

DE L'INRP
A L'INSTITUT FRANÇAIS DE L'ÉDUCATION

AU SEIN DE L'ENSL,
UNE IDENTITE RETROUVEE,
UNE AMBITION RENOUVELEE

Rapport présenté à Luc Chatel, Ministre de l'Éducation Nationale

*et à Valérie Pécresse, Ministre de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche*

*par Jacques Samarut,
Président de l'ENSL*

préparé par Yves Winkin,
Professeur à l'ENSL
avec l'aide de Nathanaël Dupré la Tour (Algoé Consultants)

15 novembre 2010

SOMMAIRE

1. Synthèse du rapport	4
2. Introduction : contexte et objectif de la Mission	5
2.1. L'Institut Français de l'Éducation : rendre tout son éclat à la recherche française en éducation	5
2.1.1. PROLOGUE	5
2.1.2. RECHERCHE ET FORMATION PÉDAGOGIQUES : LA FRANCE AU CARREFOUR	5
2.2. Objectif de la mission	6
2.2.1. L'INRP : UNE REFONDATION NECESSAIRE	6
2.2.2. LA DEMANDE FAITE A L'ENS DE LYON PAR LES TUTELLES DE L'INRP	7
3. L'INRP : un institut unique en France, un potentiel à déployer	8
3.1. Les missions spécifiques de l'institut	8
3.1.1. LES MISSIONS DEFINIES PAR LE CADRE REGLEMENTAIRE	8
3.1.2. CONTEXTE INTERNATIONAL	8
3.2. Des spécificités fortes	9
3.2.1. UNE INTERACTION PERMANENTE AVEC LE « TERRAIN »	9
3.2.2. UNE RECONNAISSANCE INTERNATIONALE	9
3.2.3. UN LIEN PRIVILEGIE AVEC SES MINISTERES DE TUTELLE	10
3.3. Une marge de progression certaine	10
4. L'intégration de l'INRP au sein de l'ENSL, chance pour chacun des deux établissements	11
4.1. Une école dédiée à la formation des enseignants de demain	11
4.2. Une recherche de très haut niveau	11
4.3. Une diffusion des savoirs déjà très vigoureuse.	12
4.4. L'intégration au sein de l'ENSL, cadre idéal pour la refondation de l'institut	13
5. Vocation et ambition d'un Institut refondé : trois principes stratégiques	14
5.1. Devenir incontournable pour ses partenaires	14
5.1.1. ECLAIRER LES POLITIQUES PUBLIQUES D'ÉDUCATION	14
5.1.2. DEVELOPPER DES OUTILS DE REFERENCE AU SERVICE DE TOUS	14
5.1.3. ÊTRE TÊTE DE RESEAU NATIONALE POUR LA RECHERCHE ET LA FORMATION A L'ÉDUCATION	15
5.2. Cultiver l'extraversion	15
5.2.1. S'IMPOSER TOUJOURS PLUS A L'INTERNATIONAL	15
5.2.2. ÉCOUTER, DIALOGUER, COMMUNIQUER : DEVELOPPER UNE STRATEGIE RAISONNEE D'INTERPELLATION DES PUBLICS	16
5.2.3. SE RAPPROCHER DU MONDE SOCIO-ECONOMIQUE	16

5.3.	Développer une maîtrise des échelles temporelles de la recherche	17
5.3.1.	UN INSTITUT EN ALERTE	17
5.3.2.	DEVELOPPER UNE CULTURE DE PROJET	17
5.3.3.	MAITRISE DES DIFFERENTES ECHELLES DE TEMPORALITE	18
6.	Un projet scientifique pour l'Institut Français de l'Education	19
6.1.	Une cohérence nécessaire entre les missions	19
6.2.	Axes scientifiques prioritaires et programmes transversaux	19
6.2.1.	AXES SCIENTIFIQUES PRIORITAIRES	19
6.2.2.	PROGRAMMES TRANSVERSAUX	21
7.	Une organisation au service de ce projet	23
7.1.	Une carte des implantations simplifiée et renforcée	23
7.1.1.	LE SITE LYONNAIS	23
7.1.2.	SITES PARISIENS	24
7.1.3.	DEVENIR DES SITES ROUENNAIS ET MARSEILLAIS	24
7.2.	Quatre pôles missions, un pôle « support »	26
7.2.1.	POLE N°1 : RECHERCHE ET FORMATION INITIALE	26
7.2.2.	POLE N°2: AGENCE QUALITE EDUCATION	26
7.2.3.	POLE N°3 : DIFFUSION DES SAVOIRS	28
7.2.4.	POLE N°4: PATRIMOINE SCIENTIFIQUE	28
7.2.5.	POLE N°5 : FONCTIONS SUPPORT	29
7.3.	Pilotage de l'activité de l'institut et allocation des ressources	31
7.3.1.	PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT	31
7.3.2.	EXEMPLES D'APPLICATION	31
8.	Une gouvernance stabilisée et réactive	33
8.1.	Le Directeur	33
8.2.	Comité de direction	33
8.3.	Conseil de direction	33
8.4.	Conseil d'orientation stratégique	34
9.	Principaux jalons de la refondation	35
10.	ANNEXES	36
10.1.	Compte-rendus des différents groupes de travail INRP – ENSL sur les actions prioritaires :	36
10.2.	Lettre de mission de Jacques Samarut	49
10.3.	Lettre de mission de Yves Winkin	51

1. SYNTHÈSE DU RAPPORT

Le 29 juillet 2010, le Ministre de l'Éducation nationale et la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche confiaient à Jacques Samarut, président de l'École normale supérieure de Lyon, la tâche de préparer l'intégration de l'Institut national de la Recherche pédagogique au sein de l'ENSL à compter du 1^{er} janvier 2011, « sans modification du décret statutaire de l'École ». Le 3 septembre, Jacques demandait à Yves Winkin de rédiger pour le 15 novembre un « rapport proposant un nouveau cadre scientifique et organisationnel pour l'INRP, visant notamment à renforcer les missions de l'institut et à les adapter à son nouvel environnement ».

Après avoir rappelé les forces et les faiblesses de l'INRP actuel, le rapport montre comment l'intégration permet à la fois de dégager *l'identité profonde* de l'ENSL, créée dès les années 1880 pour former par la recherche les enseignants de demain, et de raffermir celle de l'INRP, qui est d'être au cœur du dispositif pédagogique français. C'est en cela aussi que l'on peut parler *d'ambitions renouvelées* pour l'ENSL, qui se donne pour objectif de construire à Lyon une plateforme nationale et internationale de recherche en éducation en synergie avec l'INRP, qui se voit appelé à travailler sur des fronts nouveaux, en France comme à l'étranger. L'INRP doit ainsi devenir l'Institut Français de l'Éducation (IFE), en affirmant des principes stratégiques forts, des programmes de recherche immédiatement visibles et une organisation interne et externe parfaitement lisible. La gouvernance participera de ce même esprit de clarté.

Les principes stratégiques sont simples : devenir incontournables pour ses partenaires, cultiver l'extraversion (en s'imposant à l'international, en se rapprochant de ses publics, en s'ouvrant au monde socio-économique), en développant une culture du projet et de l'anticipation. Sur ces bases, l'IFE pourra proposer à ses équipes de travailler sur des programmes transversaux innovants, par exemple sur le bonheur à l'école ou sur la pédagogie universitaire, tout en maintenant le cap sur ses axes classiques de recherche comme la culture numérique ou la profession d'enseignant. Un principe sous-tendra toutes les productions de l'IFE : l'éducation ne se résume pas aux sciences de l'éducation, et celles-ci ne se résument pas à la didactique.

L'organisation de l'IFE reposera sur cinq pôles, dont une agence de valorisation, qui assurera des missions de veille, d'expertise, d'évaluation. Cette « Agence qualité éducation » développera également des activités de formation continue à l'intention des entreprises publiques et privées. Le pôle « fonctions supports » sera croisé avec les services administratifs, financiers et logistiques de l'ENSL, tandis que les pôles « recherche et formation », « patrimoine scientifique », « diffusion des savoirs » assureront des circulations constantes entre l'IFE et l'ENSL. Sur le plan géographique, l'IFE sera regroupé sur trois sites : Lyon, Cachan/Montrouge et Rouen, sous réserve des décisions ministérielles relatives au Musée national de l'Éducation. Le Service d'Histoire de l'Éducation, encore installée dans les locaux de l'ENS de la rue d'Ulm devra soit rejoindre cet établissement, soit rallier les sites de l'IFE.

Enfin, en matière de gouvernance, le rapport préconise la mise en place dès le début 2011 d'un conseil de direction et d'un conseil d'orientation stratégique, tandis que la gestion quotidienne serait confiée à un directeur entouré d'un comité de direction. L'Institut Français de l'Éducation sera le premier institut intégré de l'ENSL, partageant avec celle-ci une même exigence d'excellence à tous niveaux.



2. INTRODUCTION : CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA MISSION

2.1. L'Institut Français de l'Éducation : rendre tout son éclat à la recherche française en éducation

2.1.1. PROLOGUE

Supposons que la France abandonne pendant vingt ans tout soutien à la recherche médicale : les équipes ne sont pas renouvelées, les financements s'étiolent, les équipements vieillissent. L'INSERM part à la dérive. Les études internationales montrent bientôt que la France est à la traîne dans tous les secteurs.

Bien sûr, ce n'est qu'une mauvaise fiction. Mais dans le domaine de l'éducation, ce n'est malheureusement pas le cas. Alors que tout le monde s'accorde pour dire que l'éducation est aussi importante que la santé, comme en atteste d'ailleurs le fait que le premier budget de l'Etat est celui de l'éducation (21%), la recherche française en éducation est en mauvaise ... santé. Les équipes ne sont pas renouvelées, les financements s'étiolent, les équipements vieillissent. L'INRP perd son leadership¹. Les études internationales montrent que la France est à la traîne dans tous les secteurs.

Pourquoi peut-il être toléré que la recherche en éducation parte à vau l'eau, quand cela serait totalement inconcevable pour la recherche médicale ? Le présent rapport propose un redéploiement très vigoureux de l'INRP, qui fut longtemps le cœur du dispositif français de la recherche en éducation. Sur la base de la décision prise en juillet 2010 par les Ministres de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de l'intégrer à l'École normale supérieure de Lyon, l'INRP a la chance de devenir l'Institut Français de l'Éducation, l'équivalent des grands instituts de recherche qui existent dans tous les pays développés et émergents. Il doit redevenir un institut majeur en France pour intervenir dans les multiples débats sociétaux sur l'éducation. Il doit s'imposer comme un institut d'animation et de coordination au sein d'un réseau constitué par le CNDP, le CIEP, le CNED, l'ESEN, l'INHEE... Et il doit s'affirmer comme une tête de réseau incontournable pour les différentes équipes de recherche françaises et internationales en éducation de par ses richesses patrimoniales, ses savoir-faire, sa capacité retrouvée de gestion de projets. L'INRP était un rassemblement d'intelligences individuelles ; l'IFE sera une intelligence collective au service de tous.

1. Dans *Evaluer l'action éducative* (PUF, 2010), Xavier Pons montre bien comment l'INRP a peu à peu perdu son leadership face à la montée d'autres acteurs du champ de la recherche en éducation.

2.1.2. RECHERCHE ET FORMATION PÉDAGOGIQUES : LA FRANCE AU CARREFOUR

En matière de recherche et de formation pédagogiques, la France connaît aujourd'hui un contexte historique singulier. La conjonction de ces deux événements que sont l'intégration des IUFM aux universités et l'autonomie des universités laisse largement ouvert le champ de la formation des enseignants, notamment du secondaire ; et tout laisse penser que les universités, désormais



directement responsables de cette formation, en développeront demain des modèles spécifiques et variés. La diversité qui en découlera peut être très féconde ; elle appelle néanmoins une réflexion sur le maintien des conditions d'un socle national commun de la formation des enseignants. Aujourd'hui plus encore qu'hier, il apparaît nécessaire de se doter d'instruments permettant de préserver un pilotage harmonisé de la formation pédagogique, la circulation de l'information entre académies et universités, l'échange de bonnes pratiques dans un espace internationalisé.

Dans le même temps nous sortons, ou nous efforçons de sortir, d'un conflit de visions de l'éducation (la querelle des « républicains » et des « pédagogues ») qui a fourni quantité d'essais polémiques et alimenté quantité de vigoureux marronniers journalistiques au cours des vingt dernières années. Il est crucial – il est urgent – de dépasser ces querelles d'un autre siècle. Une conception pragmatique² de la recherche éducative, appuyée sur l'expérience et pensant d'emblée les implications pratiques des concepts qu'elle développe, doit nous y aider. Les nouvelles générations d'enseignants, et au-delà une société tout entière concernée par ces enjeux, expriment le besoin d'une réflexion sur l'éducation qui s'alimente de données objectives et nous permette de repenser cette notion politiquement essentielle qu'est le progrès scolaire. La présence et le développement d'un institut se préoccupant non seulement de didactique mais de pédagogie, non seulement de pédagogie mais d'éducation, doit répondre à cette attente sociale fondamentale.

2. Au sens de la théorie de la connaissance de John Dewey.

2.2. Objectif de la mission

2.2.1. L'INRP : UNE REFONDATION NECESSAIRE

L'Institut national de recherche pédagogique a récemment fait l'objet de deux rapports sans concession. Missionné en novembre 2009 par ses Ministres de tutelle, le directeur de l'INRP Jacques Moret a présenté l'institut dans son rapport de juillet 2010 comme un établissement de référence dans son domaine mais « sans objectifs lisibles, dispersé dans ses activités qui doivent être resituées dans les normes universitaires, qui se projette insuffisamment vers les utilisateurs potentiels de ses travaux et qui est insuffisamment sollicité par ces derniers³. » Dans son rapport d'évaluation de juillet 2010, l'AERES notait que « malgré les progrès remarquables enregistrés dans certains domaines, l'INRP souffre toujours d'un certain nombre de handicaps pour s'affirmer comme organisme de recherche de référence dans le domaine des sciences de l'éducation et pour satisfaire complètement à ses missions d'expertise et de transfert au système éducatif des avancées de la recherche⁴ ». Plus largement, au cours des dix dernières années, une série de documents officiels ou non, de littérature grise ou d'articles de presse, ont pu insister sur le rayonnement affaibli, les problèmes structurels et les difficultés de positionnement de l'institut. Nous ne reviendrons pas sur ce passé, voire ce passif, préférant nous projeter dans l'avenir.

