



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



INSTITUT
DES HAUTES ÉTUDES
DE L'ÉDUCATION ET
DE LA FORMATION

PROJET STRATÉGIQUE

2022 – 2027

DÉVELOPPER DURABLEMENT
L'EXPERTISE ET LES TALENTS

Table des matières

AVANT-PROPOS	4
PRÉAMBULE	5
Le rôle stratégique des personnels d'encadrement dans le contexte de transformation de l'action publique éducative	5
L'encadrement intermédiaire comme point pivot de la transformation de l'action publique éducative	6
AXE 1: DÉPLOYER UNE OFFRE DE FORMATION ET DE SERVICES DE RÉFÉRENCE RÉPONDANT AUX PLUS HAUTES EXIGENCES DE QUALITÉ ET D'ÉVALUATION	8
<i>Construire une offre de formation ambitieuse pour les cadres d'aujourd'hui et de demain de l'enseignement scolaire et de l'enseignement supérieur, acteurs majeurs de la performance du système éducatif et de la modernisation de l'action publique</i>	<i>9</i>
1 - Soutenir la prise de fonction et la professionnalisation des cadres primo-arrivants par le développement d'une approche par compétences	9
2 - Mettre en œuvre des formations en lien avec l'évolution du métier et soutenir les trajectoires professionnelles	10
3 - Structurer l'offre de formation de l'IH2EF pour la personnalisation et l'individualisation des parcours	11
<i>Être à l'avant-garde pédagogique et didactique pour accompagner la montée en qualité des formations des cadres sur tout le territoire</i>	<i>12</i>
4 - Diversifier les ingénieries et développer l'innovation en formation	12
5 - Engager des démarches de certification, d'accréditation et de « diplomation »	13
6 - S'engager dans une démarche de qualité totale	13

AXE 2: UTILISER LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES ÉTABLISSEMENTS AU PROFIT DE L'AMÉLIORATION DU SYSTÈME ÉDUCATIF 14

- 1 - Susciter et financer des programmes de recherche appliquée en lien avec les besoins de formation de l'encadrement 15
- 2 - Intégrer les apports de la recherche et de l'évaluation dans les dispositifs de formation 16
- 3 - Organiser et assurer une veille continue interne et externe 16
- 4 - Diffuser et consolider les recherches nationales utiles pour la formation des cadres 17

AXE 3: FAIRE RAYONNER L'INSTITUT DANS SON ÉCOSYSTÈME ET PROMOUVOIR UNE MARQUE D'EXCELLENCE 18

- 1 - S'inscrire dans les dynamiques institutionnelles et inter-institutionnelles pour améliorer la qualité de l'offre de formation 19
- 2 - Optimiser le cycle des auditeurs 19
- 3 - Renforcer les partenariats pour accroître la visibilité européenne et internationale 20
- 4 - S'inscrire dans la dynamique locale « Poitiers-Futuroscope-Capitale de l'éducation et de la formation » 20
- 5 - Assurer une communication dynamique et valoriser l'image d'un Institut ouvert 21

AXE 4: DÉVELOPPER UN « NUMÉRIQUE » RAISONNÉ ET RESPONSABLE AU SERVICE DE LA FORMATION 22

- 1 - Créer et utiliser des outils numériques au service de la formation et des usagers 23
- 2 - Mettre en œuvre l'optimisation du SI de l'ensemble de l'Institut au service de la pédagogie 24
- 3 - Consolider et développer les compétences numériques des cadres au service du pilotage et des apprentissages 24

AXE 5: ALLER VERS UNE APPROCHE « SERVICE », RESPONSABLE ET RESPECTUEUSE DES VALEURS 25

- 1 - Poursuivre la modernisation et l'adaptation de l'infrastructure immobilière 26
- 2 - Renforcer la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux 26
- 3 - Consolider une gestion des ressources humaines adaptée, moderne et exemplaire 27
- 4 - Renforcer le « vivre ensemble » 27

Avant-propos

L'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF), créé par arrêté du 24 décembre 2018, est un service à compétence nationale de l'État rattaché depuis le 1^{er} décembre 2021 au secrétariat général des ministères de l'éducation, de la jeunesse, des sports, de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il est doté d'un conseil d'orientation présidé par le secrétaire général et d'un conseil scientifique de 15 membres.



Opérateur central de formation et de développement professionnel des personnels d'encadrement des deux ministères, l'Institut est installé dans la Vienne, sur la Technopole du Futuroscope, ce qui en fait l'un des acteurs majeur des dynamiques impulsées tant à l'échelle nationale qu'au niveau local.



L'IH2EF compte, en 2022, 71 collaborateurs et dispose d'un budget propre de plus de 5 millions d'euros qui lui permet de gérer un site moderne et de déployer plus de 450 sessions de formation au bénéfice de 24 000 cadres en activité. Il s'appuie sur un collectif de direction, des services supports, des équipes pédagogiques internes composées d'experts, d'ingénieurs et d'assistants de formation et sur un réseau de plus de 1 400 intervenants externes (enseignants-chercheurs, praticiens ou professionnels experts associés). L'Institut dispose d'un site internet (ih2ef.gouv.fr), diffuse une lettre d'information mensuelle à l'attention de ses publics et propose de nombreuses ressources en ligne.

Opérateur central de formation et de développement professionnel des personnels d'encadrement des deux ministères, l'Institut est installé dans la Vienne (86) sur la Technopole du Futuroscope, ce qui en fait, aux côtés du CNED et de Réseau Canopé, un acteur majeur des dynamiques impulsées tant à l'échelle nationale qu'au niveau local.

Depuis 2019, l'IH2EF a ouvert un cycle national des auditeurs: un parcours d'exception de dix mois, pour 25 cadres des administrations centrales, territoriales, d'associations et d'entreprises privées. Les travaux menés par ces auditeurs donnent lieu en fin de session à une présentation devant les ministres signataires de leur arrêté de désignation.

L'IH2EF est membre du Réseau des écoles de service public (RESP) en charge de la formation des cadres et s'inscrit dans les réflexions et travaux interministériels menés par la communauté des Instituts des hautes études (IHE).

La formation initiale et continue des personnels d'encadrement pédagogiques et administratifs ne peut être détachée d'une réflexion plus globale sur leurs missions et leur positionnement, dans un contexte général de transformation de l'action publique.

Ouvert de 7h30 à 22h, 48 semaines par an, l'IH2EF compte plus de 10 700 m² d'espaces de travail et de formation: quatre amphithéâtres, 30 salles de formation, un Centre de la ressource et de la donnée, un studio d'enregistrement. Il est doté d'un restaurant administratif de 450 couverts, d'une résidence comprenant 104 chambres et de quatre appartements destinés à l'accueil de moyenne durée d'enseignants-chercheurs ou d'experts en résidence.

Préambule

LE RÔLE STRATÉGIQUE DES PERSONNELS D'ENCADREMENT DANS LE CONTEXTE DE TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE ÉDUCATIVE

Depuis 30 ans, les organisations du travail connaissent de fortes évolutions, qui ont d'importantes conséquences sur les métiers et la formation des personnels d'encadrement.

Une première évolution tient à la place croissante de l'usager dans les services publics. Cette évolution sociétale concerne aussi l'école et les structures d'enseignement supérieur. Les élèves et leurs parents, les étudiants, deviennent des acteurs de la politique éducative. Au-delà de l'acceptation de la place des élèves et de leur famille dans l'école, c'est le développement d'une relation de confiance réciproque qui est en jeu.

Une deuxième évolution tient à l'impact de la transition numérique. Les technologies numériques facilitent le travail à distance – ce que la crise sanitaire a encore accéléré – et ouvrent une voie durable au télétravail généralisé. Les réseaux sociaux entraînent des logiques de collaboration horizontale et moins formelle, les frontières du travail sont beaucoup moins nettes qu'elles ne l'étaient. De plus, la transition numérique enrichit considérablement les dispositifs de formation, par des modalités de type hybride ainsi que des certifications informelles.

La transformation numérique et l'émergence de l'Intelligence artificielle (IA) font dorénavant de la donnée un outil de pilotage central pour les cadres. À condition de savoir l'utiliser, la donnée objective les choix de pilotage. Elle permet également de travailler en simulation¹. Enfin, l'IA ouvre de nouvelles stratégies dans la gestion des ressources humaines et des trajectoires professionnelles

en croisant l'analyse des compétences et des parcours, débouchant à l'avenir vers la formation prédictive².

Les relations hiérarchiques ont quant à elles été considérablement modifiées, marquant ainsi une troisième évolution qui se retrouve dans le schéma interministériel pour la formation tout au long de la vie où les compétences de management des cadres ciblent « le management participatif, la qualité de vie au travail, l'innovation managériale, la bienveillance, l'accompagnement des collaborateurs, la valorisation du dialogue social, l'égalité professionnelle, la promotion de la diversité, la déontologie ».

L'organisation verticale et pyramidale traditionnelle laisse sa place à des structures qualifiées d'agiles et agencées sous forme matricielle. Il s'agit de répondre plus efficacement aux besoins des usagers et du service en mettant en avant la notion de projets, lesquels favorisent les échanges internes et la coopération au service d'un objectif commun. La crise sanitaire a révélé la nécessité pour les cadres de maîtriser les dimensions e-managériales fondées sur les projets pour maintenir la motivation des collaborateurs dans une situation exceptionnelle. Ces évolutions touchent le secteur privé comme le secteur public.

Dans la fonction publique et plus particulièrement au sein de nos ministères de tutelle, **une quatrième évolution porte depuis le début des années 1980 sur la décentralisation et la déconcentration des services publics de même que sur l'autonomie des acteurs.** Dans une république dont l'organisation est en partie décentralisée

¹ La chaire universitaire sur la donnée en éducation, en collaboration avec l'université de Poitiers, permettra de créer, à partir de 2023-2024, grâce à des partenariats industriels, le premier simulateur de pilotage d'un établissement scolaire qui sera alors intégré dans la formation initiale.

² Capacité à prédire les besoins individuels des personnels, ce qui permet d'ajuster en amont la capacité de l'offre, sa finesse et son adaptation.

et les établissements d'enseignement supérieur, autonomes, il s'agit pour les cadres d'apporter localement des réponses qui ne peuvent se construire qu'en situation. Cette évolution place les cadres de la fonction publique face à de nouvelles responsabilités.