3. Jacques Moret, *L'INRP : perspectives d'une refondation*, juillet 2010.

4. AERES – *Rapport d'évaluation de l'INRP*, juillet 2010, p. 28.

2.2.2. LA DEMANDE FAITE A L'ENS DE LYON PAR LES TUTELLES DE L'INRP

Le 29 juillet 2010, le Ministre de l'Education nationale et la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche demandaient au professeur Jacques Samarut⁵, président de l'Ecole Normale Supérieure de Lyon, de préparer l'intégration de l'Institut National de la Recherche Pédagogique au sein de l'ENSL à compter du 1er janvier 2011, « sans modification du décret statutaire de l'Ecole ». Ce dispositif d'intégration figurait d'ailleurs déjà dans ce qui avait été rendu public de la lettre de mission du nouveau directeur de l'INRP, au printemps 2009.

Le 3 septembre, Jacques Samarut demandait au professeur Yves Winkin⁶ de rédiger pour le 15 novembre un « rapport proposant un nouveau cadre scientifique et organisationnel pour l'INRP, visant notamment à renforcer les missions de l'institut et à les adapter à son nouvel environnement », en montrant « comment le nouvel institut conservera une autonomie intellectuelle tout en s'intégrant administrativement dans la structure de l'ENSL » et en se rendant, à cette fin, « au plus près de la réalité concrète des unités de recherche et des services ».

Afin d'obtenir une photographie complète et précise des ressources de l'INRP, Yves Winkin a procédé, entre le 21 septembre et le 5 novembre, à de nombreux entretiens, tant au sein de l'INRP qu'à l'extérieur de l'institut, avec des personnalités reconnues, des responsables des équipes de recherche, des responsables des principaux services. Il a également procédé à des rencontres collectives avec les équipes de Lyon, Paris, Cachan, Montrouge, Marseille⁷. De son côté, Camille Renaud, directrice adjointe des Ressources humaines de l'ENSL, a procédé à des entretiens individualisés avec les personnels administratifs du site de Lyon. En outre, des groupes de travail mixtes ont été mis en place, afin de récolter un maximum de propositions. Un groupe constitué d'enseignants-chercheurs des deux établissements s'est réuni à trois reprises autour des thèmes « Recherche, Formation et Diffusion des savoirs ». Des responsables des principaux services administratifs et techniques se sont réunis pour examiner les possibilités et difficultés d'intégration en matière d'informatique, de bibliothèques, de ressources humaines, de budget et de comptabilité, de logistique et patrimoine, d'éditions numériques et classiques. Un comité de pilotage⁸ s'est réuni tous les quinze jours afin d'assurer la coordination générale et les relais avec les tutelles concernées. Enfin des réunions ont été conduites régulièrement par Olivier Faron, directeur général de l'ENSL, avec l'intersyndicale de l'INRP ou avec des collectifs, à la suite d'une Assemblée Générale tenue le 20 septembre 2010.

Ce rapport est le résultat de ce travail intensif. Il présente successivement un projet stratégique et scientifique pour le nouvel institut, un schéma général d'organisation et un scénario institutionnel.

5. La lettre de la mission confiée à J. Samarut est annexée au présent rapport.

6. La lettre de la mission confiée à Y. Winkin est annexée au présent rapport.

7. La visite prévue à Rouen a été différée au-delà du 15 novembre 2010, pour ne pas interférer avec la mission en cours de l'IGAENR et de l'IGAC sur l'avenir du Musée national de l'Education.

8. Le comité de pilotage était constitué de :

- B. Bigot, président du conseil d'administration de l'INRP ;
- R. Debbasch, recteur de l'Académie de Lyon (ou son représentant).
- J. Samarut, président de l'ENSL ;
- O. Faron, directeur général de l'ENSL ;
- Y. Pétel, conseiller-maître à la Cour des Comptes ;
- J. Moret, directeur de l'INRP ;
- Y. Winkin, chef de projet.



3. L'INRP : UN INSTITUT UNIQUE EN FRANCE, UN POTENTIEL A DEPLOYER

De nombreux travaux ont décrit dans le détail les missions de l'INRP. Nous prenons le parti d'en rappeler certaines spécificités particulièrement notables, et de renvoyer pour compléments au récent rapport de Jacques Moret.

3.1. Les missions spécifiques de l'institut

3.1.1. LES MISSIONS DEFINIES PAR LE CADRE REGLEMENTAIRE

L'article D314-25 du Code de l'Education définit très clairement les missions de l'INRP :

- « L'INRP est chargé d'une mission de recherche en éducation concernant tous les niveaux des enseignements scolaire et supérieur en formation initiale et continue ;
- Il effectue, en tant que centre de recherche, des travaux portant sur les méthodes éducatives ;
- Il est chargé de réunir et de diffuser les résultats de la recherche en éducation ;
- Il contribue à distinguer et à évaluer les innovations en matière pédagogique ;
- Il assure la conservation et le développement des collections muséographiques et bibliographiques en matière de recherche en éducation et les met à la disposition du public, notamment par l'intermédiaire de sa bibliothèque et du Musée national de l'Education ;
- Il participe à la formation initiale et continue des personnels de l'éducation nationale ».

L'INRP est donc à la fois un lieu de recherche, un lieu de diffusion des savoirs, un lieu d'expertise, un lieu de conservation patrimoniale, un lieu de formation.

3.1.2. CONTEXTE INTERNATIONAL

Ce type d'institut existe chez nos voisins et fait chaque jour la preuve de sa nécessité. Ainsi le gouvernement allemand a-t-il créé en 1977 (sur la base d'un institut régional) l'Institut Allemand de Recherche Pédagogique (DIPF⁹), service scientifique national d'appui à la pratique éducative, la politique éducative, l'administration et la recherche en éducation. Celui-ci travaille en particulier sur l'information et la recherche en éducation, avec la qualité en éducation comme lien thématique entre les services et les activités de recherche. Ainsi le gouvernement fédéral américain a-t-il créé en 2002 l'Institute of Education Sciences (IES¹⁰), chargé à la fois d'animer la recherche sur les pratiques efficaces, de collecter les informations statistiques sur le fonctionnement des écoles et d'encadrer l'évaluation des innovations de programmes et de méthodes dans un contexte d'éducation très décentralisé.

9. www.dipf.de

10. www.ies.ed.gov

Très proche dans ses missions de l'INRP, l'Institut de Recherche et de Documentation Pédagogique de Neuchâtel¹¹ est chargé de la coordination et du pilotage de la recherche en éducation en Suisse romande avec pour principaux champs d'action la coordination de la recherche, la conduite de travaux scientifiques, la documentation, les mandats et expertises.

11. www.irdp.ch

3.2. Des spécificités fortes

3.2.1. UNE INTERACTION PERMANENTE AVEC LE « TERRAIN »

Dans le champ des sciences humaines et sociales, la recherche en éducation a ceci de particulier qu'elle est « translationnelle », pour reprendre une expression venue de la médecine clinique anglo-saxonne (« from bench to bed and back » : de la paillasse au patient et retour). A la différence d'autres sciences, elle ne saurait se concevoir sans le souci d'un continuum de recherche « du concept à la classe » hors duquel elle court le risque de l'assèchement. Qu'on l'appelle « appliquée » ou « contextualisée » (A. Prost), la recherche que conduit l'INRP bénéficie de ce rapport unique à la communauté éducative que l'institut a su construire et préserver grâce à ses enseignants détachés ou mis à disposition. La capacité qui en découle à suivre des cohortes d'élèves dans leur parcours scolaire, l'ensemble de leur formation et leur devenir professionnel, a une valeur inestimable. Elle répond aussi à un incontestable besoin pour un cadre d'action publique dans lequel les effets des réformes se mesurent sur le moyen ou le long terme (cinq à dix ans, voire plus).

Des heures supplémentaires effectives (HSE¹²) sont attribuées à des enseignants en place dans des établissements du secondaire. Elles sont l'un des outils spécifiques qui permettent à l'INRP de mener ses recherches au plus près du terrain.

12. Près de 32 000 effectuées en 2009 par 725 enseignants associés dans les académies.

3.2.2. UNE RECONNAISSANCE INTERNATIONALE

Sur le plan international, l'INRP jouit depuis longtemps d'une excellente réputation auprès des chercheurs en éducation. Comme le soulignait le Rapport Moret, l'INRP est leur « interlocuteur naturel, attendant de lui à la fois une expertise reconnue et un rôle de catalyseur à l'échelle française¹³ ». La participation à des projets européens ambitieux est rendue possible par cette reconnaissance. Notons à titre d'exemple le projet Fibonacci¹⁴ sur le schéma de dissémination d'un enseignement des sciences et des mathématiques fondé sur l'investigation, ou le projet EIPEE¹⁵ dédié aux liens entre la recherche en éducation et le processus de décision politique.

13. Jacques Moret, L'INRP : perspectives d'une refondation, op. cit., p. 35

14. <http://fibonacci-project.eu/>

15. <http://www.eipee.eu/>



3.2.3. UN LIEN PRIVILEGIE AVEC SES MINISTERES DE TUTELLE

Institut national, au cœur d'un réseau et d'une communauté éducative active et engagée, l'INRP a montré à de nombreuses reprises sa capacité à répondre aux demandes ministérielles. La « Charte pour l'école du XXI^{ème} siècle », le programme « Ecole et Nation », la recherche sur les internats d'excellence ou le programme Pairform@nce (conception, appropriation et évaluation de parcours de formation en ligne) sont des exemples d'appui à la réflexion ministérielle sur le présent et l'avenir de l'école.

3.3. Une marge de progression certaine

Ces spécificités sont incontestables. Elles assoient la légitimité de l'institut ; mais elles doivent être renforcées. La recherche translationnelle menée en son sein doit faire de l'institut une structure d'appui incontournable au pilotage des politiques d'éducation. L'internationalisation de l'INRP doit s'intensifier¹⁶, surtout quand on garde à l'esprit les propos des observateurs les plus attentifs du champ de l'éducation. Enfin le passage d'une logique de réactivité à une culture d'anticipation s'impose, à la fois pour nourrir l'expertise de l'institut dans sa relation à ses utilisateurs institutionnels (ministères, Commission européenne, organisations internationales) et pour lui permettre de développer une capacité d'intervention au service du débat public.

C'est donc un institut aux qualités reconnues, mais qui doit encore réaliser une partie de son potentiel, qui est appelé à rejoindre l'Ecole Normale Supérieure de Lyon.

16. Le Rapport d'évaluation de l'INRP par l'AERES (juillet 2010) signale dans une note : « l'INRP n'a pas pris part à la mise en œuvre du programme PISA (apprentissage) et ne participe pas aux projets *Assessment of Higher Education Learning Outcomes* et *Innovative Learning Environments* » (note 17, p. 26). Rappelons que le Rapport Prost se concluait il y a près de dix ans sur cette affirmation sans concession : « La recherche en éducation ne sortira pas du sous-développement sans une internationalisation réussie » (*Pour un programme stratégique de recherche en éducation, op. cit.*, juillet 2001, p. 64).

4. L'INTEGRATION DE L'INRP AU SEIN DE L'ENSL, CHANCE POUR CHACUN DES DEUX ETABLISSEMENTS

Comme l'INRP, l'ENSL est un lieu de recherche, de formation, de diffusion des savoirs. Seules l'expertise et la conservation patrimoniale (du moins muséale) échappent à ses missions actuelles. Mais l'insertion de l'INRP dans l'ENSL va permettre des échanges de bonnes pratiques entre missions communes et provoquer une fertilisation des missions distinctes.

4.1. Une école dédiée à la formation des enseignants de demain

Comme l'indique son décret de création, « l'école dispense une formation d'excellence par la recherche à des élèves et des étudiants se destinant aux différents métiers de l'enseignement et de la recherche dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche¹⁷. »

A l'ENSL, l'INRP devenu IFE (Institut français de l'Education) apportera ses compétences en matière de recherche en éducation ; il incitera l'ENSL à repenser ses pratiques pédagogiques, et de proche en proche, induira une transformation des pratiques pédagogiques utilisées ou transmises par les futurs enseignants qu'elle forme. La classe préparatoire à l'enseignement supérieur que l'ENSL a mise en place à la rentrée 2010 bénéficiera nécessairement de la présence de l'IFE au sein de l'établissement. Il en sera de même dans la préparation à la nouvelle épreuve de l'agrégation (oral : agir en fonctionnaire responsable).

4.2. Une recherche de très haut niveau

La recherche sous-tend toutes les activités de l'ENSL, de la formation à la diffusion des savoirs. Ses 24 UMR avec le CNRS dont 12 en tutelle principale, en font aujourd'hui le 100ème établissement mondial dans le dernier classement du *Times Higher Education*. Accueilli par une institution comptant 9 médailles d'argent et de bronze du CNRS (depuis 2008) et 27 membres junior et senior de l'Institut Universitaire de France, l'IFE pourra se redéployer dans un environnement de recherche très stimulant. A l'IFE, l'ENSL apportera sa maîtrise des normes universitaires de recherche, ses réseaux internationaux et son ouverture vers de nouveaux publics.

17. « L'école dispense une formation d'excellence par la recherche à des élèves et des étudiants se destinant aux différents métiers de l'enseignement et de la recherche dans l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Elle concourt aussi à la formation par la recherche des cadres supérieurs de l'administration et des entreprises françaises et européennes. A ces fins, elle assure la formation initiale et continue dans l'ensemble des domaines des humanités et des sciences ainsi que la diffusion de la culture, des savoirs et de l'information scientifique.

Elle assure également la préparation de diplômes nationaux de niveau égal ou supérieur au master qu'elle est habilitée à délivrer. Elle peut délivrer des diplômes propres.

Elle définit et met en œuvre une politique de recherche scientifique et technologique qu'elle valorise par ses publications, ses productions scientifiques et pédagogiques, ses brevets et licences d'exploitation.

Elle promeut le soutien de jeunes entreprises innovantes et la création.

Elle collabore avec des organismes de recherche ou d'enseignement supérieur français ou étrangers dans une perspective multidisciplinaire et internationale. » (Décret no 2009-1533 du 10 décembre 2009 portant création de l'ENSL, art. 3.)