L'animation pédagogique et organisationnelle des structures, qu'il s'agisse d'une école, d'un collège, d'un lycée, d'une grande école, d'une université ou d'un espace géographique délimité, s'affirme progressivement comme l'échelle la plus pertinente de la politique éducative pour peu qu'elle prenne en compte les relations avec les collectivités. Elle permet théoriquement de satisfaire les besoins spécifiques des familles, des élèves ou des étudiants, et de mettre en cohérence l'action de l'État et celle des collectivités territoriales. Il s'agit également de répondre aux problématiques de l'orientation et de l'insertion professionnelle, facteurs majeurs de la réussite des élèves et des étudiants. Cependant, exploiter les marges d'autonomie et d'actions des établissements nécessite des compétences nouvelles pour les personnels d'encadrement intermédiaire. En effet, il est question non seulement d'agir dans un cadre prescrit mais aussi de redéfinir ici le périmètre de leur action.

En arrière-fond des politiques publiques, pointe enfin la question de l'évaluation, qui constitue la cinquième évolution majeure. L'évaluation des professeurs est installée

dans le paysage institutionnel depuis plus de 200 ans; elle a structuré la mission des corps d'inspection face ou à côté de la ligne hiérarchique plus traditionnelle dans le second degré et sous un modèle plus intégré dans le premier degré. L'évaluation des politiques publiques (EPP) est, quant à elle, un concept relativement nouveau en France, importé du monde anglo-saxon. Elle vise à mesurer les effets d'une politique menée afin d'éclairer la décision et de fournir aux pouvoirs publics des outils pour rendre leur action plus efficace. Ses principaux indicateurs portent sur l'atteinte des objectifs, leur pertinence, notamment avec les besoins repérés, la cohérence entre moyens et objectifs, l'efficience et l'efficacité. Le Conseil d'évaluation de l'école porte cette mission d'évaluation³. C'est un organisme indépendant dans son programme de travail, ses avis et recommandations. Il travaille à la pertinence et à la cohérence de l'évaluation des politiques publiques d'éducation, définit et suit celle des établissements scolaires, et constitue un outil nouveau de rétroaction sur l'ensemble du système.

Les cadres sont donc, dans ce paysage renouvelé, les principaux acteurs de l'évaluation, à la fois comme points d'entrée et comme vecteurs de l'action; ils sont donc des leviers de la politique de transformation.

L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE COMME POINT PIVOT DE LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE ÉDUCATIVE

Il s'agit désormais de concevoir le niveau intermédiaire comme le niveau d'« opérationnalisation » auquel le changement s'effectue, tout en reconnaissant un rôle essentiel au niveau national, qui définit les orientations de l'action dégagées de la volonté nationale et décrit les grands axes de la politique éducative, en explicite les objectifs et met en place le système de soutien et de financement qui correspond à ses objectifs.

En effet, le bassin, la circonscription, l'établissement scolaire ou d'enseignement supérieur sont mieux à même de prendre en compte et de répondre aux besoins des usagers, de développer une responsabilité collective, ainsi que de prendre des initiatives. Cela suppose de développer une « professionnalité collaborative », concept que l'on reconnaît en France sous le terme de « réseaux et territoires apprenants »⁴.

Un haut niveau de professionnalisation s'appréciera donc dans l'aptitude à assumer les missions dans leur diversité croissante, mais également dans la capacité à évoluer, à s'adapter à des univers en mutation permanente, à se projeter et à intégrer (dans son activité quotidienne) les grands enjeux du système éducatif et des évolutions sociétales. Il s'agit non seulement d'assurer la diffusion

et la réussite, dans chaque « unité éducative », des orientations ministérielles ou académiques, mais surtout de concevoir des projets éducatifs territoriaux⁵ et des contrats d'objectifs locaux clairs et évalués de manière transparente pour les usagers.



Le bassin, la circonscription, l'établissement scolaire ou d'enseignement supérieur sont mieux à même de prendre en compte et de répondre aux besoins des usagers, de développer une responsabilité collective, ainsi que de prendre des initiatives.



Au-delà des questions réglementaires, organisationnelles ou budgétaires, c'est avant tout dans l'exercice d'un leadership éducatif au sein d'un territoire et de ses composantes (école, établissement, circonscription, académie, université, région,...) visant la réussite des élèves ou des étudiants que les personnels d'encadrement se révèlent

³ Créé par l'article L.241-13 de la loi de 2019.

⁴ Les pays et régions parmi les plus performants au niveau international ont mis en place ce type de gouvernance, notamment l'Ontario (Canada), Singapour, la Nouvelle-Zélande et l'Écosse.

⁵ En particulier avec les collectivités territoriales.

les plus indispensables. Atteindre l'objectif de 60 % d'une classe d'âge diplômée au niveau Bac+3 ne pourra pas se réaliser sans la mobilisation de l'ensemble de l'encadrement de l'enseignement scolaire et supérieur.

Par ailleurs, la dichotomie entre cadres pédagogiques de l'enseignement scolaire ou supérieur et cadres administratifs mérite d'être reconsidérée car la responsabilité pédagogique – celle qui doit conduire à la réussite de tous les élèves – est, par essence, globale. De même, la dichotomie entre secondaire et supérieur, dans le contexte de l'orientation, doit être dépassée pour disposer d'une information plus complète – tant en amont qu'en aval – et répondant à la logique de parcours des élèves et étudiants. C'est dans la complémentarité des actions et des expertises que se situe l'efficacité, en dépassant le point de vue de la responsabilité unique pour aller vers un leadership partagé. Cela rend d'autant plus nécessaire une culture commune de l'encadrement, voire une redéfinition complémentaire des missions respectives des différents cadres dans un contexte où l'on attend de chacun des acteurs la mise en œuvre de ses marges d'autonomie et d'action.



L'ouverture, l'appui sur la recherche et la comparaison internationale, particulièrement européenne, sont dorénavant des axes déterminants du projet stratégique.

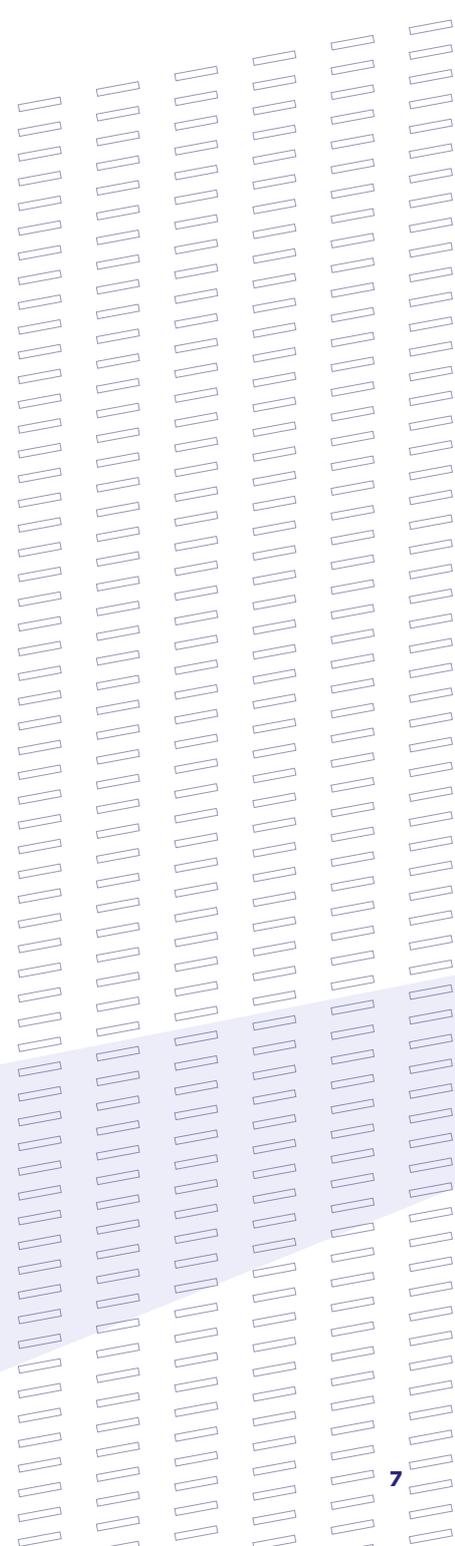


Toutes ces dimensions de transformation doivent prendre en compte que le temps de l'éducation est un temps long. Il est parfois difficile de mesurer en l'espace de quelques années l'effet d'une réforme, organisationnelle ou pédagogique. Les variables et les facteurs étant multiples, il faut pouvoir mener des enquêtes et des évaluations dans le temps et sur des effectifs suffisamment nombreux (mis en comparaison de panels de référence) pour pouvoir mettre en avant une corrélation, à défaut d'une causalité. La transparence de l'évaluation publique et l'ouverture des données publiques constituent très clairement une première piste pour aller vers des politiques publiques d'éducation fondées sur les apports d'une démarche scientifique robuste et éprouvée.

Le projet stratégique 2018-2022, qui a accompagné la création de l'Institut, intégrait certaines de ces évolutions majeures. Ainsi, l'IH2EF n'est plus strictement une école professionnelle reposant sur la formation par les pairs. Cette dernière approche reste pertinente mais ne suffit plus pour traiter les enjeux auxquels sont confrontés le système scolaire et l'enseignement supérieur.

Le présent projet, établi pour la période 2022-2027, tout en s'inscrivant dans une certaine continuité, affirme une vision et une ambition renouvelées engageant une pluralité d'acteurs.

Dans le contexte d'évolutions nombreuses, et pour certaines rapides, décrit ci-dessus, l'ouverture, l'appui sur la recherche et la comparaison internationale, particulièrement européenne, sont dorénavant des axes déterminants du projet stratégique, plus marqués que dans le précédent. Cette évolution constitue en soi une hybridation du modèle de formation de l'Institut. Des partenariats avec les universités et l'accueil de chercheurs au cœur du processus d'élaboration des formations font aujourd'hui l'ADN de l'Institut et participent au déploiement de sa stratégie de rayonnement.



AXE 1

Déployer une offre de formation et de services de référence répondant aux plus hautes exigences de qualité et d'évaluation

L'Institut souhaite conforter ses modèles pédagogiques innovants et proposer une offre de formation professionnelle ambitieuse, en phase avec les enjeux de la haute fonction publique, et à même de soutenir les cadres pédagogiques et administratifs de ses ministères d'appartenance face aux défis de transformation, d'évolution et de performance au service des élèves et des étudiants.

L'Institut entend ainsi s'affirmer comme un lieu de débat, un lieu où vit l'esprit de confiance, d'ouverture, de rencontre entre l'expertise et les besoins des personnels. Il doit aussi tenir un rôle majeur, aux côtés des acteurs nationaux et académiques, d'initiateur, d'accompagnateur et d'influenceur des transformations.

En s'appuyant sur les derniers standards en matière d'andragogie, sur des pédagogies « expérientielles » éprouvées, des ingénieries numériques robustes et les nouvelles opportunités offertes par le « numérique » et ses espaces d'apprentissage, l'Institut proposera une offre de services renouvelée, personnalisée et évolutive pour des publics diversifiés.

Il sera, par conséquent, en mesure d'accompagner le développement professionnel tout au long de la vie et de fonder durablement les compétences managériales des cadres pour une plus grande efficacité éducative, dans un contexte de mutations prégnantes qui rend l'exercice de leurs fonctions de plus en plus exigeant.

En s'attachant à la personnalisation des parcours par la structuration d'une offre de formation prototypée ou plus modulaire, en encourageant l'évaluation formative et la reconnaissance des compétences acquises sous des formes variées, l'Institut contribuera activement à une politique de constitution de viviers et de gestion plus dynamique des personnels d'encadrement.



L'Institut entend s'affirmer comme un lieu de débat, un lieu où vit l'esprit de confiance, d'ouverture, de rencontre entre l'expertise et les besoins des personnels.



La conformité au Référentiel national qualité⁶, laquelle s'impose à l'ensemble des organismes de formation professionnelle, et le respect des conditions associées, seront de nature à garantir une offre de services qualitative, dans sa forme comme dans ses contenus, et engageront progressivement la communauté des experts associés de l'IH2EF.

⁶ Décret n°2019-565 du 6 juin 2019.

CONSTRUIRE UNE OFFRE DE FORMATION AMBITIEUSE POUR LES CADRES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN DE L'ENSEIGNEMENT SCOLAIRE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, ACTEURS MAJEURS DE LA PERFORMANCE DU SYSTÈME ÉDUCATIF ET DE LA MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE.

La carrière des cadres, dans un contexte d'ouverture interministérielle et de transformation de la haute fonction publique, est un sujet complexe. Il s'agit à la fois de faire face au défi du nombre et de l'accompagnement des mobilités⁷, mais aussi de garantir pour la chaîne placée sous la responsabilité de ces personnes, l'excellence et la qualité de l'encadrement. C'est pourquoi la formation des cadres intermédiaires est cruciale dans la construction d'un système éducatif de qualité.

1 - Soutenir la prise de fonction et la professionnalisation des cadres primo-arrivants par le développement d'une approche par compétences

Une part importante de l'activité de l'IH2EF concerne bien évidemment la formation initiale et l'adaptation à l'emploi des cadres scolaires ou de l'enseignement supérieur. L'Institut, opérateur national, reste statutairement le bateau amiral de la formation initiale, créant de fait un « esprit de promotion » qui permet aux cadres de se constituer un réseau professionnel large et durable.



L'ambition que l'Institut porte est de garantir une formation suffisamment personnalisée et adaptée au contexte d'exercice et qui s'appuie sur une évaluation permettant le suivi des niveaux de compétences acquises.



Un des enjeux majeurs pour ces formations est de disposer de référentiels adaptés (en lien avec des référentiels métiers), à la fois dynamiques, organisés en compétences, assis sur la recherche et qui garantissent un cadre stable et évaluable.

La solide formation initiale organisée par l'Institut devra développer une plus grande synergie avec les acteurs territoriaux dans un continuum portant sur les trois ou quatre premières années d'exercice, grâce à un dialogue précis et nourri avec les académies.

L'ambition que l'Institut porte est de prendre en compte les parcours antérieurs, c'est-à-dire garantir une formation suffisamment personnalisée et adaptée au contexte d'exercice et qui s'appuie sur une évaluation permettant le suivi des niveaux de compétences acquises. Dans ce contexte, la montée en charge des outils numériques, de l'intelligence artificielle et de la transformation numérique sera déterminante, y compris dans le dialogue avec les académies.



ACTIONS

- Construction, avec les académies, d'un continuum entre formation initiale et formation continuée, s'appuyant sur les référentiels de compétences de la formation
- Personnalisation des parcours de formation intégrant des dispositifs d'évaluation et de suivi des niveaux de maîtrise des compétences
- Accompagnement de la montée en compétences des référents tuteurs des cadres stagiaires en académie



INDICATEURS

- Nombre d'heures*stagiaires dispensées dans le cadre d'une approche par compétences (référentiel de formation, évaluation)
- Nombre de néo-titulaires ayant bénéficié d'au moins un dispositif de formation complémentaire pendant les trois années suivant leur titularisation (suivi de cohorte)

⁷ cf. Loi de la transformation publique de 2019.

2 - Mettre en œuvre des formations en lien avec l'évolution du métier et soutenir les trajectoires professionnelles

L'IH2EF se définit au niveau national comme un établissement incubateur et le bras armé des stratégies de la Direction de l'encadrement (DE) et des politiques ministérielles. L'Institut joue ce rôle stratégique, avec toute la prise de risque associée, sur les sujets émergents ou concernant les évolutions des métiers des cadres. Le Grenelle de l'éducation (2021) et les enquêtes récurrentes montrent aussi une attente très forte des personnels cadres pour développer leur potentiel en cohérence avec leurs trajectoires professionnelles (y compris dans le cadre de l'accompagnement des mobilités) et leurs aspirations personnelles.

Les cadres doivent faire face à des défis en matière de management humain et de leadership, en raison des changements profonds et rapides qui touchent le système éducatif, le contexte économique, technologique, social et culturel. Un encadrement de qualité est une condition pour que se développe dans les établissements une culture d'exigences élevées et qui stimule l'amélioration continue. C'est pourquoi les dimensions d'accompagnement, de coaching, de tutorat, se révèlent aussi importantes pour créer un contexte de territoire apprenant s'appuyant sur le collectif. Un autre défi majeur qui attend les cadres dans les années futures sera centré sur la prise en compte des évaluations et des données du système pour son intégration dans le pilotage à toutes les échelles.

Pour alimenter la réflexion et la stratégie de veille de l'Institut, des études comparatives pourront être menées avec les écoles du service public ou des services de formation des universités par exemple, voire des entreprises. Enrichi par la recherche et avec l'aide des meilleurs experts nationaux ou internationaux, l'Institut pourra expérimenter et suivre, via des conventions partenariales avec les acteurs de terrain (académies, dont les Écoles académiques de la formation continue – EAFC, universités), des cohortes formées pour mesurer les effets de transformation. Ces incubations ont vocation, une fois certifiées, à constituer des briques de formation mobilisables par les EAFC par exemple.

Un paramètre déterminant dans la stratégie de formation restera la volumétrie. En fonction des sujets qui peuvent concerner des niches ou au contraire l'ensemble des cadres, cette dernière varie considérablement. Dans le premier cas (situation de niche), l'IH2EF, en collaboration étroite avec ses partenaires, se positionnera comme l'établissement national de référence en charge de la conception et de la mise en œuvre opérationnelle.

Cela concerne particulièrement la situation des formations à destination des publics de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans le second cas, des modèles de masse tels qu'éprouvés pour le management et l'école inclusive seront développés et améliorés, en vue d'une offre à destination des EAFC.

De plus, le développement d'un catalogue pertinent de parcours en autoformation, produit directement par l'Institut ou dans le cadre de mutualisations interministérielles, sera encouragé.



ACTIONS

- **Incubation et expérimentation d'actions de formation sur les sujets émergents ou stratégiques⁸**
- **Construction d'une offre de formation de niche (métiers isolés ou en tension, compétences rares, cadres identifiés par les missions académiques de l'encadrement, viviers du scolaire et du supérieur)⁹**
- **Construction de formations spécifiques concernant les viviers de cadres issus du secteur Jeunesse et Sports (sportifs de haut niveau, etc.)**
- **Consolidation et développement de l'offre de formation dédiée aux publics de l'enseignement supérieur et de la recherche (fonction support et encadrement pédagogique)**
- **Développement d'une offre de formation mobilisable par les EAFC pour le parcours des cadres**
- **Déploiement de formations conçues sur des modèles à grande volumétrie, en partenariat avec les académies**
- **Travaux comparés, avec la Direction de l'encadrement, sur l'évolution des métiers de l'encadrement avec les réseaux des Instituts des hautes études, des écoles de service public, des services formation internes des universités, des entreprises**



INDICATEURS

- **Nombre d'heures*stagiaires dispensées dans le cadre de formations en articulation avec les académies**
- **Nombre d'heures*stagiaires dédiées aux compétences rares ou aux métiers en tension**

⁸ Exemples : pilotage par la donnée et prise en compte des évaluations, management, pilotage pédagogique, valeurs de la République, etc.

⁹ Exemples : formation des IA-IPR EVS, trajectoire professionnelle des maîtres de conférences, conseillers techniques des recteurs, intelligence économique, directeurs d'Inspé, etc.

3 - Structurer l'offre de formation de l'IH2EF pour la personnalisation et l'individualisation des parcours

L'individualisation, la modularité et l'accompagnement par les pairs constituent un levier essentiel pour former des individus capables d'exercer leur métier au sein de collectifs professionnels apprenants. Ces éléments, valables tant pour les professeurs que pour les cadres, participent efficacement à l'amélioration des systèmes éducatifs et représentent un enjeu pour les ministères employeurs.



L'offre de formation de l'IH2EF devra évoluer vers plus de modularité, couplée à une approche par compétences.



Au-delà de la co-conception avec les acteurs de la recherche et la présence d'experts de haut niveau parmi les intervenants permanents, les missions dédiées aux cadres portent bien souvent sur des dimensions intercatégorielles voire interministérielles ou internationales. C'est pourquoi les formations proposées par l'IH2EF devront mixer les publics pour l'acquisition de compétences transférables (management, soft skills...) et ouvrir les trajectoires des cadres, constituant ainsi un levier de transformation.

L'offre de formation de l'IH2EF devra quant à elle évoluer vers plus de modularité, couplée à une approche par compétences qui permettra la construction d'un parcours de formation par briques et suffisamment flexible pour intégrer les contraintes inhérentes aux métiers de l'encadrement.

De plus, le développement d'une offre pertinente de parcours en autoformation, produite directement par l'Institut ou dans le cadre de mutualisations interministérielles, sera encouragé.