Des activités de recherche sur l'éducation existent d'ores et déjà au sein de l'ENSL, parfois en coordination avec l'INRP. Ainsi les deux établissements sont-ils co-tutelles (avec l'université Lyon 2) de l'UMR ICAR (Interaction, Corpus, Apprentissages, Représentations), classée A+ par l'AERES, dont l'approche interactionnelle des situations de plurilinguisme en milieu scolaire est internationalement connue. L'UMR Triangle, qui s'intéresse de manière interdisciplinaire à toutes les déclinaisons du politique, investit aujourd'hui de plus en plus dans l'analyse des politiques éducatives. L'UMR Environnement, Ville et Société développe autant des recherches en développement durable qu'en géomatique qui sont pris en relais sur le plan didactique par des laboratoires comme EducTice et STEF.

Il est évident que des collaborations nouvelles vont naître de ces croisements. La didactique du français, de l'histoire de l'art, des sciences de la vie et de la terre développée par l'INRP pourra s'enrichir des interactions avec la recherche menée à l'Ecole dans ces différentes disciplines. Les programmes transversaux (cf. § 6.2.2.) sont conçus comme autant d'incitations à l'interfécondation des champs et des méthodes. Ainsi, nombre de chercheurs de l'ENSL travaillent à partir de banques de données toujours plus importantes (en histoire démographique, en linguistique de corpus, en sociologie des réseaux) ; ce sont des approches que les chercheurs en sciences de l'éducation ne peuvent qu'utiliser, dès lors qu'ils tentent de reconstituer des parcours de vie d'élèves et d'étudiants ou de construire des cohortes toujours plus étoffées et plus longues.

4.3. Une diffusion des savoirs déjà très vigoureuse.

Lors de la fusion des deux Ecoles normales supérieures implantées à Lyon, un troisième pôle a été créé, à côté des pôles Formation et Recherche : celui de la Diffusion des Savoirs, pour souligner combien la nouvelle ENS prenait à cœur sa mission sociétale de mise à disposition de son capital auprès de différents publics. Le Pôle regroupe le service numérique, le service audio-visuel, le service des éditions de livres et de revues, les bibliothèques et fonds d'archives. Les mêmes services existent à l'INRP (à l'exception d'un service audio-visuel) : l'intégration en une seule entité ne pourra que renforcer les capacités de diffusion des savoirs de l'ENSL et de l'IFE. Au delà de ces considérations logistiques, une réflexion sur le sens même de la diffusion des savoirs aujourd'hui et demain sera stimulée par l'arrivée des chercheurs de l'INRP (notamment ceux du service ACCES, spécialisé dans l'élaboration de didacticiels), qui depuis longtemps opèrent à partir de la notion de « ressources ». Les ressources sont envisagées comme des savoirs ayant fait l'objet d'un travail de « traduction » en vue de leur mise à disposition et appropriation par des publics inégalement dotés en capitaux scolaires et culturels. La diffusion des savoirs devient ainsi un processus dynamique, constamment à la recherche d'une adéquation entre les ressources disponibles et la capacité des publics à les recevoir et à en faire usage.



4.4. L'intégration au sein de l'ENSL, cadre idéal pour la refondation de l'institut

Au-delà de certains redéploiements rendus possibles par les mutualisations, les synergies entre les établissements apparaissent donc fortes dans les domaines de la recherche, de la formation et de la diffusion des savoirs.

C'est en cela que l'on peut parler d'identité retrouvée : l'intégration permet à la fois de dégager l'identité profonde de l'ENSL, créée dès les années 1880 pour former par la recherche les enseignants de demain, et de raffermir celle de l'INRP, qui est d'être au cœur du dispositif pédagogique français. C'est en cela aussi que l'on peut parler d'ambitions renouvelées pour l'ENSL qui se donne pour objectif de construire à Lyon une plateforme nationale et internationale de recherche en éducation en synergie avec l'INRP, qui se voit appelé à travailler sur des fronts nouveaux, tant en France qu'à l'étranger.



5. VOCATION ET AMBITION D'UN INSTITUT REFONDE : TROIS PRINCIPES STRATEGIQUES

La refondation de l'INRP repose sur une vision claire des grands principes qui doivent dorénavant sous-tendre ses actions. Il faut qu'il devienne incontournable pour ses partenaires ; il faut qu'il cultive l'extraversion ; il faut qu'il mette sa maîtrise des diverses temporalités de la recherche au service d'une culture d'anticipation.

5.1. Devenir incontournable pour ses partenaires

5.1.1. ECLAIRER LES POLITIQUES PUBLIQUES D'EDUCATION

L'institut refondé se doit d'être le centre de recherche et d'évaluation permettant d'éclairer de façon privilégiée les politiques ministérielles en matière d'éducation¹⁸. C'est dire si l'IFE doit rester au service du MEN, quand bien même celui-ci n'est plus sa tutelle administrative, pour toute recherche, expertise, formation que celui-ci voudrait lui confier. Référence nationale, il doit être également un repère majeur pour les institutions et organisations internationales que sont la Commission européenne, l'OCDE ou l'Agence Universitaire de la Francophonie. Il doit également se positionner en appui direct aux académies et établissements dans la mise en place et l'évaluation de leurs innovations.

5.1.2. DEVELOPPER DES OUTILS DE REFERENCE AU SERVICE DE TOUS

Sur la base de l'existant, l'IFE doit s'investir massivement dans la création et la mise à disposition d'outils de référence pour les décideurs publics ainsi que pour la communauté de recherche et d'enseignement. Rapports nationaux, bases de données, évaluation systématique d'outils et de programmes éducatifs, évaluation quantitative (*evidence-based policy research*) des politiques et de leurs effets sont autant d'exemples de ce que l'institut doit savoir développer pour se rendre incontournable auprès de ceux qui organisent, élaborent ou réalisent l'éducation au quotidien, tant en France qu'à l'étranger.

18. L'exemple du rôle joué par le DIPF dans l'établissement du rapport national biennal sur l'éducation en Allemagne (<http://www.bildungsbericht.de/>) est significatif de l'importance d'un institut national de recherche en éducation, à la fois dans la collecte de données mais aussi dans la définition et le questionnement des indicateurs de suivi et d'évaluation.



5.1.3. ÊTRE TÊTE DE RÉSEAU NATIONALE POUR LA RECHERCHE ET LA FORMATION À L'ÉDUCATION

L'ambition de devenir « incontournable » passe non par l'absorption des fonctions ou compétences des institutions françaises agissant dans des champs complémentaires, mais par un partenariat renouvelé avec ces dernières. Centres nationaux (CNDP, CIEP, CNED, INHEE...), laboratoires de recherche (OSC, IREDU, CREN, LSE...), établissements d'enseignement supérieur ou spécialisés comme l'ESEN, œuvrant à la recherche et à la formation pédagogiques, doivent être systématiquement considérés par l'institut comme des partenaires privilégiés de son action. À ce titre, il doit devenir la « tête de réseau » nationale pour la recherche en sciences de l'éducation, mais aussi pour la formation en matière pédagogique, en refondant les collaborations avec ces différents acteurs.

5.2. Cultiver l'extraversion

L'INRP a longtemps fonctionné de manière trop introvertie. L'IFE doit impérativement s'ouvrir au monde, et fonctionner dans l'extraversion, en France comme à l'étranger. Ce principe stratégique se décline sur plusieurs registres.

5.2.1. S'IMPOSER TOUJOURS PLUS À L'INTERNATIONAL

L'ENSL est un établissement lyonnais par son implantation physique, national par ses missions, international par son rayonnement. Il doit en être de même pour son futur principal institut interne. Son ingénierie de projets européens doit être plus vigoureusement soutenue encore, afin de doter l'IFE d'une meilleure maîtrise de la culture scientifique anglo-saxonne, de l'ouvrir plus largement aux publics francophones et non francophones, et de renforcer plus fermement son insertion dans les programmes internationaux. Des réseaux européens tels qu'Eurydice¹⁹ ou le Centre de Recherche sur la Formation tout au long de la vie²⁰, des instruments financiers tels que le 7^{ème} PCRD ou le Programme Lifelong learning doivent accompagner le développement de l'institut dans les années à venir.

Plus spécifiquement, il serait très utile que l'IFE s'adosse à une grande institution internationale de référence, à l'instar de l'ENSL agissant avec l'EPFL. La Harvard Graduate School of Education, la Graduate School of Education de l'Université de Pennsylvanie, le Teachers' College de Columbia, la Graduate School of Education and Information de UCLA seraient autant de possibilités, autant par leur capital scientifique que leur capital symbolique. À Lyon même, l'IFE doit travailler de manière plus étroite avec l'Institut d'Études Avancées (Collegium), en suscitant des candidatures, en offrant son parrainage à des fellows, en organisant des séminaires conjoints.

19. www.eurydice.org

20. <http://crell.jrc.ec.europa.eu>



La politique d'invitation de professeurs étrangers pour trois mois doit être maintenue (deux postes partagés en quatre trimestres permettent d'inviter huit enseignants par an) mais elle devra s'inscrire à l'avenir dans la stratégie scientifique globale de l'institut. Les nouveaux recrutements d'enseignants chercheurs devront refléter cette internationalisation du nouvel institut. Après un an au Collegium, ou trois mois à l'Institut, il doit être possible de répondre à la question : « ce collègue étranger aurait-il toute sa place à l'IFE ? ». Enfin le service des Relations internationales de l'IFE doit agir avec son homologue de l'ENSL en gardant sa spécificité, notamment en matière d'ingénierie de projets européens.

5.2.2. ÉCOUTER, DIALOGUER, COMMUNIQUER : DEVELOPPER UNE STRATEGIE RAISONNEE D'INTERPELLATION DES PUBLICS

Il est nécessaire que l'IFE devienne le lieu par lequel transitent toutes les interrogations sur l'éducation contemporaine. L'institut peut devenir leader d'opinion en France et à l'étranger en diffractant ses programmes scientifiques sur des supports de communication adaptés à la diversité mais aussi à la labilité des publics susceptibles de s'intéresser aujourd'hui à des questions d'éducation. En tant que point d'accueil physique, l'IFE organisera et ouvrira largement ses portes à des débats animés dans les locaux de l'institut ou hors les murs. Il organisera des expositions temporaires fondées sur les collections du MNE (dont les commissaires pourraient être des enseignants chercheurs invités). Sur le front médiatique, il développera des partenariats avec les interlocuteurs naturels que sont les médias dédiés à l'éducation (AEF, Rue des Ecoles, le Café pédagogique...) ou généralistes (Le Monde...). Il développera également son propre blog, ainsi qu'un webmagazine, qui seront animés par des équipes professionnelles. Les Editions de l'IFE garderont le contact avec les communautés de recherche grâce aux revues scientifiques²¹ qu'elles publient sur support papier et en ligne, mais elles renforceront leurs relations avec des publics plus larges en lançant des collections d'ouvrages courts (128 pages). L'IFE veillera à interpeller ses publics au-delà des frontières. C'est ainsi que le blog de l'IFE doit être bilingue français/anglais, de même que les publications issues de l'IFE (Veille scientifique et technique, Editions, notamment) devront de plus en plus être en anglais autant qu'en français.

5.2.3. SE RAPPROCHER DU MONDE SOCIO-ECONOMIQUE

Alors que le poids du secteur privé dans l'éducation ne cesse de croître (soutien scolaire, formation continue, développement d'offres technologiques notamment), l'INRP est resté jusqu'à présent trop à l'écart du monde de l'entreprise. A l'exception des partenariats éditoriaux avec les grands groupes d'édition scolaire et parascolaire (Hachette, Hatier...) et d'une récente réponse à une sollicitation de Microsoft²², l'institut n'a guère développé ces relations.

21. L'IFE veillera à doter toutes ses publications d'un DOI (*digital object identifier*), suivant en cela les recommandations du groupe de travail animé par Antoine Prost en juillet 2010 (*Rapport sur les revues de l'INRP*, p. 24)

22. Pour évaluer le programme « Innovative Schools » au niveau national et international, voir <http://www.inrp.fr/publications/edition-electronique/documents-travaux-recherche-education/BT070.pdf>.

Il court ainsi le risque de laisser se développer sans son appui un secteur qui joue pourtant un rôle important dans le devenir de l'éducation en France²³. L'exigence d'extraversion passe donc par une recherche de partenariats nouveaux avec le monde socio-économique.

Sur certaines thématiques (jeu sérieux, e-learning), les entreprises fournissant du contenu à forte valeur ajoutée technologique sont souvent en recherche d'expertise pédagogique. Les dispositifs de financement de la R&D collaborative (Fonds Unique Interministériel, mais aussi Crédit Impôt Recherche, programmes européens) sont autant d'instruments favorisant le travail en commun entre recherche publique et recherche privée. Le contexte lyonnais et rhônalpin y est particulièrement favorable puisque l'industrie de jeux sérieux ou d'édition de logiciel y sont largement représentées, et fortement accompagnées par les collectivités régionale et métropolitaine dans le cadre de clusters et pôle de compétitivité (Imaginove, EDIT). Compte tenu de l'expertise des équipes de l'institut, des synergies en matière de R&D collaborative doivent être envisagées, avant de rendre possibles d'autres développements, comme la certification de formation notamment.

23. Néanmoins l'existence d'un « déficit de marque de l'INRP » (selon l'expression du responsable de l'université interne d'une grande entreprise) doit nous faire prendre conscience du chemin à parcourir.

5.3. Développer une maîtrise des échelles temporelles de la recherche

Travailler par projets, maintenir une veille, construire une capacité à anticiper les demandes, c'est autant de façons de maîtriser diverses temporalités de la recherche. Cette disposition collective est cruciale pour le développement du nouvel institut.

5.3.1. UN INSTITUT EN ALERTE

La veille scientifique et technique en matière d'éducation ne doit pas seulement être une fonction spécialisée de l'institut ; elle doit devenir un état d'esprit qui anime toutes les composantes. C'est un institut en alerte, qui recueille l'information, la traite, la fait circuler en interne et la rediffuse en externe selon différentes modalités. On pourrait reprendre ici la formule d'Alain Bouvier, qui parlait d'« intelligence pédagogique ».

5.3.2. DEVELOPPER UNE CULTURE DE PROJET

Dans un contexte où les activités de recherche sont de plus en plus appelées à être financées sur projet par le relais de grands programmes de l'Etat ou de l'Union européenne, l'Institut doit savoir cultiver une nouvelle approche de ses activités. Celle-ci intégrera explicitement des objectifs de réalisation, des délais et des coûts associés, ainsi que les modalités de pilotage et d'évaluation de ces projets. Si les UMR travaillent d'ores et déjà largement sur ce mode, c'est toute la façon de travailler de l'institut qui doit s'en inspirer. La définition et la mesure des objectifs de l'institut s'articuleront à une programmation et à une gestion délimitées dans le temps des ressources qui permettront de mener à bien le projet d'établissement.



5.3.3. MAITRISE DES DIFFERENTES ECHELLES DE TEMPORALITE

Culture de l'anticipation et culture du projet traduiront une compétence particulière de l'INE, qui sera de savoir travailler sur différentes échelles de temporalité :

- le court terme (l'évaluation ou le développement d'innovations technologiques) ;
- le moyen terme (cinq à dix ans pour l'évaluation des réformes et de leurs effets) ;
- le long terme (l'apprentissage tout au long de la vie, la transmission intergénérationnelle, telle qu'elle s'étudie à partir d'archives et d'éléments du patrimoine).

Les principes stratégiques de l'IFE en fondent la culture professionnelle ; c'est à partir de celle-ci qu'il est possible de bâtir une organisation et de lancer une politique scientifique.



6. UN PROJET SCIENTIFIQUE POUR L'INSTITUT FRANÇAIS DE L'ÉDUCATION

6.1. Une cohérence nécessaire entre les missions

A l'heure actuelle, la perception publique de la production de l'INRP est négative : la production serait éclatée, peu visible, peu lisible – alors qu'en fait, un excellent travail de recherche, de veille, de formation est produit par les multiples équipes, centres et services. Il convient donc de proposer une nouvelle cohérence interne, qui permettra aux divers interlocuteurs de l'INRP de comprendre d'emblée « ce qui s'y passe » – et de ne plus rester sur l'impression que « chacun travaille dans son coin²³ ».

La présence, au côté des axes scientifiques prioritaires liés aux compétences reconnues de l'institut, de programmes transversaux qui rassembleront des personnels ou des équipes d'origine différente sur des thématiques nouvelles, doit contribuer à une meilleure lisibilité et une meilleure visibilité de la recherche développée à l'IFE.

23. Remarque encore trop souvent entendue, à tort ou à raison.

6.2. Axes scientifiques prioritaires et programmes transversaux

Les propositions énoncées ci-après demanderont une concertation approfondie avec les tutelles et les équipes concernées ; au présent stade, elles sont données à titre indicatif.

6.2.1. AXES SCIENTIFIQUES PRIORITAIRES

Il s'agit de directions de recherche déjà bien implantées à l'INRP, qui pourraient trouver à se redéployer au sein de l'IFE.

6.2.1.1. APPRENTISSAGES : SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE, SAVOIR-ÊTRE

C'est aujourd'hui une des préoccupations majeures des tutelles : comment consolider l'acquisition des savoirs fondamentaux²⁴ (lecture, écriture, orthographe, mathématiques) ? Plusieurs équipes de l'INRP travaillent sur cette question. Sans doute conviendrait-il de l'ouvrir aux savoir-faire fondamentaux, sinon aux savoir-être qui font petit à petit d'un enfant un être en société – on oserait presque dire un citoyen. C'est à partir de cet ensemble de questions que l'IFE peut consolider son assise dans le 1^{er} degré. Il faut que l'IFE maîtrise progressivement l'ensemble de la chaîne éducative, de l'enseignement primaire à l'enseignement supérieur. Il serait à cet égard précieux que le dispositif HSE puisse être étendu aux enseignants des écoles primaires.

24. L'évaluation de l'AERES recommandait à l'institut de « rééquilibrer ses actions et ses recherches en faveur de l'enseignement primaire, en réponse à la demande sociale » (rapport cité, p. 29).

6.2.1.2. CULTURE NUMERIQUE

Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Education ont traversé plusieurs « révolutions » au cours des trente dernières années, non seulement d'un point de vue technologique, mais aussi pédagogique. Elles sont aujourd'hui dans une phase de réévaluation sereine, tandis qu'arrivent au collège les premiers « digital natives ». Plusieurs équipes de l'INRP (ACCES, EDUCTICE) sont pleinement engagées dans l'analyse des potentialités des TICE, dans des expériences très concrètes (élaboration, usages et évaluation de didacticiels) et dans l'étude des types d'apprentissage (« co-construction » des savoirs) qu'elles permettent. Mais il faudra sans doute reprendre la problématique des TICE à partir de questions nouvelles, telles celles de l'« Ubiquitous Learning²⁵ », courant de recherche anglo-saxon s'interrogeant sur l'adaptation des modes d'enseignement à un environnement mouvant et de plus en plus constitué d'objets « intelligents ».

6.2.1.3. DIDACTIQUE DES SCIENCES ET DES HUMANITES

Il existe une longue tradition de didactique des mathématiques et de didactique des sciences de la vie et de la terre à l'INRP (équipes STEF, ADEF, EDUCTICE, La Main à la Pâte). La didactique des humanités est par contre à peine représentée (équipe « Enseignement et Humanités »), sans parler de la didactique des sciences sociales, qui est inexistante. Il s'agira au sein de l'IFE de rééquilibrer progressivement ce paysage des didactiques disciplinaires et de s'interroger sur les évolutions à encourager. Il faudra mener une réflexion sur la didactique du développement durable permettant de mettre en commun des savoir et des savoir-faire dans le domaine des sciences humaines et des sociales et des sciences de la vie et de la terre.

La didactique transversale du développement durable permet de poser une question difficile : faut-il autant de didacticiens à l'IFE qu'il y a de disciplines enseignées au collège et au lycée aujourd'hui en France ? Sans doute pas. Un vaste débat devra s'engager au sein de l'IFE, au moment même où la didactique « à la française » entre dans une crise générationnelle de renouvellement. L'IFE sera d'autant plus présent dans le débat national et international autour de l'avenir des didactiques qu'il aura une pleine maîtrise de ses objectifs internes en ce domaine.

6.2.1.4. PROFESSION ENSEIGNANT

Plusieurs équipes de l'INRP travaillent à la question des « professionnalités » enseignantes contemporaines (Centre Alain-Savary, EducPol) depuis des années. Mais l'interpellation du terrain est devenue si urgente aujourd'hui (« comment faire face ? ») que l'IFE se devra de réorienter cette thématique vers celle, très concrète, des gestes de l'enseignant qui l'amènent à devenir peu un peu un professionnel. C'est donc sur le développement de programmes tels que NeoPass@ction que porteront dorénavant les efforts de cet axe thématique, en y impliquant de nouvelles équipes (par exemple ICAR) en plus de celles déjà engagées.

25. **Ubiquitous Learning:** « In the heritage educational institutions of our recent past, learners needed to be in the same place at the same time, doing the same subject and staying on the same page. The classroom was an information architecture, transmitting content, one to many: one textbook writer to how every many thousands of learners; one teacher to thirty something children or one lecturer to one hundred and something university students. The spatial and temporal simultaneity of this information and knowledge system practically made sense. Today, in the era of cheap recording and transmission of any textual, visual and audio content anywhere, such classrooms are less needed. Education can happen anywhere, anytime. Long traditions of "distance education" and "correspondence schools" mean that these ideas are far from novel. The only difference now is that ubiquitous computing renders anachronistic and needlessly expensive for many educational purposes the old information architecture of the classroom, along with its characteristic forms of discourse and social relationships to knowledge" (extrait du programme 2010 de la "Ubiquitous Learning: An International Conference", basé sur l'introduction de Bill Cope et Mary Kalantzis, *Ubiquitous Learning*, Urbana, Ill., University of Illinois Press, 2008).



6.2.2. PROGRAMMES TRANSVERSAUX

L'IFE lancera des programmes sur le modèle de l'appel à projet interne afin d'inviter ses équipes à travailler les unes avec les autres. Ce seront donc des programmes transversaux, sur des questions innovantes, tantôt relativement pointues (c'est là où l'IFE jouera à plein son rôle de centre de recherches), tantôt sociétales (c'est là où le principe d'extraversion trouvera à s'illustrer).

6.2.2.1. L'ARCHITECTURE DE L'INFORMATION

L'INRP dispose d'une richesse documentaire exceptionnelle ; il s'agit de la rendre accessible et lisible. Si diverses équipes ont monté des sites de qualité (par exemple, le « blog » de la Veille scientifique et technique), il conviendrait dans le cadre du nouvel IFE d'adopter une démarche résolument novatrice en organisant l'information sous formes d'ensembles pertinents, en élargissant la notion de site d'accès à d'autres dispositifs. C'est le rôle de l'architecture de l'information, qui doit s'installer au sein de l'IFE comme une réflexion sur le statut de l'information, en particulier quant à son accessibilité publique et scientifique.

6.2.2.2. LE BONHEUR A L'ECOLE

Comment se fait-il que la question « l'école peut-elle rendre heureux ? » apparaisse d'emblée comme une question naïve ? N'est-il pas inquiétant qu'on en soit arrivé à oublier les dimensions libératrices, sinon utopiques, de l'école comme espace de création, de découverte de soi, de plaisir ? C'est à partir de ce constat, qui ne pourra manquer d'interpeller les parents autant que les médias, que l'IFE voudrait entreprendre une enquête interdisciplinaire sur la question du bien-être scolaire. Certes, l'enquête PISA pose la question, mais il serait pertinent de combiner une approche historique et philosophique avec une approche plus empirique, à la fois ethnographique et longitudinale. L'enquête permettra une nouvelle consolidation de l'ancrage de l'IFE dans le premier degré, mais il n'est pas exclu de l'étendre aux collèges et lycées, en tentant de suivre la « carrière » de jeunes poursuivant leurs études dans différents contextes.

6.2.2.3. L'ART A L'ECOLE

En phase avec la question de la créativité à l'école, ce programme transversal voudrait profiter de l'arrivée prochaine à l'ENSL d'un professeur d'histoire de l'art pour lancer en France une réplique du « Project Zero²⁶ » de la Harvard Graduate School of Education. Certes, ce n'est pas la première fois²⁷ qu'on tenterait de faire une place plus grande aux arts dans les écoles françaises. Mais la collaboration avec Harvard apporterait cette perspective comparative qui s'inscrit dans l'ambition du nouvel institut.

26. **Project Zero:** « In 1967, the philosopher Nelson Goodman put together an interdisciplinary team of scholars and educators at the Harvard Graduate School of Education to explore how children and adults learn in and through the arts. Goodman believed there was a lack of demonstrable knowledge about the topic, and thus « Project Zero » was born. It was a generative (if controversial!) starting place. In the intervening decades, we have continued to investigate learning and the arts, and our work has expanded to include investigations into the nature of intelligence, understanding, thinking, creativity, and other essential aspects of human learning. Over the years, we have conducted dozens of major research initiatives ; published over 90 books and hundred of articles and reports ; collaborated with countless schools, museums, and other partners ; and worked with thousand of teachers » (Shari Tishman, *Project Zero*, Harvard Graduate School of Education, juillet 2010).

27. Pascale Lismonde, *Les Arts à l'école. Le plan de Jack Lang et Catherine Tasca*, Paris, Le Livre de Poche, 2002.



6.2.2.4. LA PÉDAGOGIE DU SUPÉRIEUR

Rares encore en France sont les travaux sur la pédagogie de l'enseignement supérieur, qu'il s'agisse d'enseignement universitaire, d'enseignement dans une grande école ou dans une école d'architecture. Tout ou presque fonctionne encore sur le mode du « ça va de soi ». L'IFE aura l'ambition de devenir à moyen terme un centre de référence en la matière, en capitalisant sur les expériences à l'étranger, de Liège à Maastricht, de Sherbrooke aux divers Centers for Teaching Excellence américains financés par la Carnegie Foundation. Le programme transversal envisagé ici est donc le cadre initial d'une opération plus vaste, qui passerait par un recrutement de MCF ou de PU. Une fois le contexte historique et politique posé (le SHE aurait sans doute une contribution à proposer), il s'agirait de lancer des études comparées entre diverses pédagogies du supérieur (de la séance ex cathedra à la « charrette » des architectes, de l'étude de cas au stage et au séjour à l'étranger) et d'en tirer un ensemble de propositions de bonnes pratiques, selon la démarche translationnelle évoquée plus haut.

6.2.2.5. L'ÉDUCATION À LA SANTÉ

L'éducation à la santé doit commencer à l'école primaire et se poursuivre tout au long de la vie, quitte à devenir éducation thérapeutique lorsque les circonstances obligent la personne en bonne santé devenue patiente à passer de la prévention à l'auto-prise en charge de ses soins.

En se proposant de devenir un acteur dans le champ des sciences de la vie, l'IFE non seulement capitalise l'expérience acquise par certaines de ses équipes (comme La Main à la pâte et EducTice), mais affirme aussi sa volonté de ne plus se restreindre à l'éducation obligatoire pour entrer dans le domaine des éducations informelles, professionnelles et spécialisées.



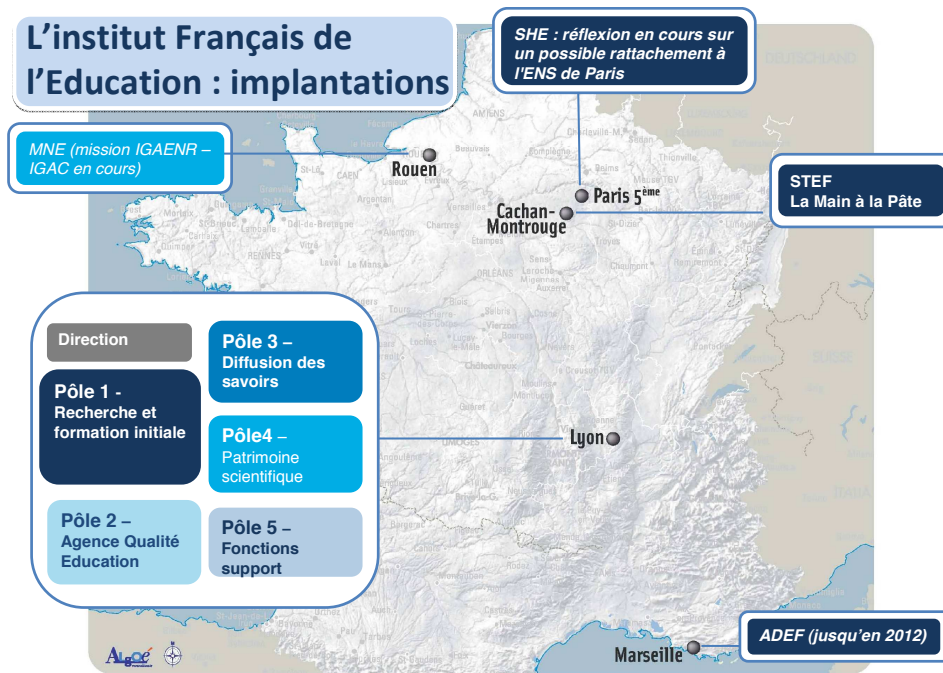
7. UNE ORGANISATION AU SERVICE DE CE PROJET

7.1. Une carte des implantations simplifiée et raffermissée

Une identité retrouvée, c'est aussi la réaffirmation de la nécessité d'un dispositif concentré. Il faut donc commencer par clarifier la carte de l'INRP. Si l'IFE, composante de l'ENSL, ne concentre pas ses moyens, il ne pourra pas se concentrer sur ses objectifs. Le Rapport Moret²⁸ fait état de neuf lieux répartis sur six implantations. Nous proposerons de les réduire à trois²⁹.