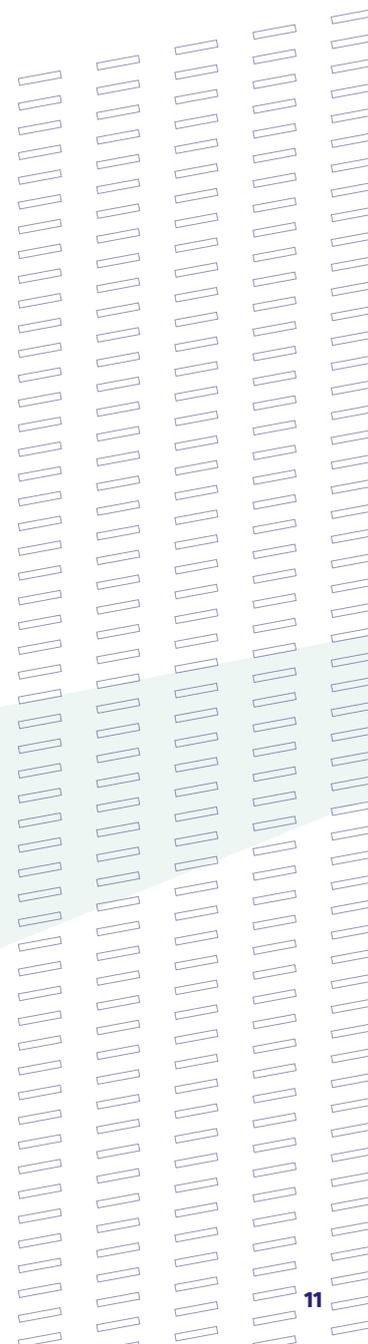
ACTIONS

- Structuration d'une offre modulaire en briques permettant une formation à la carte
- Ouverture des dispositifs à des profils variés pour développer un mixage professionnel (intercatégoriel et interministériel)
- Développement d'une offre variée de parcours en autoformation et mise au service des académies



INDICATEURS

- Nombre de briques modulaires dans le catalogue de formation
- Nombre d'heures*stagiaires dispensées en autoformation
- Nombre d'heures*stagiaires dispensées en intercatégoriel ou en interministériel



ÊTRE À L'AVANT-GARDE PÉDAGOGIQUE ET DIDACTIQUE POUR ACCOMPAGNER LA MONTÉE EN QUALITÉ DES FORMATIONS DES CADRES SUR TOUT LE TERRITOIRE

Prendre en compte les besoins et les usages des cadres en formation pour leur proposer une offre de service innovante qui leur fasse vivre une expérience unique, préalable indispensable à l'apprentissage et à l'acquisition de compétences, est au cœur de l'ingénierie développée à l'Institut.

C'est pourquoi l'expérimentation de nouveaux formats de formation sera permanente. Ils prendront en compte les situations professionnelles individuelles, les expériences acquises et les trajectoires singulières dans leurs contextes d'exercice, pour créer un cadre de confiance décorrélé des enjeux de carrière. Cette innovation nécessite une approche centrée sur les usagers (design de service). Les facteurs d'engagement et de motivation en formation, appuyés par l'ensemble des dimensions opérationnelles y compris celle de l'évaluation, seront pris en compte pour élaborer un contexte « expérientiel » favorable, en présence comme à distance.

4 - Diversifier les ingénieries et développer l'innovation en formation

Le modèle didactique de formation à l'IH2EF intègrera tout le potentiel du « numérique » (IA, hybridation, formation à distance, autoformation, simulation) dans un cadre pédagogique robuste. Un laboratoire dédié à la formation par simulation sera développé grâce au partenariat local du pôle Numérique. Les partenariats universitaires (Poitiers, La Rochelle) ou les conventions avec les opérateurs (Réseau Canopé, CNED), et plus généralement l'ensemble des échanges au sein de la Technopole du Futuroscope, permettront aux ingénieurs de formation de confronter et d'améliorer leurs modèles.



Cette approche par compétences sera accompagnée dans son application d'une méthodologie explicite qui participera à l'acculturation de l'ensemble de la chaîne d'ingénierie.



L'Institut se doit d'être créatif dans ses modalités de formation en veillant à l'efficacité de la formation et à la transférabilité des acquis. Sur certains sujets partagés de la formation continue des cadres – le juridique, le management, la gestion de projets, l'accompagnement du

changement, notamment dans les pratiques pédagogiques ou didactiques, les ressources humaines, la gestion de crise, le respect des valeurs républicaines, etc. – il conviendra de définir les compétences visées et les niveaux de maîtrise associés. Cette approche par compétences sera accompagnée dans son application d'une méthodologie explicite qui participera à l'acculturation de l'ensemble de la chaîne d'ingénierie. Le développement de l'auto-positionnement et l'usage d'e-portfolio seront généralisés afin d'accompagner la mise en œuvre pédagogique de l'approche par compétences et pour être en mesure d'objectiver les apports de la formation dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

L'Institut a fait évoluer sensiblement ses espaces de formation durant la période 2020-2022. Il devra les optimiser d'un point de vue tant pédagogique que didactique par une meilleure cartographie et typologie. Par ailleurs, les espaces de pause, de circulation ou le Centre de la ressource et de la donnée (CRD) sont autant de lieux d'échanges potentiels qu'il convient de valoriser.



ACTIONS

- Structuration d'une méthodologie fondée sur l'approche par compétences (utilisation d'un e-portfolio)
- Renforcement de l'usage de la simulation, de la réalité virtuelle et de la donnée (IA) en formation
- Prototypage de nouveaux formats en formation
- Systématisation d'une approche centrée sur les usagers et les besoins et usages des cadres en formation (design de service)



INDICATEURS

- Nombre de formations adossées à un référentiel de compétences de formation explicite
- Nombre de dispositifs intégrant la simulation, la réalité virtuelle et la data

5 - Engager des démarches de certification, d'accréditation et de « diplomation »

Accompagner les cadres dans leurs trajectoires professionnelles présuppose de disposer d'un ensemble de données objectivées importantes. L'utilisation de systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) augmentés par l'intelligence artificielle et couplés à des données fiables permettra à terme de disposer d'outils de pilotage plus performants et adaptatifs. Parmi ces données se trouve l'ensemble lié aux acquis et aux compétences développées durant le parcours de formation tout au long de la vie. La valorisation de ce corpus, que ce soit au travers d'une accréditation, d'une certification, voire d'une « diplomation » via un partenariat renforcé avec les universités, constituera un gage d'engagement de long terme pour les personnels et de reconnaissance des compétences acquises, plus clairement identifiables.



L'utilisation de SIRH augmentés par l'intelligence artificielle et couplés à des données fiables permettra à terme de disposer d'outils de pilotage plus performants et adaptatifs.



Le renforcement des synergies entre les acteurs nationaux et locaux permettra de certifier les compétences acquises et de mesurer l'effectivité de la formation sur l'amélioration des pratiques et *in fine* de contribuer à améliorer les résultats des élèves et des étudiants.



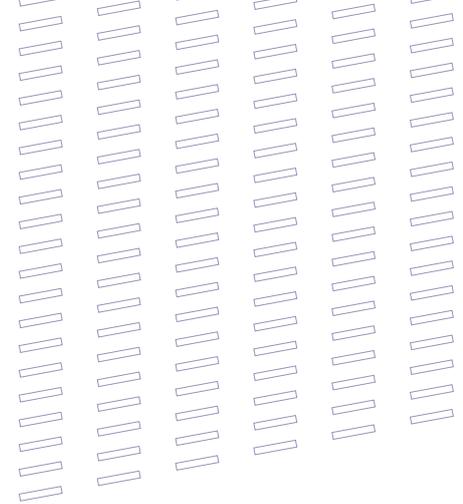
ACTIONS

- Systématisation de la vérification des acquis en formation (constitution de data) et des niveaux de compétences atteints
- Valorisation des acquis de formation pour aller vers une certification ou une « diplomation » en lien avec des universités (DU, VAE collective, etc.)
- Évaluation, avec les académies, de l'impact de ces expérimentations sur l'amélioration des pratiques



INDICATEURS

- Nombre d'heures*stagiaires donnant lieu à une validation des acquis, une « diplomation » ou une certification



6 - S'engager dans une démarche de qualité totale

L'Institut s'engage à adapter le référentiel national de la qualité dans le cadre d'une démarche qualité totale pour l'ensemble de ses formations. Les sept critères qui y sont décrits et leur adaptation constituent un corpus stratégique pour élaborer les principes de formation mis en œuvre à l'Institut. L'ensemble de la chaîne de valeur sera « opérationnalisé », tant pour les dimensions pédagogiques, didactiques que les dimensions hôtelières ou des espaces de formation (numériques ou présentiels).

Une explicitation concernant les grands principes d'ingénierie de l'IH2EF sera publiée et partagée pour une acculturation de l'ensemble des ingénieurs et des assistants de formation à un cadre commun de travail.

L'Institut, qui ne possède pas de corps professoral permanent, a développé un important réseau d'experts associés intervenant régulièrement dans les formations¹⁰. L'accompagnement des compétences, notamment numériques, de ces personnels, mais également la création d'un sentiment d'appartenance à un collectif enseignant au service de la formation, constitueront une ligne directrice pérenne.



ACTIONS

- Adaptation des processus de conception et de production aux sept critères du RNQ et affichage sur le site internet de l'ensemble du processus d'évaluation
- Identification des invariants dans l'ingénierie des formations de l'IH2EF et diffusion d'un vade-mecum
- Identification et accompagnement de la montée en compétence des experts associés et développement de leur sentiment d'appartenance (culture commune, réseau)



INDICATEURS

- Reconnaissance du respect du RNQ par un organisme tiers

¹⁰ Environ 600 experts associés issus de l'enseignement scolaire, de l'enseignement supérieur, de l'IGÉSR et des anciens auditeurs de l'IH2EF.

AXE 2

Utiliser les résultats de la recherche et de l'évaluation des politiques publiques et des établissements au profit de l'amélioration du système éducatif

L'IH2EF place la formation par et avec la recherche au centre de ses choix pédagogiques et didactiques. Il ambitionne, en sa qualité d'opérateur national, enseignant et incubateur, de se positionner comme stimulateur de la recherche au bénéfice de la professionnalisation des personnels d'encadrement et de la qualité globale du système éducatif. Il souhaite, à cet effet, s'inscrire dans une dynamique de veille continue, impulser et soutenir des projets de recherche appliquée et engager un programme de travail ambitieux avec des experts et chercheurs accueillis en résidence ou dans le cadre d'une chaire universitaire.



L'IH2EF contribuera à une culture scientifique vivante et permanente, gage de l'excellence de ses programmes et de niveaux d'apprentissage plus élevés.



Il affirmera en outre, par le renforcement de ses liens avec les institutions d'enseignement supérieur et des partenariats stimulants, son identification à un lieu ouvert à la science translationnelle, préoccupée de son impact sur le terrain et soucieuse de réalisations « opérationnalisables » à grande échelle.

À ce titre, la prise en compte, dans la formation des cadres, de l'évaluation des politiques publiques et des établissements, sera un axe important. En participant à un collectif public de recherche et en privilégiant une politique de valorisation des résultats puis de production de ressources utiles à la communauté éducative et spécialement au développement professionnel des cadres, l'IH2EF contribuera à une culture scientifique vivante et permanente, gage de l'excellence de ses programmes et de niveaux d'apprentissage plus élevés.

L'appui sur les instances scientifiques (Conseil scientifique de l'Éducation nationale – CSEN, conseil et comités scientifiques propres à l'Institut), ainsi que sur le conseil de l'évaluation de l'école (CEE), la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) et l'INSEE, les synergies avec les opérateurs nationaux de la Technopole du Futuroscope et les dynamiques du pôle Numérique du territoire poitevin constitueront un atout pour une approche pluridisciplinaire, pour l'enrichissement permanent des contenus et la dissémination des meilleures pratiques.

1 - Susciter et financer des programmes de recherche appliquée en lien avec les besoins de formation de l'encadrement

Accompagner les besoins des cadres en 2030¹¹ et les préparer à s'adapter à un environnement en forte mutation, notamment dans des domaines tels que le pilotage par la donnée, l'aide décisionnelle via l'intelligence artificielle, la mission de formation de proximité ou du développement professionnel des enseignants, la prise en compte du parcours de l'élève et de l'étudiant, nécessite d'impulser des dynamiques de recherches ciblées.



L'écosystème créé durant les prochaines années s'appuiera sur l'environnement de recherche territorial et sera renforcé par la mise en place d'un réseau « recherche ».



Ces thématiques seront discutées au sein du conseil scientifique et présenteront un volet international. Les recherches cofinancées par l'Institut (qui ne prétend pas pour autant devenir un institut de recherche) s'appuieront sur des partenariats de haut niveau et intégreront l'ensemble des chaînes de transfert ou de valorisation pour permettre une diffusion au plus près du terrain. Elles spécifieront une dimension européenne et impliqueront les partenaires académiques sur leur volet opérationnel.

La chaire universitaire « Pilotage par la donnée », partagée avec l'université de Poitiers et financée pour au moins cinq ans constituera le cœur de la transformation de l'Institut comme lieu de recherche translationnelle, avec l'accompagnement de trois thèses de recherche.

L'écosystème créé durant les prochaines années s'appuiera sur l'environnement de recherche territorial et sera renforcé par la mise en place d'un réseau « recherche », impliquant les instituts des hautes études (en particulier l'Institut des hautes études pour la science et la technologie – IHEST), les écoles du service public (notamment l'Institut national du service public – INSP) et des universités ou grandes écoles. Ce réseau permettra d'identifier l'IH2EF comme un acteur de formation de l'enseignement supérieur.

L'Institut veillera à accompagner ses équipes pédagogiques ou chargées des fonctions support à se familiariser avec les processus de financement de la recherche comme les programmes Erasmus+ et Horizon Europe. Une attention particulière sera portée à la part du budget propre de l'Institut dédiée à ces programmes, notamment en lien avec le programme 150.



ACTIONS

- Impulsion de dynamiques de recherche pour accompagner les besoins en formation notamment pour le pilotage par la donnée via la chaire universitaire ou la prise en compte des évaluations et données du système éducatif
- Développement, renforcement et fidélisation du réseau de partenariats de recherche de l'Institut
- Professionnalisation des équipes internes dans la maîtrise des mécanismes de financement de la recherche



INDICATEURS

- Nombre de partenariats de recherche ou d'expérimentations conventionnés et nombre de projets réalisés¹²

¹¹ Le programme France 2030, axé sur la réindustrialisation de la France et sa souveraineté industrielle, fait du volet Formation un élément essentiel.

¹² Exemples : Appel à manifestation d'intérêt, PIA – Erasmus +, co-design avec les EAFC.



2 - Intégrer les apports de la recherche et de l'évaluation dans les dispositifs de formation

Pour un institut des cadres, renforcer le lien entre la recherche, l'évaluation des politiques publiques et des établissements ainsi que les formations organisées ou impulsées, et garantir un fondement scientifique au cœur de l'ingénierie, tant en amont de leur conception qu'en aval pour en mesurer les effets sur le terrain, est incontestablement un gage de qualité et de performance. C'est aussi une nécessité, sur le long terme, pour le déploiement d'une politique publique de l'encadrement pertinente qui traite *in fine* des questions éducatives dont les effets ne se mesurent que sur la durée.

L'IH2EF orientera une partie de sa capacité hôtelière (appartements dédiés) vers un accueil de haut niveau en résidence de longue durée, pour permettre à des experts et des chercheurs de venir travailler au plus près de l'ingénierie de production. Celle-ci bénéficiera aussi des apports de recherche pour ses propres processus de conception, garantissant, pour l'ingénierie de formation pour les adultes, le maintien d'une excellence interne et au sein de la Technopole, dans le cadre des partenariats avec les opérateurs nationaux de formation (Réseau Canopé et CNED).

La mise en place d'un premier simulateur de pilotage par la donnée pour les établissements scolaires, à partir des travaux de recherche menés dans le cadre de la chaire universitaire, marquera l'entrée de la formation initiale et continue dans l'ère de l'intelligence artificielle, au service du pilotage de l'orientation, des parcours et de l'organisation scolaire.



ACTIONS

- Mise en œuvre du programme « Experts et chercheurs en résidence »
- Identification ou création de contenus fondés sur les résultats de la recherche et de l'évaluation pour une intégration dans les parcours de formation
- Développement d'un simulateur de pilotage par la donnée, issu des travaux de la chaire universitaire
- Mobilisation des apports de la recherche en ingénierie de formation (distanciel et numérique)



INDICATEURS

- Nombre de chercheurs ou experts invités dans le cadre du programme « Experts et chercheurs en résidence »
- Niveau d'exécution des projets de thèses et du simulateur par la donnée
- Nombre de chercheurs ou experts invités mobilisés sur la question de l'ingénierie de formation

3 - Organiser et assurer une veille continue interne et externe

La veille scientifique sur les sujets majeurs tant pédagogiques et organisationnels que managériaux, permettra d'identifier des laboratoires et des enseignants-chercheurs en capacité de travailler avec les ingénieurs de formation de l'Institut et les praticiens (experts métiers ou cadres des administrations), pour la conception de cycles de formation. Les ingénieurs de formation développeront ainsi leur expertise sur des thématiques identifiées en travaillant avec des chercheurs et des experts métiers pour devenir des interlocuteurs mieux identifiés.

Le déploiement d'un outil de veille performant qui croisera à la fois les thématiques, les chercheurs identifiés ou les laboratoires ressources, permettra une « opérationnalisation » facile et permanente du lien avec la recherche dans l'ingénierie de formation.

Grâce à cette plateforme de veille et au réseau partenarial, l'Institut identifiera ou produira des ressources pertinentes, aux formats variés, fondées sur le travail de chercheurs, qui seront intégrées dans les parcours de formation.

La diffusion et la valorisation de cet outil pour en faire une vitrine des synergies de recherches (appels à projets), mobilisées par l'Institut et son réseau, constitueront le point d'entrée des dynamiques partenariales nationale, européenne et internationale ou interministérielles (en particulier avec l'INSP). Une plateforme de croisement des initiatives (avec publication des appels à manifestation d'intérêt) accompagnera la création d'un réseau « recherche », si possible actualisé par la communauté (chercheurs et instituts).



ACTIONS

- Accompagnement de la montée en expertise des ingénieurs de formation, actualisée par une veille professionnelle et scientifique
- Déploiement d'un outil de veille facilitant l'intégration de l'expertise et des productions issues de la recherche dans la formation
- Promotion et diffusion de l'outil de veille afin de permettre son appropriation collective



INDICATEURS

- Outil de veille mis en place (court terme)
- Nombre de dispositifs ou d'actions ayant bénéficié des résultats de cette veille (plus long terme)

4 - Diffuser et consolider les recherches nationales utiles pour la formation des cadres

L'arrêté de création de l'IH2EF stipule que l'Institut promeut et diffuse toutes connaissances utiles en matière d'éducation et de formation. Il veille à déployer une stratégie de diffusion cohérente et différenciée en fonction des cibles « usagers » afin de toucher les publics les plus pertinents lors de journées d'études, de colloques de grande ampleur ou d'actions de haute intensité à destination de publics plus réduits (*master class* par exemple).

La diffusion, via le site de l'IH2EF, des actions de recherche translationnelle et leur valorisation à l'international, constitueront des outils pour la promotion du savoir-faire français pour le développement professionnel de l'encadrement éducatif scolaire et universitaire.

L'ancrage dans la recherche pour les formations des cadres est aujourd'hui intégré dans la plupart des projets stratégiques des écoles du service public (en particulier l'INSP) et, plus généralement, la valorisation de la formation par la recherche au sein même de la fonction publique. De ce fait, l'Institut promouvra la constitution d'un collectif de recherche participant à une réflexion stratégique et prospective sur l'évolution des métiers des cadres.

La diffusion, via le site de l'IH2EF, des actions de recherche translationnelle et leur valorisation à l'international, constitueront des outils pour la promotion du savoir-faire français pour le développement professionnel de l'encadrement éducatif scolaire et universitaire. Un partenariat renforcé avec France éducation international (FEI) permettra un déploiement en direction de l'espace francophone, notamment africain, en forte expansion.



ACTIONS

- **Élaboration d'une stratégie de diffusion différenciée en fonction des profils « usagers »**
- **Partage et création de synergies autour des démarches recherche des instituts (exemple: instituts des hautes études) et des écoles du service public (exemple: Réseau des écoles de service public) pour constituer un collectif de recherche publique**
- **Promotion de l'Institut comme lieu de réalisation et de recherche translationnelle**
- **Création d'une page « recherche » sur le site internet de l'Institut et liens vers les sites et pages dédiés dans ces domaines**



INDICATEURS

- **Nombre d'heures*stagiaires organisées (journées d'étude, colloques, *master class*, webinaires « recherches », journées d'apprentissage entre pairs)**

AXE 3

Faire rayonner l'Institut dans son écosystème et promouvoir une marque d'excellence

Fort d'une identité récente mais pour autant déjà reconnue, l'IH2EF compte étendre sa notoriété, au bénéfice de la qualité de son offre de formation, en intensifiant ses collaborations avec l'ensemble des acteurs publics impliqués dans la gestion et le développement des compétences et des potentiels.