28. J. Moret, *op.cit.*, pp. 25-26.

29. Il faudra également veiller à « rapatrier » les agents encore « égarés » au sein de diverses universités françaises. Le Rapport Moret fait état de deux MCF, d'un PRAG et de trois BIATOS (p. 81). De telles situations nuisent à l'image de l'INRP et ne sont plus possibles



7.1.1. LE SITE LYONNAIS

Le bâtiment de l'INRP s'inscrit parfaitement au sein de l'ENSL et du campus Charles Mérieux, avec ses nouvelles polarisations de vie et de travail.

C'est sur le site lyonnais que l'on trouvera la Direction de l'IFE, ses fonctions support, différentes équipes de recherche, de veille et de formation, sa bibliothèque, ses services d'édition, de communication, d'ingénierie de projets internationaux. L'organisation générale se fera sous forme de pôles, décrits ci-après (section 7.2).

7.1.2. SITES PARISIENS

7.1.2.1. CACHAN - MONTROUGE

Cachan abrite une UMR conventionnée entre l'ENS de Cachan et l'INRP, une équipe de didactique des sciences intitulée « Sciences, Techniques, Education, Formation (STEF³⁰) ». Cette équipe jouit d'une bonne réputation. Il faut la consolider afin de lui donner les moyens de jouer un rôle majeur au sein de l'institut. C'est ainsi qu'elle doit devenir, aux côtés de l'Académie des Sciences, le référent scientifique de l'équipe de « La Main à la Pâte », installée dans des locaux à Montrouge et constituée principalement de personnel INRP (8 personnes sur 16). La Main à la Pâte se consacrant à l'enseignement des sciences et des technologies, elle s'inscrira aisément dans les axes de travail de STEF ; essentiellement focalisée sur l'école primaire, elle lui donnera un deuxième grand terrain d'investissement. Une complémentarité pourra donc se trouver aisément entre les deux équipes.

7.1.2.2. PARIS

Dans Paris se trouve également le Service d'Histoire de l'Education (SHE), dont les travaux scientifiques sont connus. Il s'agit d'une équipe de 15 agents, aux statuts très divers. On connaît les arguments des membres du SHE en faveur du recours aux Archives Nationales. Il est toutefois très regrettable que ces enseignants-chercheurs ou ingénieurs ne soient actuellement pas plus impliqués dans l'étude ou la valorisation des fonds documentaires de leur propre institution. Cela est d'autant plus dommageable que la dimension historique est absolument majeure pour toute approche transversale. Une telle situation débouche sur un blocage, qui pourrait être dépassé par la re-création d'une UMR à partir de l'Institut d'Histoire Moderne et Contemporaine (Paris 1), dans lequel s'intégrerait le SHE. Une négociation est actuellement en cours entre le CNRS (section 33), l'ENS-Ulm et Paris 1. Mais il faut que l'ENS de Lyon soit très rapidement associée à la discussion afin qu'il soit clairement entendu par tous que l'ENS de Lyon entend jouer très activement son rôle de tutelle dans cette nouvelle UMR. Sinon, l'activité des personnels INRP impliqués dans l'histoire de l'éducation sera progressivement menée dans les fonds de Lyon (600 000 ouvrages) et de Rouen (900 000 pièces du Musée National de l'Education). Un poste de PU en histoire de l'éducation sera ouvert au plus tard en 2012 et rattaché au LARHRA, UMR d'histoire CNRS/Lyon 2/ENSL.

7.1.3. DEVENIR DES SITES ROUENNAIS ET MARSEILLAIS

7.1.3.1. ROUEN

Le Musée National de l'Education (MNE) a récemment retenu l'attention des collectivités territoriales normandes, qui lui ont témoigné tout leur attachement³¹. Ces dernières années, l'INRP a lui aussi montré tout l'intérêt qu'il portait au Musée, en lui consacrant généreusement ses réserves financières. Il faut maintenant trouver les moyens d'un « retour sur investisse-

30. Les principaux thèmes de recherche actuels de STEF sont les suivants :

Développement durable : appuis et obstacles en éducation au développement durable ; Nano-technologies : controverses dans un monde de réseaux et éducation ; Ressources éducatives : collectifs de production et d'usage pour l'enseignement ou l'accompagnement scolaire ; Intérêts et engagements : attraits, répulsions et effets de genre en sciences et techniques (d'après le texte de la convention 2010-2013 entre l'ENS de Cachan et l'INRP).

31. Ce paragraphe est présenté sous réserve, dans l'attente du rapport de l'IGAENR et de l'IGAC. Ce rapport, qui doit être remis aux Ministres de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche le 15 novembre 2010 fera des propositions sur l'avenir du Musée national de l'Education.



-ment ». Il n'entre pas dans les missions de l'ENSL de gérer un musée, mais il entre bien dans ses missions de recherche de mettre en valeur des ressources patrimoniales, qu'il s'agisse d'archives ou d'objets investis par la mémoire collective, tels que ceux qu'abrite le MNE.

L'IFE n'a donc pas vocation à reprendre le MNE, qui pourrait être progressivement confié aux collectivités territoriales normandes (après une phase temporaire de gestion directe par le MEN, au titre de service à compétence nationale). L'IFE doit en revanche, sur la base d'une convention, lancer un programme de recherche à long terme en histoire de l'éducation, qui exploitera et mettra en valeur les ressources du MNE. Ces ressources patrimoniales sont précieuses pour un institut comme l'IFE, qui conçoit l'éducation notamment comme un processus de transmission intergénérationnelle (cf. 5.3.3). Sous la houlette de l'un de ses enseignants-chercheurs, l'IFE conduira des travaux de recherche, qui mèneront non seulement à des publications mais aussi à des expositions temporaires, dont les commissaires pourraient être des enseignants chercheurs invités (cf. 5.2.2).

Il s'agit ainsi de souligner toute l'importance que revêtent pour l'institut les archives relatives à l'histoire de l'éducation. L'ENSL plaidera pour que toutes les archives « du temps présent » soient rassemblées à Lyon, dans un bâtiment à déterminer, à l'instar d'un IMEC qui est parvenu en quelques années à sauver la mémoire de l'édition française du 20ème siècle. De la même manière que les archives de l'Outre-Mer sont aujourd'hui rassemblées à Aix, ou celles du Travail à Roubaix, il faudrait que les archives relatives au système éducatif français soient organisées et disponibles à Lyon. L'IFE fera donc acte de candidature pour accueillir les « nouvelles » archives portant sur l'éducation contemporaine : archives ministérielles, privées, des collectivités territoriales ou des institutions publiques impliquées.

7.1.3.2. MARSEILLE

A Marseille, enfin, est localisée l'équipe « Apprentissage, Didactique, Evaluation, Formation³² ». Encore sous le régime de l'UMR dite « P3 » (convention entre l'INRP et l'Université de Provence depuis 2003), l'équipe a déjà préfiguré son passage au statut d'EA dans son projet quadriennal 2012-2015. C'est dire si le retrait de l'INRP est déjà programmé. Il correspond au départ à la retraite du directeur de l'UMR, PU INRP surnuméraire. Au 1/1/12, l'INRP ne sera plus représenté à Marseille que par un professeur détaché (jusqu'en septembre 2013) et deux ITRF. Nous proposons donc, après en avoir discuté en profondeur avec les responsables de l'établissement concerné :

- de ne pas renouveler la convention avec l'Université de Provence en 2012 ;
- de proposer à l'enseignant de rejoindre l'équipe de didactique des mathématiques de l'INRP/Lyon pour le reste de son détachement ;
- de trouver des solutions « personnalisées » pour les deux ITRF.

32. L'équipe se définit de la façon suivante : « Le projet scientifique de l'EA ADEF vise à accroître la compréhension des systèmes d'enseignement et/ou de formation, plus particulièrement des effets des décisions politiques et de l'appréciation de leur efficacité, dans les organisations de formation professionnelle des enseignants et/ou des formateurs et au travers des interactions élève (formé), enseignant (formateur) et savoir » (Contrat quadriennal 2012-2015, p.7).

7.2. Quatre pôles missions, un pôle « support »

Le cœur de l'IFE sera constitué de cinq pôles. Quatre pôles porteront les missions de l'établissement, un pôle support assurera les compétences d'appui à leur exercice³³.

7.2.1. POLE N°1 : RECHERCHE ET FORMATION INITIALE

Le pôle n°1 est celui de la recherche et de la formation initiale, qui pourrait s'appeler « observatoire des pratiques éducatives ». Il regroupera le Centre Alain-Savary et les unités insérées dans des UMR en partenariat avec le CNRS ou avec des établissements d'enseignement supérieur (STEF, ECP³⁴, S2HEP, ICAR, ADEF).

Le pôle aura pour fonction de faire circuler les personnes et les idées entre équipes. Cette circulation sera sous-tendue par le partage d'intérêts dans les différents programmes énoncés supra. Elle sera mise en évidence par des séminaires communs bimensuels. Les activités de back office seront mutualisées (secrétariat, gestion des budgets, informatique). En outre, le pôle aura vocation à soutenir les différentes initiatives que les équipes se proposent de développer au cours du prochain quinquennal.

Le pôle aura également en charge la formation initiale, représentée par les masters « MISA » (Métiers internationaux du Savoir), « Architecture de l'information » et « Formation des formateurs ». Ces masters co-habilités (respectivement avec le CIEP, Lyon 1 et Lyon 2) permettront de renforcer les collaborations avec des partenaires importants tantôt au sein du champ de l'éducation, tantôt au sein du PRES de Lyon. Ces trois formations sont typiquement des formations par la recherche et précisément par la recherche « translationnelle » qui caractérise l'IFE. En effet, c'est dans un aller-retour entre la réflexion théorique et le travail de terrain que les enseignements seront conduits et que le mémoire de fin d'étude sera réalisé.

7.2.2. POLE N°2: AGENCE QUALITE EDUCATION

Ce pôle de veille, d'expertise, d'évaluation, de certification et d'intervention dans le champ éducatif regroupera :

- la Veille scientifique et technique
- le Service de Formation des Formateurs
- la Formation continue (hors masters)
- l'Ingénierie internationale de projets.

L'agence déploiera ultérieurement d'autres activités (comme la mise en place d'un think tank en collaboration avec le Collegium). Mais dans un premier temps, elle aura pour mission essentielle d'installer au sein de l'IFE une culture de la valorisation des produits, qu'il s'agisse des offres de formation, des offres de ressources rares, des offres de compétences (consultances). En clair, il s'agira d'entrer dans la compétition dans le champ de l'éducation avec les entreprises privées qui occupent un terrain toujours plus important sur la base de compétences et de services parfois discutables sur le plan scientifique³⁵.

33. Des représentants des sites de Rouen et Cachan – Montrouge seront associés aux responsabilités des pôles.

34. L'UMR « Education, Cultures, Politiques » repose sur une convention entre l'INRP, l'Université Lyon 2, l'Université J. Monnet de St Etienne et l'Institut d'Etudes Politiques, qui devrait être signée au moment de l'entrée en vigueur du nouvel quinquennal 2011-2015. L'équipe EducPol s'en était retirée, c'est par l'arrivée dans l'UMR de l'équipe « Enseignement et Humanités » que l'INRP est encore présente dans l'unité. L'équipe EducPol négocie actuellement une insertion dans l'UMR IREDU (CNRS/ Université de Bourgogne).

35. La caricature de cette médiocrité intellectuelle étant la PNL ou Programmation Neuro-Linguistique



Il n'y a pas de raison de laisser le champ libre à des entrepreneurs sous-qualifiés, alors que l'IFE regorge de compétences qui n'ont pour défaut que d'être trop timides. Un tel positionnement suppose néanmoins une capacité de l'institut à se redéfinir en partie comme prestataire de services, et donc à assumer une posture « orientée - client ». Elle implique également, pour la recherche en particulier, de penser la valorisation de son travail à partir de la dissémination vers le public des acteurs de l'éducation autant qu'à partir de la publication scientifique.

7.2.2.1. DEPLOYER UNE FONCTION D'ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE EDUCATIVE

L'IFE a toutes les ressources et la légitimité pour se positionner en AMO de différents publics définissant ou redéfinissant leur offre éducative :

- Ministères
- Universités et écoles, y compris pour ce qui concerne la pédagogie du supérieur
- Collectivités territoriales
- Organismes de formation continue
- Organisations non gouvernementales
- Entreprises produisant des contenus pédagogiques

L'Agence Qualité Education est le lieu privilégié pour le déploiement de cette fonction d'assistance à maîtrise d'ouvrage, qui développera :

- Une offre d'ingénierie pédagogique
- Une offre de veille éducative
- A terme une offre de certification qualité

L'agence aura un socle de personnels permanents dédiés à ces activités. Elle devra également chercher au sein des pôles les ressources nécessaires à son développement, ce que rendra possible le dispositif de suivi d'activité.

7.2.2.2. ELARGIR LE CHAMP D'ACTION DE LA VST

La veille scientifique et technique de l'INRP doit pouvoir déployer le travail de qualité qu'elle conduit jusqu'à présent dans plusieurs directions :

- Développer la collaboration avec les équipes de l'IFE, d'abord, pour réaliser par exemple des états de l'art sur les projets de recherche ; mais aussi en sollicitant des chercheurs une production et communication des ressources sur les sujets auxquels ils travaillent.
- Etablir des bases référentielles interactives de bonnes pratiques en matière d'innovation pédagogique (incluant donc l'évaluation de ces pratiques)
- Participer systématiquement à l'enrichissement des bases de données internationales et à la coproduction de dossiers de veille partagés avec les partenaires internationaux de l'IFE

La nécessité d'un lien direct entre l'agence et les initiatives de communication, et notamment la production de contenus en ligne de l'IFE est nécessaire. Il faudra donc veiller tout particulièrement à la fluidité de cette relation.