L'IH2EF contribuera à une meilleure connaissance des politiques et des pratiques éducatives dans la société civile, au rayonnement du système global, tout en renforçant l'étendue de son champ d'action.



Il s'agit pour lui, dans un paysage institutionnel récemment recomposé, avec la création de la Direction de l'encadrement (DE) et des Écoles académiques de la formation continue (EAFC) notamment, de se distinguer par son positionnement stratégique et sa capacité à créer de la valeur pour les projets académiques et d'enseignement supérieur.

En valorisant plus largement l'originalité et la portée de son cycle national d'auditeurs, en s'affirmant dans les réseaux de pairs, en engageant des synergies locales fécondes et en s'ouvrant davantage à l'expertise européenne et internationale pour s'enrichir des expériences étrangères, l'IH2EF contribuera à une meilleure connaissance des politiques et des pratiques éducatives dans la société civile, au rayonnement du système global, tout en renforçant l'étendue de son champ d'action.

En promouvant des modèles pédagogiques performants fondés sur l'acquisition de savoirs et le renforcement des capacités individuelles ou collectives ainsi qu'en déployant une stratégie de communication active, l'Institut affermira durablement sa marque de fabrique et son rayonnement.



1 - S'inscrire dans les dynamiques institutionnelles et inter-institutionnelles pour améliorer la qualité de l'offre de formation

L'IH2EF développe une offre de formation professionnelle structurée et innovante, qu'il co-construit avec une pluralité d'acteurs de l'éducation, de l'enseignement supérieur et de la recherche, de la jeunesse et des sports¹³. En particulier, au sein du comité de pilotage de la formation des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche piloté par la DE, l'IH2EF co-construit avec l'AMUE et France Universités un ensemble de cycles de formation dédiés aux personnels occupant des fonctions supports mais aussi de l'encadrement pédagogique.

Fort de cette pratique participative, autant plébiscitée par les parties prenantes que gage de qualité, il souhaite appliquer ce principe à d'autres communautés professionnelles, en particulier dans le cadre interministériel, afin de tendre à une production d'offres plus transversales et mieux partagées.

Il renforcera ainsi ses interactions avec le Réseau des écoles de service public (RESP) et le collectif des instituts de hautes études (IHE), sous tutelle d'administrations centrales.

Dans une approche interministérielle, il cherchera en particulier les partenariats permettant de qualifier les parcours ou d'exporter ceux qu'il conçoit et propose.



ACTIONS

- Évolution des modalités de travail avec les partenaires institutionnels¹⁴ pour renforcer la co-construction
- Construction d'un label IH2EF pouvant reconnaître la qualité de parcours ou formations développés par d'autres partenaires
- Élaboration d'une cartographie dynamique des partenariats



INDICATEURS

- Nombre d'heures*stagiaires co-construites ou co-produites avec les partenaires institutionnels¹⁵

2 - Optimiser le cycle des auditeurs

Le cycle national des auditeurs, dispositif emblématique attaché à la création de l'Institut, engage ses participants dans un parcours de haut niveau et en fait, à terme, des ambassadeurs de la connaissance et de la valorisation des politiques éducatives.

Le modèle pédagogique, exigeant dans son ingénierie comme dans les contenus délivrés, est éprouvé depuis 2019 avec le concours des académies ou d'acteurs européens. En amont de la conception des sessions, l'apport réflexif d'experts du programme « chercheurs en résidence » permettra d'achever l'installation du cycle dans son écosystème.

Le cycle des auditeurs génère un investissement conséquent (ressources humaines et budget dédiés au cycle), que l'Institut aspire à rentabiliser tant par la mutualisation des réflexions et des productions que par un accompagnement permettant le transfert de ces dernières. L'appui sur les ressources de l'Association des anciens auditeurs de l'IH2EF, créée en 2021, sera de nature à servir utilement cet objectif.

Le cycle devra tendre vers un service facturé à partir de la session 2023/2024, dans le cadre d'un modèle économique gradué, en conformité avec ceux des autres ministères.



ACTIONS

- Diffusion de la connaissance sur les systèmes d'éducation et de formation par l'organisation de sessions communes avec les IHE
- Amélioration de la promotion du cycle auprès de publics hors ministères de tutelle
- Constitution d'une communauté d'apprentissage et de pratiques des auditeurs
- Valorisation et diffusion des contenus du cycle des auditeurs
- Mise en place d'un modèle économique gradué du cycle pour s'aligner sur l'ensemble des ministères



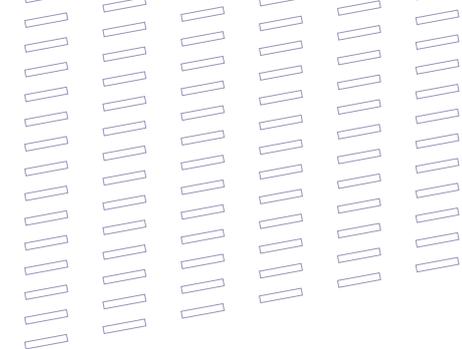
INDICATEURS

- Nombre de consultations des ressources produites dans le cadre du cycle
- Nombre de dossiers déposés et taux de candidatures hors ministères de tutelle
- Pourcentage d'auditeurs ayant vécu une transition professionnelle dans les trois années suivant le cycle

¹³ DE, France Universités, AMUE, CEE, directions générales, Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche (IGÉSR), académies et EAFC, RESP, instituts, etc.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.



3 - Renforcer les partenariats pour accroître la visibilité européenne et internationale

L'ouverture et l'action internationales de l'IH2EF se concrétisent par des partenariats formalisés et des mobilités qui sont autant d'occasions de nourrir les parcours de formation et d'accueillir des experts étrangers, de faire connaître les pratiques et le savoir-faire français, que d'explorer les modalités de développement des écoles de demain.

Grâce à l'accréditation Erasmus+ dont l'Institut dispose pour initier des projets d'échanges en son nom propre, ainsi qu'avec le soutien de la Délégation aux relations européennes et internationales et à la coopération (DREIC) et de France Éducation international, l'IH2EF multipliera les dynamiques transfrontalières et s'impliquera dans des programmes d'activités de long terme autour de la formation des cadres.

Le renforcement de cette dimension stratégique, propice à l'enrichissement professionnel mutuel permettra de développer une vision critique des systèmes éducatifs et d'offrir de nouvelles perspectives internes. À ces fins et pour alimenter la réflexion et la stratégie de veille de l'Institut, des études comparatives internationales pourront être menées.



ACTIONS

- Valorisation et diffusion de l'action internationale de l'Institut
- Constitution d'un réseau d'experts associés à valence internationale
- Développement d'un volet international dans certaines formations
- Mise en œuvre d'actions de formation en langues vivantes pour les personnels de l'IH2EF via le programme Erasmus+
- Déploiement de mobilités numériques: échanges ou interventions à distance dans le cadre international



INDICATEURS

- Nombre d'heures*stagiaires étrangers accueillis
- Nombre d'heures*stagiaires sur le volet international
- Nombre d'experts associés à valence internationale et niveau de mobilisation (mobilités, interventions IH2EF...)
- Nombre d'heures*agents de l'IH2EF bénéficiaires d'actions de formation en langues vivantes étrangères

4 - S'inscrire dans la dynamique locale « Poitiers-Futuroscope-Capitale de l'éducation et de la formation »

L'IH2EF se situe au cœur d'un écosystème unique en France, sur la Technopole du Futuroscope, qui accueille une concentration inédite d'acteurs publics et privés impliqués dans le champ de l'éducation et de la formation, avec les opérateurs nationaux CNED et Réseau Canopé, l'université de Poitiers et ses laboratoires, les établissements scolaires du territoire académique et les acteurs locaux de la Ed'Tech.

Cet écosystème expérimental, en constante recherche de synergies, a vocation à encourager l'innovation, à l'accompagner et à la déployer autant aux niveaux national qu'international.

L'Institut contribuera par son expertise à des expérimentations menées conjointement avec ces partenaires sous l'impulsion de l'université, des collectivités territoriales et de la préfecture de la Vienne.



ACTIONS

- Mise en œuvre d'actions communes portées par les acteurs territoriaux¹⁶
- Ouverture des dispositifs et des locaux aux partenaires de la Technopole
- Valorisation au niveau national des études universitaires, des innovations ou des outils numériques pertinents développés dans le cadre du pôle Numérique « Poitiers-Futuroscope », en particulier ceux produits par la chaire universitaire
- Consolidation de l'offre de diffusion d'émissions audiovisuelles ou audio (exemples: podcasts, webinaires)
- Soutien de la professionnalisation des formateurs et des concepteurs de formation intervenant en académie, via la mutualisation des forces de formation « Poitiers-Capitale de la formation »



INDICATEURS

- Nombre d'actions de formation labellisées « Poitiers Capitale » et d'événements concernés

¹⁶ Direction territoriale de Réseau Canopé - DT-Canopé, CNED, service interacadémique de la formation des personnels d'encadrement - SIA-FPE.

5 - Assurer une communication dynamique et valoriser l'image d'un institut ouvert

La création de l'IH2EF s'est accompagnée d'une communication externe particulièrement soutenue, profitable à l'ensemble de ses audiences. La refonte du site de l'Institut, sa politique éditoriale affirmée ainsi que sa présence plus prégnante sur les réseaux sociaux participent à l'expression d'une identité forte et au développement d'une image positive et moderne.

Cette stratégie de marque, à présent matérialisée par une personnalité et une tonalité propres, sera confortée par des actions promotionnelles, puis progressivement étendue, pour servir une ambition d'influence plus large.



La refonte du site de l'Institut, sa politique éditoriale affirmée ainsi que sa présence plus prégnante sur les réseaux sociaux participent à l'expression d'une identité forte et au développement d'une image positive et moderne.



Un travail d'acculturation, préalable à la mise en œuvre de projets d'ambassadorat (interne et externe) sera engagé dans cette finalité.



ACTIONS

- Renforcement de la stratégie de communication externe (réseaux sociaux, médias, site, etc.)
- Promotion d'une image incarnée de l'Institut (politique de marque)
- Développement d'actions de promotion de l'activité de l'IH2EF
- Promotion des carrières et des métiers de l'encadrement notamment vis-à-vis des publics cadres de l'enseignement supérieur et de la recherche



INDICATEURS

- Nombre de visiteurs uniques par mois sur le site ih2ef.gouv.fr
- Nombre de journées de présence des agents de l'Institut dans des salons ciblés¹⁷
- Réseaux sociaux : nombre de vues des publications de l'IH2EF, nombre d'abonnés
- Nombre de consultations des ressources en ligne

¹⁷ Exemples : Salon de l'éducation, Ludovia, Laval Virtuel, BETT Show, ...

AXE 4

Développer un « numérique » raisonné et responsable au service de la formation

L'évolution des besoins et des usages, conjuguée à l'essor de la formation en ligne, lui-même confirmé par le vécu de la crise sanitaire de 2020, suppose que l'IH2EF se dote d'un système d'information (SI) solide et performant et qu'il en exploite tout le potentiel au service de la formation, cœur de son activité.

Appelé à amplifier ses innovations pédagogiques et ses dispositifs d'e-formation, l'Institut poursuivra sa veille technologique et prospective. Il expérimentera de nouveaux outils permettant des exercices pratiques de mise en situation, par simulation ou modélisation notamment, et développera une offre numérique de ressources accessible à l'ensemble de ses publics grâce à des connexions facilitées.



L'Institut proposera de nouveaux outils techniques dans un environnement sécurisé, développera ses ingénieries multimodales et explorera les possibilités offertes par l'intelligence artificielle en formation.



Ces démarches, en phase avec les attentes et les réalités distancielles, nécessiteront la professionnalisation de tous les utilisateurs (personnel, intervenants, bénéficiaires des formations) sur la question et le domaine du numérique ainsi que la plus large sensibilisation à son usage réfléchi et pondéré.

Le recueil et le traitement de la donnée, favorisés par les nouvelles solutions numériques, pourront servir plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels (gestion fine d'information d'apprentissage, analyse de fréquentation, production d'éléments d'activité, individualisation des parcours, suivi de cohortes ou de trajectoires professionnelles). Ils seront naturellement effectués dans le respect des principes édictés par le règlement général sur la protection des données (RGPD).

En poursuivant sa transformation numérique, conformément à la politique « numérique » de l'État, l'Institut proposera de nouveaux outils techniques dans un environnement sécurisé, développera ses ingénieries multimodales et explorera les possibilités offertes par l'intelligence artificielle en formation.

Dans ce cadre résolument évolutif, il s'inscrira plus fortement dans la dynamique du projet de « Pôle Numérique Poitiers-Futuroscope » porté par la préfecture de la Vienne, lancé en 2021.

1 - Créer et utiliser des outils numériques au service de la formation et des usagers

L'accélération de la transformation numérique de l'outil de formation tant pour les élèves que pour les adultes est une réalité largement accompagnée par les politiques publiques de plus haut niveau. Cependant, le « numérique » n'est pas en tant que tel une garantie d'innovation et d'amélioration de la qualité des formations. Les enjeux pédagogiques en matière de formation résident donc dans la capacité à articuler une didactique numérique en construction avec des pratiques éprouvées, notamment pour les cadres déjà bien avancés dans leur carrière et qui peinent à dégager du temps pour leur propre développement professionnel.

Si les parcours numériques en autoformation répondent à certaines exigences du développement professionnel des cadres (gestion du temps, liberté d'accès et choix d'engagements), l'enjeu d'efficacité pour l'Institut est de proposer des formats pour l'individualisation des parcours, tant en formation initiale que continue, qui garantissent une certaine efficacité pédagogique.

Le Lab'115 installé au Centre de la ressource et de la donnée (CRD) sera dédié aux outils de simulation (de types jumeaux numériques ou réalité virtuelle augmentée) pour reconstituer des situations professionnelles et consolider les compétences, notamment en matière de gestion de crise, ressources humaines ou management d'équipes. Il embarquera aussi les stations de pilotage par la donnée, issues des travaux de la chaire universitaire et des partenariats industriels dédiés au développement logiciel.



Si les parcours numériques en autoformation répondent à certaines exigences du développement professionnel des cadres, l'enjeu d'efficacité pour l'Institut est de proposer des formats pour l'individualisation des parcours, qui garantissent une certaine efficacité pédagogique.



Par ailleurs, dans le cadre d'une approche orientée « usagers » (design de service), les participants et les stagiaires bénéficieront d'un ensemble de services numériques personnalisés, utiles et respectueux des contraintes imposées par le RGPD, liées à une identité numérique unique. Un portail d'entrée, simple et responsive, permettra d'accéder, à partir de n'importe quel appareil connecté (téléphone, tablette), à un ensemble des services, notamment documentaires (bibliothèque numérique), et à des informations de portée individuelle tant pédagogiques que pratiques (programme de séminaires, alerte information, hébergement, restauration).

Une interface de recherche fédérée permettra par ailleurs d'interroger simultanément l'ensemble des plateformes documentaires auxquelles l'utilisateur aura accès. Des solutions partenariales seront recherchées pour optimiser cette offre de ressources numériques. Selon le secteur professionnel et le profil du cadre, un accès personnalisé aux ressources pourra être proposé.



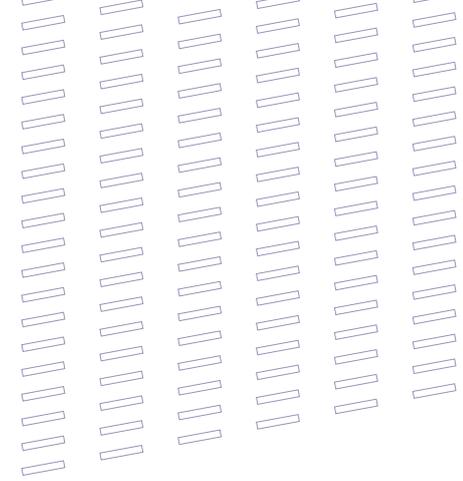
ACTIONS

- Expérimentation et intégration de nouveaux outils numériques dans les formations (simulation, modélisation et pilotage par la donnée, en lien avec la chaire universitaire)
- Mise en œuvre d'un portail avec accès unique aux différents services de l'IH2EF et création d'une identité numérique unique pour les stagiaires et participants
- Développement d'un « e-CRD », service à destination des cadres, ouvrant l'accès à une offre numérique des ressources et à un ensemble de ressources numérisées
- Développement d'une offre variée de parcours en autoformation numérique et mise au service des académies (cf. Axe 1)



INDICATEURS

- Liste des services numériques améliorés ou développés
- Nombre d'abonnés numériques et de connexions à la bibliothèque numérique
- Nombre d'heures*stagiaires réalisées en autoformation



2 - Mettre en œuvre l'optimisation du SI de l'ensemble de l'Institut au service de la pédagogie

Le suivi strict du schéma directeur spécialement dédié à la transformation du SI de la structure doit permettre de rattraper le retard accumulé depuis quelques années. Le sujet est prioritaire, tant les flux importants de stagiaires, participants, auditeurs et intervenants nécessitent la mise en place d'un système d'information performant, intégré et cohérent, permettant de rendre interopérable l'ensemble de la chaîne de valeurs logicielles dans une démarche agile, intégrant les besoins et contraintes de tous (GAIA¹⁸, M@gistère¹⁹, logiciel de paie des intervenants, logiciel d'optimisation des salles, interfaces numériques des salles, gestion des environnements pédagogiques numériques, salles virtuelles, etc.).

Cet écosystème sera adapté pour générer et traiter de la donnée exploitable (évaluation des acquis ou des formations, taux d'utilisation des espaces spécialisés). Cette transformation structurelle numérique ne pourra être totalement opérationnelle que si les personnels permanents mais également les intervenants ponctuels sont accompagnés à ces nouveaux usages.



ACTIONS

- Construction d'un écosystème numérique cohérent et intégré au sein de l'IH2EF, qui exploite de la donnée numérique
- Professionnalisation des agents de l'IH2EF pour intégrer les évolutions numériques des métiers
- Développement des compétences numériques des intervenants



INDICATEURS

- Nombre d'heures*stagiaires portant sur le « numérique » et suivies par les personnels de l'Institut, les experts associés et les intervenants.
- Nombre d'experts associés certifiés PIX
- Niveau d'exécution du schéma directeur des SI

3 - Consolider et développer les compétences numériques des cadres au service du pilotage et des apprentissages

Les données d'éducation et leur traitement sont en eux-mêmes un formidable levier pour les apprentissages, la formation et le management. Leur exploitation raisonnée permet de grandes avancées à condition d'y associer les éléments de culture professionnelle qui font encore défaut chez la grande majorité des cadres et des formateurs, ce qui indique une nécessaire consolidation de leurs compétences numériques, couplée à une certification spécifique similaire à PIX²⁰. Les intervenants et experts associés à l'IH2EF seront prioritairement concernés.

En développant un réseau d'acteurs pour la conception de modèles pour l'aide au pilotage, l'aide à la décision (suivi de cohorte, construction des emplois du temps dans les établissements) et des outils pour la formation avec des partenaires experts, l'Institut, en partenariat avec les académies, impulsera dans le programme national de formation (PNF) des formations visant l'acculturation et la compréhension des modèles prédictifs, adaptatifs et préventifs. Les enjeux d'éthique sous-jacents à l'intelligence artificielle devront faire partie du socle commun de l'encadrement.



ACTIONS

- Mobilisation d'une certification aux compétences numériques en lien avec les académies
- Déploiement de formations ou de modules intégrant les enjeux numériques et éthiques (IA, données)
- Développement des formations ou de modules utilisant la donnée et la modélisation au service du pilotage et de l'aide à la décision



INDICATEURS

- Nombre d'heures*stagiaires dédiées aux compétences numériques

¹⁸ Application assurant la gestion de la formation continue des personnels enseignants dans les 1^{er} et 2nd degrés.

¹⁹ La plateforme M@gistère propose à tous les personnels de l'Éducation nationale une offre de formations à distance, accompagnées ou non.

²⁰ PIX est le service public en ligne pour évaluer, développer et certifier ses compétences numériques (ce service ne concerne pas seulement des élèves).

AXE 5

Aller vers une approche « service », responsable et respectueuse des valeurs

Dans la continuité de l'objectif de consolidation de son administration, déterminant sur la période 2018-2022, il s'agira pour l'Institut de poursuivre sa dynamique de modernisation et de s'inscrire plus spécifiquement dans une démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO), à même de l'amener à progresser dans la gestion des impacts économiques, sociétaux et environnementaux générés par l'activité.