7.2.2.3. DIVERSIFIER L'OFFRE DE FORMATION CONTINUE

L'offre de formation de formateurs présente à l'INRP devra répondre aux besoins actuels et anticiper les besoins futurs en diversifiant ses contenus (en s'ouvrant notamment à la pédagogie du supérieur et à l'éducation à la santé), en prenant plus explicitement en charge les dimensions internationales de son activité, en s'ouvrant à de nouveaux publics (par exemple les associations et les entreprises). Elle devra également diversifier ses modalités d'intervention : séminaires, écoles d'été, e-learning, etc.

7.2.3. POLE N°3 : DIFFUSION DES SAVOIRS

Le pôle « Diffusion des savoirs », regroupera :

- les services d'éditions numériques et classiques de livres et de revues
- l'équipe ACCES
- l'équipe UNIS
- les sites DGESCO
- le service audio-visuel

Il n'y aura plus qu'un pôle « Diffusion des savoirs » dans le périmètre nouveau de l'ENSL, qui aura vocation à être géré par l'IFE. Ce pôle sera au service des équipes de recherche et de formation, mais il aura sa politique propre. Il pourra prendre des initiatives en matière d'édition numérique et classique, en matière d'expositions temporaires ou permanentes, en matière de production de documents audiovisuels.

Le service audiovisuel n'aura pas vocation à réaliser uniquement des prestations techniques. En collaboration avec les équipes des autres pôles, le savoir-faire de ses équipes sera mobilisé très en amont pour définir les projets associant une démarche audio-visuelle. Ainsi, en réponse à la nécessité de travaux longitudinaux, il serait par exemple très utile de produire une longue chronique filmée suivant des élèves dans leur parcours de vie, de la petite enfance à l'adolescence.

7.2.4. POLE N°4: PATRIMOINE SCIENTIFIQUE

Le pôle « Patrimoine scientifique » assurera la continuité des ressources patrimoniales de l'institut, leur exploitation scientifique et leur valorisation :

- ouvrages et documents de la bibliothèque de l'INRP à Lyon³⁶ ;
- objets et documents du MNE (sous réserve de la décision des Ministres) ;
- collecte de nouveaux fonds documentaires.

36. Les missions actuelles de la bibliothèque de l'INRP se structurent autour de deux orientations essentielles: une vocation patrimoniale forte liée à l'histoire de la bibliothèque, à l'ampleur de ses collections uniques en France, voire en Europe et au lien qu'elle entretient avec la BNF ; une vocation de bibliothèque de recherche du fait de son rattachement à l'INRP et en tant que CADIST.

La fusion de la bibliothèque de l'INRP et de la bibliothèque de l'ENSL devrait permettre le développement d'un véritable Centre intégré de ressources documentaires et patrimoniales pour la formation et la recherche, inspiré des Learning centers. Ce centre de documentation aurait un triple positionnement :

- un positionnement national en tant que bibliothèque patrimoniale de recherche en sciences de l'éducation ;
 - un positionnement de bibliothèque de recherche en LSH au niveau de l'Université de Lyon-St Etienne ;
 - un positionnement de bibliothèque pluridisciplinaire (lettres et sciences) au sein du Campus Mérieux avec une dimension possible de médiathèque scientifique pour le grand public contribuant à l'animation du quartier Gerland.
- L'implication de l'actuelle BIU (et des tutelles universitaires de cette bibliothèque; ENS, Lyon 2, Lyon 3) paraît indispensable pour mener complètement à bien ce projet.



Il participera à leur mise en valeur en lançant une grande opération de numérisation des fonds. Il participera à l'extraversion de l'IFE par un accueil personnalisé des chercheurs, par des publications spécialisées et par des expositions tournées vers des publics diversifiés (en collaboration avec le pôle N°3, « Diffusion des savoirs », et le pôle N°1, qui aura vocation à accueillir les MCF invités, en charge du commissariat d'une exposition, comme il a été suggéré plus haut).

7.2.5. POLE N°5 : FONCTIONS SUPPORT

Le pôle « fonctions support » regroupera les services fonctionnels du nouvel institut :

- Affaires financières
- Ressources humaines
- Service juridique.

Des croisements seront opérés au fil des prochains mois entre les administrations de l'ENSL et de l'IFE afin de construire un organigramme cohérent. Ainsi le directeur général des services de l'IFE sera-t-il également DGS adjoint de l'ENSL, la DRH de l'IFE sera-t-elle DRH adjointe de l'ENSL, le DAF étant DAF adjoint de l'ENSL, le directeur informatique TICE étant directeur adjoint du Centre de Ressources Informatiques de l'Ecole. On verra dans les fiches annexées comment les services de l'ENSL et de l'INRP ont travaillé ensemble à examiner les modalités concrètes du rapprochement.

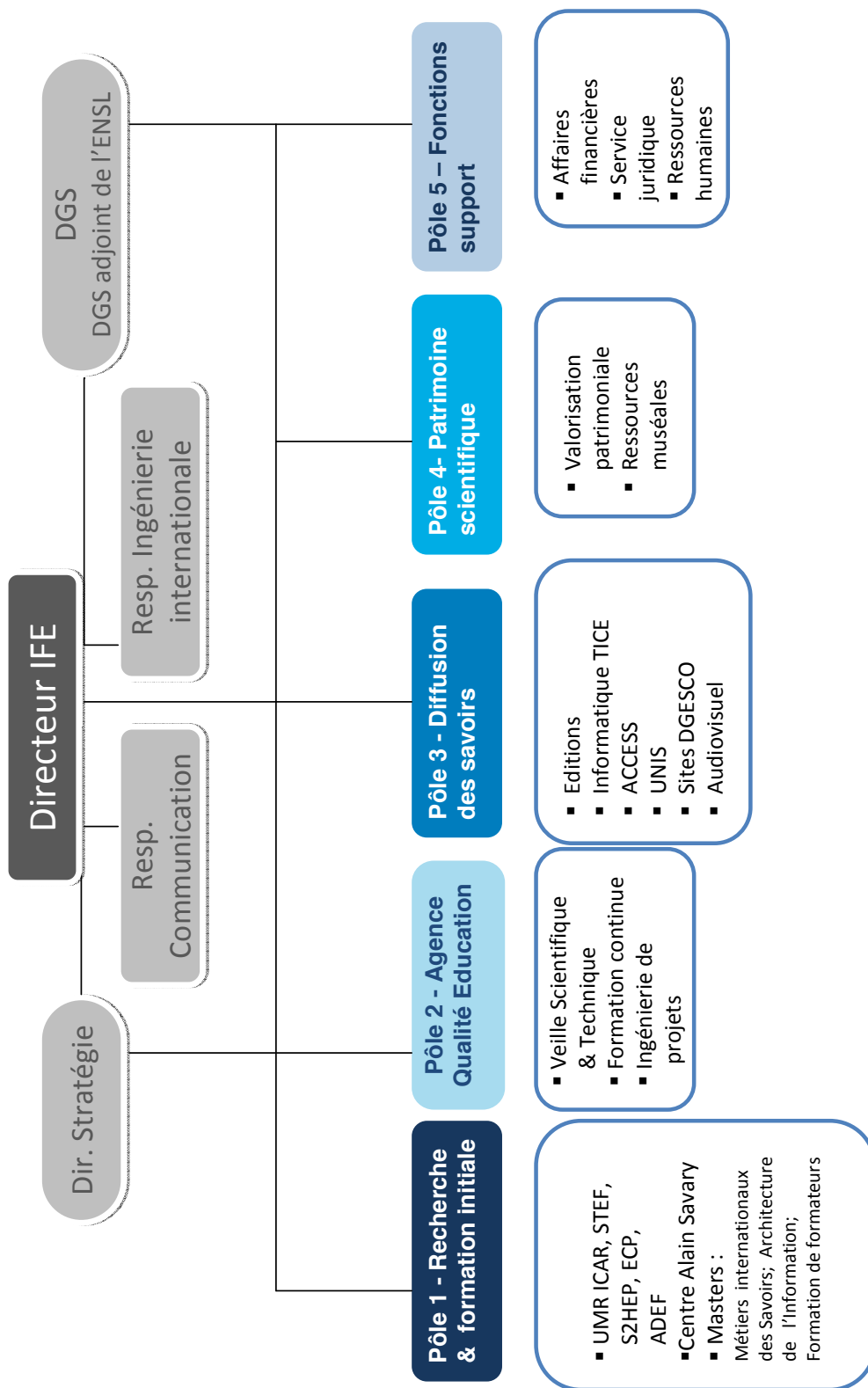


Figure : Organisation possible de l'IFE



7.3. Pilotage de l'activité de l'institut et allocation des ressources

7.3.1. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

La refondation stratégique et scientifique de l'Institut implique la mise en place d'un dispositif de gestion par activités qui permette le pilotage de l'allocation des ressources et rende possible une imputation analytique du temps des personnels. Il a été souvent reproché à l'INRP de travailler de manière confuse, chaque équipe, sinon chaque chercheur, se focalisant sur tel objet précis. Il devra dorénavant être clair que les recrutements s'inscrivent dans une stratégie globale d'établissement.

A l'échelon des responsables de pôles, le suivi d'activité permettra notamment de programmer l'activité du service en facilitant le choix de priorités et l'affectation des ressources aux besoins, en fournissant des éléments d'aide à la décision dans la négociation de moyens supplémentaires ou pour la renégociation des priorités ; et en apportant une meilleure visibilité sur les capacités d'un service à répondre à des demandes imprévues et/ou extérieures. Cette démarche permettra d'aider la direction à allouer au mieux les ressources, à la fois pour les pôles et pour les activités transversales prioritaires.

L'enjeu est à la fois de se doter d'instruments de pilotage des ressources de l'IFE (indicateurs de suivi, tableaux de bord opérationnels), de susciter de la visibilité sur ce qu'il produit au quotidien – sa performance et de rendre possible une amélioration continue de cette dernière. S'agissant des programmes transversaux en particulier, les objectifs de travail inter-pôles pourront être mesurés grâce à ce suivi d'activité, qui intégrera une dimension « mode projet » forte. Dans une perspective de contrôle de gestion, il s'agit enfin de renforcer l'imputation analytique (par destination) des coûts de personnel, qui représentent une partie substantielle des coûts de l'institut.

7.3.2. EXEMPLES D'APPLICATION

7.3.2.1. AFFECTATION TRANSVERSALE DES RESSOURCES

Les quatre premiers pôles vont être invités à fonctionner sur la base d'un double budget : le premier constituera la base porteuse, le second sera fonction de l'insertion dans les programmes transversaux lancés par l'institut pour rendre son action lisible et cohérente. Les pôles, et en particulier les équipes du Pôle 1, pourront continuer à travailler sur leurs propres projets. Ils pourront continuer à répondre à des appels d'offres nationaux et internationaux (et y seront même vivement encouragés), et doivent anticiper les demandes ministérielles, ou du moins y répondre positivement.

Afin de s'assurer que la transversalité ne demeure pas un vœu pieux, le suivi d'activité permettra de piloter l'implication des pôles dans les programmes transversaux, qui constitueront le système nerveux de l'institut. C'est ainsi que l'institut intégrera une culture du projet, une culture de l'anticipation et une culture de la réactivité.



7.3.2.2. RECRUTEMENTS

Plus que jamais, les recrutements de professeurs détachés, de professeurs « demi-postes », d'enseignants associés ou encore de professeurs mis à disposition par les Académies sont fondamentaux pour assurer les missions de l'IFE dans toute leur spécificité. Néanmoins, ces recrutements devront se faire majoritairement pour la durée d'un plan quinquennal, et les enseignants recrutés devront par contrat s'engager à quitter l'institut au terme de leur mandat. Ils seront recrutés sur la base de leurs compétences pour leur capacité d'insertion dans l'un des programmes transversaux, et non dans la logique interne d'équipe.

Dans cette même perspective, les supports actuels de MCF³⁷ devront être prioritairement utilisés pour favoriser la création de chaires d'excellence avec les organismes de recherche³⁸. Par ailleurs, Il s'agira de remettre à plat la définition de « service » pour les enseignants-chercheurs de l'INRP, qui, à l'heure actuelle, bénéficient de « généreuses » décharges pour gestion d'équipes et autres responsabilités collectives, liées à l'histoire de l'établissement. Il faudra aligner leur service sur celui des enseignants chercheurs de l'ENSL. Une grille des décharges a récemment été approuvée par le CA de l'ENSL : elle servira de référent. A l'avenir, le rôle des PU sera double : formation d'une part (au sein de différents masters co-habilités, ou sur la base de conventions précises avec divers établissements comme l'ESEN), animation d'équipes et de programmes de recherche, d'autre part. Leurs responsabilités collectives deviendront névralgiques.

37. A l'heure actuelle, sur les dix postes de MCF, quatre sont vacants (mais deux sont utilisés pour des invitations de trois mois de collègues étrangers). Les six MCF en fonction composent un curieux tableau : un est en disponibilité au Canada, trois sont bien à Lyon (mais l'une part bientôt à la retraite) et deux sont à Paris (à Paris 13 et à Cachan) pour des raisons encore obscures.

38. Ainsi, une chaire sur les « politiques de l'enseignement supérieur » fait déjà l'objet de contacts avancés avec le CNRS.



8. UNE GOUVERNANCE STABILISÉE ET REACTIVE

Afin de remplir au mieux les missions qui sont les siennes, le futur institut doit se doter d'une gouvernance réactive, mais aussi stabilisée. L'intégration au sein de l'Ecole Normale Supérieure permettra que soient conjugués l'insertion dans un établissement à la taille significative et au rayonnement international, avec le maintien d'une certaine autonomie.

Rappelons les termes de l'article 14 du Décret portant création de l'Ecole Normale Supérieure de Lyon :

« Les missions et les compétences des instituts, des départements, des laboratoires de recherche et des services, et leurs modalités d'organisation et de fonctionnement, de désignation de leurs responsables ainsi que la durée de leur mandat sont arrêtées par le conseil d'administration dans les conditions d'adoption du règlement intérieur de l'établissement et lui sont annexées.

Chaque institut, département, laboratoire de recherche et service dispose d'un budget propre, qui est intégré au budget de l'école dans les conditions définies à l'article L. 719.5 du code de l'éducation et du décret pris pour son application³⁹. »

Il faut donc proposer ainsi une architecture institutionnelle pour cette nouvelle composante de l'ENSL. Le modèle utilisé ici est celui d'Instituts rattachés à des EPSCP⁴⁰. Les principes énoncés ci-dessous y prévaudront.

8.1. Le Directeur

Le directeur est un enseignant-chercheur, français ou étranger. Il est nommé pour une durée de cinq ans. Il dirige l'institut et assure le travail d'articulation avec l'ENSL. Il représente l'IFE à l'étranger.

8.2. Comité de direction

Le directeur s'entoure d'un comité de direction resserré, constitué des cinq responsables de pôles (dont le Directeur de la stratégie et le Directeur Général des Services), des responsables de la Communication et de l'ingénierie internationale.

8.3. Conseil de direction

Le Conseil de direction⁴¹ est composé de quatre élus IFE (PU, MCF, Biatoss, enseignants détachés), ainsi que de huit personnalités extérieures désignées par le CA de l'ENSL (deux sont proposées par le MEN, deux par le MESR, deux par le DG de l'ENSL et deux par le Directeur de l'IFE), et de quatre membres de droit (Recteur, président et DG de l'ENSL, directeur de l'institut). Son président est élu parmi les personnalités extérieures.

39. Décret n° 2009-1533 du 10 décembre 2009 portant création de l'Ecole normale supérieure de Lyon.

40. Vifs remerciements à la DAJ du MESR pour avoir réfléchi à des modèles permettant d'échapper à l'alternative classique entre « article 33 » ou « article 43 » du Code de l'Education.

41. Il conviendra de veiller à ce que la Région Rhône-Alpes, les établissements partenaires de l'ENSL, ou du moins l'Université de Lyon, les établissements partenaires de l'INRP (eg ESEN) soient représentés au conseil de direction. Il est vivement souhaitable que des agences telles que l'AUF y soient aussi présentes.

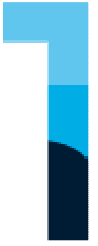


Le conseil de direction délibère sur les orientations générales de l'IFE, son budget, ses programmes de recherche et son offre de formation. Il adopte le règlement intérieur de l'IFE. Il est réuni au moins deux fois par an à l'initiative de son président ou de la moitié de ses membres.

8.4. Conseil d'orientation stratégique

Le Conseil d'orientation stratégique se réunit une fois par an. Il est composé de six personnalités internationales ; trois d'entre elles siègent à la fois au COS de l'institut et au COS de l'ENSL, afin d'assurer une pleine cohérence dans les objectifs à long terme de l'établissement.

Il apporte un regard extérieur et de long terme permettant d'évaluer les priorités et le fonctionnement de l'IFE, et de proposer de nouvelles perspectives de développement. Il émet des avis ou des recommandations sur les axes scientifiques prioritaires et les programmes transversaux de l'IFE.



9. PRINCIPAUX JALONS DE LA REFONDATION

- La situation de l'ensemble des personnels de l'actuel INRP doit être définie avant la fin de l'année 2010 ;
- L'IFE doit pouvoir démarrer ses activités dans les meilleures conditions au début de l'année 2011 ;
- Les moyens financiers et humains affectés dès l'année 2011 au nouvel Institut doivent traduire une rupture avec la situation de stagnation, voire de régression des dernières années ;
- L'Institut doit disposer de l'ensemble de ses instances avant l'été 2011 ;
- Les manifestations de la relance de l'Institut doivent être visibles dès la fin de l'année 2011, tant en termes d'activité scientifique que d'impact sociétal.
- Fin 2012, un réexamen de la situation institutionnelle sera envisagé à l'issue de la période d'expérimentation définie par les statuts de l'ENSL. Ce réexamen permettra de régler la question de la représentation de l'IFE dans les instances de l'ENSL.



10. ANNEXES

10.1. Compte-rendus des différents groupes de travail INRP – ENSL sur les actions prioritaires :

- Finances-comptabilité
- Informatique
- Ressources humaines
- Logistique et patrimoine
- Bibliothèques
- Editions



Finances – comptabilité

Enjeux de l'intégration

- S'agissant du domaine finances/comptabilité, deux pistes doivent être analysées :
- **1. l'intégration de l'INRP comme facteur de développement de l'autonomie financière de l'établissement**
- Dans la perspective du développement de l'autonomie financière de l'établissement (recherche de ressources financières complémentaires aux dotations d'Etat), l'intégration de l'INRP ouvre de nouveaux champs d'action et de développement.
- **2. Une organisation prenant en compte le meilleur des deux établissements**
- L'intégration de l'INRP dans l'ENSL doit être l'occasion d'un échange de pratiques et d'une analyse en commun des modes de gestion, tout en se plaçant dans la perspective d'un établissement disposant des responsabilités et compétences élargies et sans oublier que les statuts juridiques actuels des deux entités sont différents (EPA/EPSCP)

Scénario de rapprochement

- **Phase transitoire de l'intégration**
- La phase transitoire de l'intégration doit être menée avec pour objectif d'assurer au mieux la poursuite des activités de l'institut. Il est indispensable que, durant cette période au moins, le nouvel institut conserve une structure administrative interne forte disposant de la compétence et de la connaissance et ce, afin de garantir une bonne continuité du service.
- **Mesures conservatoires**
- Dès aujourd'hui, il est nécessaire que les responsables des deux écoles prennent des mesures conservatoires permettant un fonctionnement optimum en 2011 :
 - préparation d'un projet de budget 2011 par l'INRP
 - saisie des éléments de structure de l'INRP (selon son organisation actuelle) dans la structure budgétaire de l'ENS de Lyon
 - adaptation du plan comptable de l'ENS de Lyon pour la prise en charge de certaines dépenses spécifiques INRP (ex : personnel PTO)
 - échanges sur les données fournisseurs
 - prorogation par avenant jusqu'au 30/06/11 des marchés INRP arrivant à échéance au 1^{er} semestre 2011
 - recensement des engagements et commandes INRP non liquidés en 2010
 - recensement des gestionnaires financiers INRP à former sur les applications cocktail
 - étude déploiement SI GFC (en lien avec le SDI)
- **Pilotage du projet « finances/comptabilité/marchés publics/pilotage »**
- En se fondant sur l'expérience acquise lors de la fusion des deux anciennes ENS, nous proposons un fonctionnement en mode projet avec la mise en place d'un GANTT et d'un groupe projet du domaine piloté par le DAF de l'ENSL assisté de l'agent comptable de l'ENSL et de l'actuel agent comptable, chef des services financiers de l'INRP. Ce groupe composé des membres des services impliqués dans chaque établissement se réunira toutes les semaines et travaillera sur les thèmes suivants :
 - pré-requis, priorités et dispositif pour assurer le fonctionnement en cas d'impossibilité de déploiement (et/ou de formation) du SI GFC de l'ENS
 - budget (structure, programmes LOLF, périmètre)
 - transfert de la comptabilité
 - contrats/convention/marchés publics
 - procédure de paie (aspects budgétaires et financiers) et pilotage budgétaire de la masse salariale (montant et plafond d'emplois)
 - SI GFC/ADIX/reprise des données
 - formation des personnels
 - gestion des fournisseurs
 - procédures financières à harmoniser (objectif fin 2011)
 - pilotage/contrôle de gestion/comptabilité analytique
 - pilotage des moyens non intégrés dans le budget de l'établissement (ex : HSE)



Finances - comptabilité

Éléments de contexte à prendre en compte

Processus facilitateurs

- L'INRP est reconnu pour la qualité de sa gestion administrative. Même si les capacités financières de l'institut semblent réduites après l'opération de restructuration du centre de ressources, les équipes en place (services financiers, pilotage et agence comptable) réalisent un travail de haut niveau.

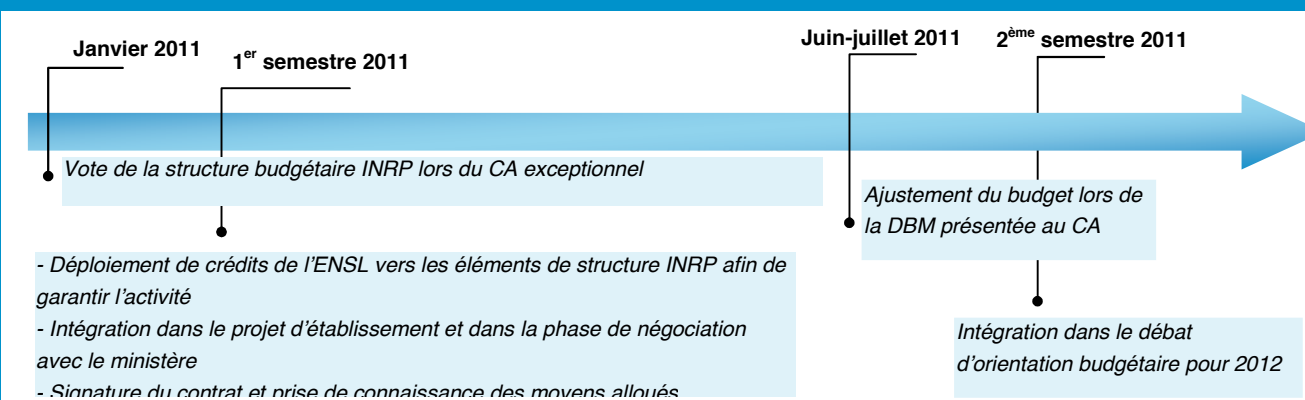
Points d'attention

- Le décret de dissolution doit prévoir les modalités de transfert des droits et obligations de l'INRP vers l'ENSL. Le plan d'action indique une série de mesures garantissant la poursuite de l'activité dans le respect des règles de droit.
- Dès l'ouverture du budget de l'institut, les gestionnaires ayant la charge des aspects financiers doivent être formés aux applications de Gestion Financière et Comptable de l'ENSL et en mesure d'y accéder.
- La fonction d'agent comptable ne peut exister au-delà de la dissolution, la responsabilité de la comptabilité étant transférée après la prise en charge par l'agent comptable de l'ENSL. Un échelon dans l'organigramme administratif devra faire le lien entre l'administration centrale de l'ENSL et celle de l'institut.
- Les marchés arrivant à échéance fin 2010 ne doivent pas faire l'objet d'une nouvelle procédure de consultation de la part de l'INRP tant que le projet d'intégration est susceptible d'aboutir. Le service des marchés de l'ENSL harmonisera l'ensemble des marchés dès l'intégration faite

Obstacles à surmonter

- **Gestion de la phase transitoire**
- L'absence de définition précise de l'organisation et du périmètre intégré, l'incertitude sur l'avenir des personnels, la nécessité d'adopter même à la marge de nouvelles habitudes de travail, l'intégration dans le SI GFC (système d'information – gestion financière et comptable) de l'ENSL et la situation financière de l'INRP fin 2010, participent d'une période incertaine. Il est donc indispensable d'anticiper dès que possible l'ensemble de ces difficultés notamment par la mise en place de groupes de travail.
- Les risques (absence de mise en cohérence avec le projet d'établissement et la négociation sur les moyens avec le ministère, incertitude sur la situation financière réelle de l'institut, etc.) inhérents à une intégration très rapide de l'institut par DBM (janvier ou février 2011) conduisent les services à proposer le calendrier progressif ci-dessous.

Grands jalons





Informatique

Enjeux de l'intégration

- Le premier enjeu est l'élaboration d'un schéma directeur informatique de l'Ecole intégrant les spécificités de l'IFE.
- Un point particulier doit être évoqué : celui des **applications de gestion** (gestion financière et comptable, des ressources humaines, scolarité, gestion des individus, ...). En effet, l'ENSL utilise depuis plusieurs années les modules applicatifs de l'Association Cocktail (Association regroupant des établissements publics d'enseignement supérieur). Celle-ci propose une suite complète de logiciels libres de droit commerciaux qui constitue un véritable progiciel de gestion intégrée (PGI).
- A l'inverse, l'INRP utilise des logiciels du marché (ADIX pour la gestion comptable, VIRTUALIA pour la gestion des ressources humaines), dont la maintenance est externalisée.
- Par conséquent, l'intégration des bases de données de l'INRP devra être réalisée dans le référentiel de données de l'ENS, et le PGI Cocktail deviendra alors l'outil de gestion unique.
- **Des projets porteurs** peuvent être conduits : le meilleur exemple (mais ce n'est pas le seul) concerne la diffusion des savoirs. En effet le pôle de diffusion des savoirs, créé au sein de la nouvelle ENSL, pourrait connaître un développement accéléré grâce aux informaticiens de l'INRP spécialisés dans les technologies web et les plateformes collaboratives.

Scénario de rapprochement

- Un certain nombre d'**opérations** ont été identifiées, liées principalement à la paye, au budget, aux finances et à la comptabilité. Des groupes de travail composés de représentants métiers et d'un informaticien de la DSI réfléchissent à ces questions.
- Il est également envisagé la constitution de **groupes thématiques** comprenant des informaticiens de l'ENS et de l'INRP pour examiner les différentes opérations informatiques à conduire.
- Il apparaît en effet qu'une **période transitoire** soit nécessaire pour que les activités des deux établissements puissent être correctement assurées et que parallèlement soit élaborée la nouvelle organisation de la DSI dans une large concertation.
- Une des missions de la nouvelle DSI de l'ENS / INRP sera également d'apporter aux décideurs (membres du Comité de Pilotage des Systèmes d'Information) tous les éléments nécessaires aux arbitrages à prendre pour respecter, en particulier les termes du contrat quinquennal. En ce sens, une vision globale est nécessaire pour un pilotage pertinent.
- On ne saurait donc se diriger vers une organisation trop décentralisée (même si des équipes dédiées auront toute leur place) sans risque de perte d'une visibilité et d'une efficacité d'ensemble.