L'ensemble des réflexions et des réalisations, qu'elles portent sur l'évolution des infrastructures immobilières et des équipements, la commande publique, les déplacements ou la gestion qualitative des ressources humaines, intégreront cette préoccupation d'éco-responsabilité, laquelle guidera également les choix d'externalisation à opérer et les relations de l'IH2EF avec ses prestataires et intervenants.

Tourné vers ses publics, l'Institut s'attachera à la montée en gamme de son offre d'accueil (hébergement, restauration, transports et services connexes) et soutiendra le haut niveau de ses dispositifs de formation par une politique interne de développement des compétences, alignée avec la démarche de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).



L'ensemble des réflexions et des réalisations, qu'elles portent sur l'évolution des infrastructures immobilières et des équipements, la commande publique, les déplacements ou la gestion qualitative des ressources humaines, intégreront cette préoccupation d'éco-responsabilité, laquelle guidera également les choix d'externalisation à opérer et les relations de l'IH2EF avec ses prestataires et intervenants.



Les choix de fonctionnement éprouvés à l'Institut (approche matricielle, mode projet et dialogue social permanent) et d'engagements managériaux centrés sur la valorisation des ressources humaines et de la qualité de vie au travail, signes d'une organisation mature, seront consolidés et optimisés par le renforcement de l'esprit collectif et de modes de travail plus harmonieux²¹.

²¹ Une enquête indépendante est réalisée par l'Institut, communiquée aux personnels et intégrée dans le rapport d'activité annuel.

1 - Poursuivre la modernisation et l'adaptation de l'infrastructure immobilière

Les aspects physiques et virtuels de l'Institut constituent des marqueurs forts de sa transformation, de son image et de son potentiel d'amélioration en continu.

Suite à la rénovation de fond opérée sur le bâtiment (extérieur et intérieur) au cours des années 2020-2022, l'IH2EF achèvera, dans le cadre du plan pluriannuel de travaux validé par les services de l'administration centrale, l'équipement de l'ensemble de ses espaces de formation et de travail mais aussi l'ensemble des abords du site ainsi que ses accès.

Un travail d'anticipation et de planification renforcé, couplé à la modernisation de l'ensemble des infrastructures « réseaux », permettra de répondre à l'optimisation de leur utilisation et de leur bonne adaptation tant aux pédagogies actives et « expérientielles » plébiscitées, qu'aux modes contemporains de travail adoptés.

Dans un objectif de montée en gamme, une amélioration du niveau de confort de la résidence, actuellement d'une capacité de 104 chambres identiques mais qui pourra évoluer vers une offre plus variée intégrant la création de 25 chambres doubles, et le développement d'une offre de services de type hôtelier associée, seront concomitamment étudiés pour mieux répondre aux attentes des publics accueillis.



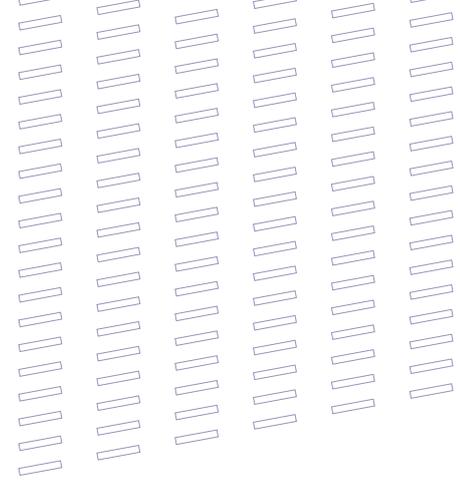
ACTIONS

- Parachèvement de l'équipement de l'ensemble des espaces de formation et de travail et application des règles de bon usage
- Mise en œuvre et utilisation d'un outil de gestion SI pour l'optimisation de l'occupation des espaces selon leur typologie
- Rénovation et modernisation des infrastructures « réseaux » (câblage et équipements)
- Rénovation et modernisation de la résidence pour une montée en gamme des prestations hôtelières et création de 25 chambres doubles



INDICATEURS

- Budget dédié à l'amélioration des équipements et des locaux
- Niveau d'exécution de la mise en œuvre des outils de gestion des salles



2 - Renforcer la prise en compte des enjeux sociétaux et environnementaux

L'IH2EF est engagé dans une gestion écoresponsable (stratégie d'achats, modes de déplacements professionnels, politique patrimoniale), qu'il est néanmoins souhaitable de renforcer pour contribuer plus largement aux objectifs de développement durable et d'exemplarité attendus des organisations publiques (promotion de véhicules propres ou électriques par exemple, installation de panneaux solaires).

Par des actions de sensibilisation et de mobilisation en direction des parties prenantes (personnels, publics en formation ou accueillis, partenaires), l'Institut entend renforcer l'application des écogestes et soutenir l'intégration des pratiques garantissant des comportements transparents et éthiques, conformes à ses valeurs. Il évaluera, en particulier, l'empreinte écologique de son activité et mettra en place des mesures de progrès.

Dans une démarche d'amélioration continue, il intégrera graduellement les principes de RSO à sa stratégie globale, notamment dans ses dimensions sociétales, en veillant par exemple à l'égalité entre femmes et hommes, parmi les intervenants ou invités de l'IH2EF, dans les séminaires et colloques organisés.



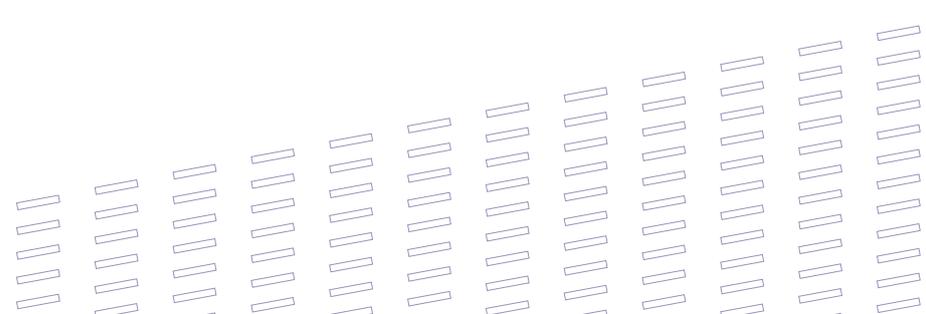
ACTIONS

- Intégration des enjeux environnementaux et sociétaux dans l'ensemble des activités de l'Institut
- Élaboration du bilan carbone de l'Institut avec détermination d'objectifs et d'actions



INDICATEURS

- Présence de critères sociaux et environnementaux dans l'ensemble des marchés publics
- Mesure de l'impact environnemental des activités de l'Institut



3 - Consolider une gestion des ressources humaines adaptée, moderne et exemplaire

Les ressources humaines représentent la composante majeure de la chaîne de valeur interne et influent très directement, par leur expertise et leur technicité, sur la qualité globale de service et de l'offre de formation délivrée.

Leur gestion dynamique ainsi que leur développement constituent une préoccupation constante et un facteur d'équilibre déterminant pour le bon fonctionnement de l'Institut. Par la pleine mobilisation de l'encadrement dans les processus de recrutement et de professionnalisation, l'IH2EF poursuivra l'hybridation des compétences internes et renforcera son attractivité nationale.

Il accompagnera plus fortement les évolutions « métiers » et les trajectoires professionnelles de ses collaborateurs par la mise en place de programmes de formations *in situ* ou mutualisés, avec le Réseau des écoles de service public ou bien les opérateurs de l'État présents sur le site de la Technopole du Futuroscope.



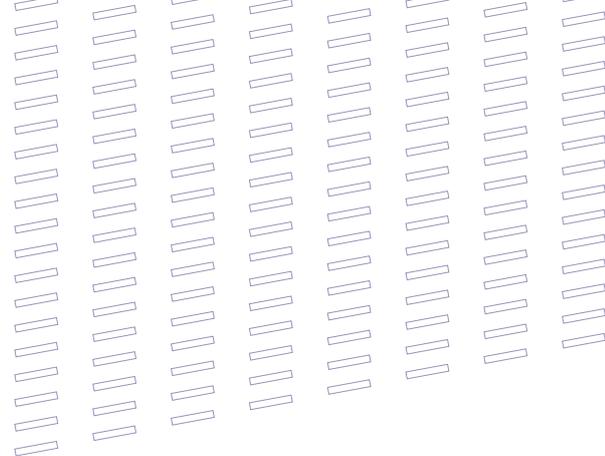
ACTIONS

- **Accompagnement des évolutions « métiers » au sein de l'Institut par des formations idoines**
- **Soutien aux trajectoires professionnelles individuelles des agents de l'Institut**
- **Module personnalisé de prise de fonction des ingénieurs de formation**



INDICATEURS

- **Nombre d'heures*stagiaires pour la formation des agents de l'Institut, dispensées dans le cadre d'une adaptation à leur emploi, d'une évolution de leur métier ou dans la perspective d'une mobilité**



4 - Renforcer le « vivre ensemble »

La cohésion du collectif de travail, si elle s'impose dans nombre d'environnements professionnels et institutionnels divers, représente un enjeu particulier pour l'Institut qui, par sa taille moyenne (71 agents en 2022), privilégie la proximité. Son implantation géographique excentrée, le nomadisme de ses cadres ainsi que l'essor du télétravail, facilité par la nature « intellectuelle » de son activité, l'exposent en effet à de fortes exigences de communication interne et à des choix managériaux adaptés.

Une attention renouvelée à la qualité des rapports sociaux et des interactions entre services et métiers ainsi qu'aux solidarités dans l'organisation sera ainsi portée. L'intérêt pour l'activité d'autrui, au cœur des dynamiques et des efficacités professionnelles, se verra encouragé par des temps de découverte, de partage et d'échanges ainsi que d'appropriation des espaces autant que des projets. Un travail de collaboration étroit de la direction avec l'association interne des personnels (Association Rabelais) permettra d'organiser des temps de convivialité ponctuels au service du « vivre ensemble » et de la fluidité des relations humaines.



ACTIONS

- **Renforcement de la culture de communication interne (comptes rendus, lettre d'information interne, animation des services...).**
- **Partage et découverte des métiers pratiqués au sein de l'Institut**
- **Consolidation de l'organisation matricielle dans le cadre d'un management par la confiance**



INDICATEURS

- **Taux de participation aux activités proposées par l'Institut**
- **Nombre d'incidents liés à un défaut de communication**