Informatique

Éléments de contexte à prendre en compte

Processus facilitateurs

- Une grande partie des missions des deux services informatiques s'avère identique :
 - Systèmes, réseaux, sécurité
 - Applications informatiques transverses
 - Administration des bases de données
 - Formation des utilisateurs
 - Service aux utilisateurs

Points d'attention

- D'autres missions n'ont pas le même poids dans les deux établissements en particulier celles liées à l'accompagnement et la réalisation de projets scientifiques et / ou pédagogiques à destination de certains publics, l'INRP étant très engagé dans ce domaine.
- **Vigilance particulière**
- Pour l'ENSL, ne pas sous estimer et achever les projets en cours pour consolider la fusion des deux ENS.
- Pour l'INRP, bien prendre en compte l'organisation spécifique (astreinte) mise en place pour répondre de façon permanente aux demandes de ses publics et également les contraintes d'organisation de manifestations nationales.
- Une attention toute particulière doit en outre être portée sur la nécessaire réactivité pour les opérations liées aux contrats et conventions en cours.

Obstacles à surmonter

Grands jalons

Novembre – décembre 2010

Mise en place de groupes de travail opérationnels, par grands thèmes, composés d'informaticiens de l'ENSL et de l'INRP pour préparer au mieux les différentes opérations informatiques à mettre en œuvre

Janvier 2011

Mise en place des activités de paie des personnels de l'IFE et de la gestion financière et comptable (budget notamment)

1^{er} semestre 2011

Période transitoire de construction de la nouvelle organisation
Résolution des problématiques d'accès aux bâtiments, de gestion centrale des individus, de messagerie...



Ressources humaines

Enjeux de l'intégration

- L'INRP recense 248 emplois sur le budget propre de l'établissement et 16 emplois d'enseignants-chercheurs rémunérés sur le budget Etat. Le taux d'occupation est de 82,6 % puisqu'on dénombre 35 emplois vacants et 10 emplois gelés au 1er septembre 2010.
- L'intégration de cet institut dans l'ENSL, reviendra à intégrer une structure beaucoup plus importante en terme de plafond d'emplois puisque celui de l'ENSL est actuellement égal à 391 (hors plafond d'emplois ressources propres voté par le CA).
- En termes de GRH, cela devrait permettre de **développer la mobilité interne** et de **multiplier les possibilités de transformation de poste** dans le cadre des campagnes emplois.
- Par ailleurs, la structure actuelle de l'INRP : personnel, réparti en trois axes – recherche, ressources-transfert, administration-gestion-appui devrait être revue pour être rationalisée au sein de l'ENSL afin d'optimiser les ressources humaines.
- Il sera important de prendre en considération les spécificités propres à l'INRP dans la gestion des personnels pour les intégrer dans la nouvelle organisation. Nous pouvons noter que cette division, comme la DRH de l'ENS, pratique une **gestion intégrée**, particulièrement adaptée à la multiplicité des statuts qui implique une gestion individuelle de qualité. L'utilisation de cette technique est d'autant plus justifiée que l'INRP compte une vingtaine de corps et plus de 40 grades différents pour près de 200 personnels et qu'à cela s'ajoute une particularité avec le détachement d'enseignants des 1er et 2d degrés et d'enseignants-chercheurs qui poursuivent une double carrière. Il convient également de souligner que le **suivi de la masse salariale** est effectué grâce à l'application Winpaie qui constitue l'un des atouts majeurs pour la mise en œuvre de la politique de recrutement et de formation.

Scénario de rapprochement

- Pour permettre l'intégration de l'INRP dans l'ENS, il est important d'aborder rapidement différentes problématiques, en constituant des **groupes de travail qui permettront de définir la nouvelle politique RH** :
 - SIRH,
 - Stratégie RH : organisation, dimensionnement, organigramme,
 - Masse salariale : traitements, primes et indemnités,
 - GPEC : formation, recrutement, mobilité, affectation,
 - Politique Sociale : action sociale, ARTT, bilan social,
 - Politique des contractuels.
- Quoi qu'il en soit, le processus d'intégration imposera le maintien de certaines fonctions à titre transitoire au cours de la période de janvier à août 2011.



Ressources humaines

Éléments de contexte à prendre en compte

Processus facilitateurs

- Les entretiens individuels des personnels de l'INRP en cours

Points d'attention

- Le rattachement des personnels de l'éducation nationale à l'enseignement supérieur en étant attentif à la conservation des années d'ancienneté (pour les mutations)
- Prolongation des enseignants détachés
- Prolongation des contractuels et proposition de CDI pour les agents remplissant les conditions
- Harmonisation vers le taux le plus favorable des primes et indemnités
- Mise en place rapide d'un nouveau protocole ARTT
- Mise en place de plusieurs campagnes de mobilité (une dès l'organisation définie et une plus tard pour les ajustements)
- Le pilotage de la masse salariale et des emplois doit être rapidement fait en commun (les outils actuels sont différents : Winpaie et Kaki)
- Action sociale : l'INRP a des conventions en cours pour les prestations interministérielles+ PDE

Obstacles à surmonter

- La paie : masse salariale et imputation budgétaire distinctes ainsi qu'une différence de logiciel entre les 2 établissements. Il faudra impérativement codifier tous les « champs LRU » pour tous les personnels INRP (ce qui correspond à une nouvelle prise en charge de tous ces personnels)
- Différence de logiciel de gestion de personnel (VIRTUALIA / MANGUE)
- L'absence de mesure de « carte scolaire » pour les ATOSS souhaitant une mutation
- L'absence de communication sur le projet, notamment au sein de l'ENSL

Grands jalons

Janvier 2011

Août 2011

2011 - 2012

Organisation :

Définir l'organisation cible du nouvel établissement
Dimensionner les services et nommer les chefs de service
Etablir les fiches de poste et coter les postes dans le cadre de la PFR
Mettre en place une campagne de mobilité : affectation des titulaires puis des contractuels

Politique RH :

Elaboration d'un nouveau protocole ARTT
Politique de primes (dont NBI et PFI)
Définition politique des ANT (recrutement, rémunération, « carrières »...)
Election des instances (CTP et CPE) pour intégrer des représentants des personnels INRP
Politique d'action sociale (négociation des conventions chèques vacances, CESU) et du PDE

Bascule du SIRH

Définition d'un plan d'adaptation et de développement des compétences incluant l'accompagnement individualisé des personnels (conseil en mobilité-carrière)



Logistique et patrimoine

Enjeux de l'intégration

■ **Les enjeux en matière de logistique et de patrimoine sont les suivants :**

- Renforcer l'efficacité et la réactivité en matière de sécurité.
- Renforcer la réactivité en matière de maintenance.
- Optimiser la gestion des salles.
- Assurer une meilleure maîtrise de la gestion patrimoniale.

Scénario de rapprochement

■ **En matière de sécurité**, deux niveaux de sécurité doivent être distingués et séparés au plan de l'organisation pour assurer une prise en charge pertinente de chacune des deux missions :

- Les biens et personnes, avec un rattachement à la DPMG.
- L'hygiène et sécurité, avec un rattachement à la direction générale.

■ Maintenir / développer la capacité d'intervention des équipes en conservant une certaine pluridisciplinarité et mobilité des agents (sécurité + maintenance).

■ **En matière de maintenance, le scénario privilégié est le suivant :**

■ Mise en place d'une « Cellule Marchés » par regroupement de la gestion des appels d'offres de maintenance. Objectif : harmonisation des marchés et contrats, rationalisation du recours aux prestataires, permettre des gains de temps et de budget par des économies d'échelle.

■ Mise en place d'une « équipe maintenance » unique :

- En conservant la pluridisciplinarité des agents à des degrés divers mais sur tous les métiers (cf. les souhaits et capacités des personnes).
- En réunissant les différents locaux actuels conformément aux prévisions du schéma directeur immobilier.

■ **Pour l'optimisation de la gestion des salles :**

■ Fusion des deux services actuels et mise en commun des salles pour permettre une offre très variées (petites salles -> grand amphi). Cette « cellule salles », pourrait être un facilitateur regroupant ou coordonnant tous les services autour des manifestations.

■ Développement d'une offre intégrée « clé en main » : salle, logistique, restauration, hôtellerie.

■ Viser à disposer à terme de régisseurs dédiés à la logistique des salles (1 ou 2) de manière à disposer d'une autonomie et d'une souplesse d'intervention et d'assistance (contrairement à l'INRP, l'audiovisuel de l'ENS est rattaché à un service hors Logistique).

■ Objectifs : attirer davantage de publics extérieurs aux établissements (cf. rémunération), développer à terme l'accueil d'universités d'été.

■ **Pour assurer une meilleure maîtrise de la gestion patrimoniale :**

■ Mise en place d'une « Cellule Politique Patrimoniale » avec pour missions (entre autres) :

- Etat des lieux à effectuer sur les avancés des dossiers en cours pour les deux parties.
- Gestion des données patrimoniales.
- Suivi et ajustement du schéma directeur immobilier sur sa durée de vie (ainsi que SPSI).
- Suivi des grands projets.
- Suivi des loyers.
- Relation avec le PRES.

■ Assurer la présence des professionnalisés utiles (sur la base de 4 à 5 personnes) tels que :

- Technicien terrain (montage des opérations).
- Maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre (mise en place des opérations).
- Suivi des données administratives et financières (économiste...).
- Suivi juridique (marchés, loyers...)



Logistique et patrimoine

Éléments de contexte à prendre en compte

Processus facilitateurs

- **En matière de sécurité :**
 - Compétence des agents
 - Déjà une large pratique de mutualisation entre les deux établissements
- **En matière de gestion des salles**
 - Compétence des agents
 - Présence des infrastructures *ad hoc*
 - Reprographie fonctionnant déjà de fait sur un mode fusionné
 - Maintien en état des fonctions « reprographie » et « hébergement » dont le fonctionnement est satisfaisant
- **En matière de gestion patrimoniale**
 - Compétences (méthodes du côté INRP, appui sur un bon technicien à l'ENSL)

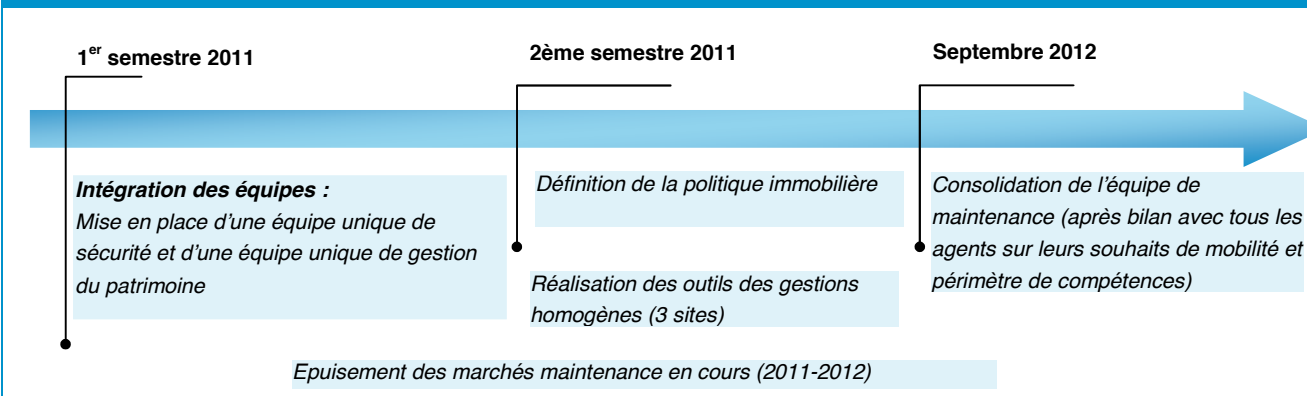
Points d'attention

- **En matière de sécurité :**
- Multiplicité des sites
- **En matière de maintenance :**
- encore des ouvertures de plis sur des marchés séparés entre établissements
- **En matière de gestion des salles :**
- Réaffirmation / précisions de la définition globale des priorités d'utilisation des salles (enseignement, colloques, location)
- Degré d'autonomie de la « cellule salles » pour l'accès aux ressources audio-visuelles
- Taux de charge de la DSI pour harmoniser les outils informatiques existants de gestion des salles
- **En matière de gestion patrimoniale**
- Cadrage des orientations de l'établissement – impacts sur SPSI (l'INRP a avancé sur son SDI, l'ENS est en stand by)

Obstacles à surmonter

- Un travail encore séparé sur les passations de marchés. Conséquences : absence d'unification des marchés, augmentation de la période de non optimisation de leur traitement

Grands jalons





Bibliothèques

Enjeux de l'intégration

- **Enjeu majeur de cette intégration** : le développement d'un véritable Centre intégré de ressources documentaires et patrimoniales pour la formation et la recherche (Learning center), sur l'ensemble Denis Diderot, avec un triple positionnement :
 - un positionnement national en tant que bibliothèque patrimoniale de recherche en sciences de l'éducation ;
 - un positionnement de bibliothèque de recherche en LSH pour le PRES Université de Lyon ;
 - un positionnement de bibliothèque pluridisciplinaire (lettres et sciences) au sein du Campus Mérieux avec une dimension possible de médiathèque scientifique pour le grand public contribuant à l'animation du quartier Gerland.
- **2.1.1 Une diversité de vocations à gérer**
- Les missions de la bibliothèque de l'INRP se structurent actuellement autour de deux orientations essentielles, induisant un positionnement des usages différents (degrés différents de spécialisation et « d'extension ») :
 - une vocation patrimoniale forte liée à l'histoire de la bibliothèque, à l'ampleur de ses collections uniques en France, voire en Europe et au lien qu'elle entretient avec la BNF ;
 - une vocation de bibliothèque de recherche de par son rattachement à l'INRP et en tant que CADIST.
- **2.1.2 Des axes de convergence stratégiques**
 - Déploiement engagé du Système d'Information Documentaire (SID) Denis Diderot commun aux 3 bibliothèques du site qui permet à la fois de valoriser l'ensemble documentaire commun et de développer une véritable bibliothèque numérique liée à la recherche
 - Mise en valeur de la production scientifique des domaines et des périodiques (projets existants ou envisageables dans chaque bibliothèque – recensement et dépôt dans HAL, projet Mir@bel à l'ENSL, meilleure visibilité de la production des bases INRP) ;
 - Activités de signalement et de valorisation de fonds patrimoniaux et spécialisés des deux côtés (pour l'ENSL Fonds slaves, IAO activités d'animation, d'exposition qui se développent).
 - Une convergence entre les recherches futures sur la pédagogie applicable à l'enseignement supérieur, le terrain d'application que peut offrir déjà l'ENSL, le signalement des ressources pédagogiques produites en internes ou « intéressantes » en externe.
 - Des synergies entre des secteurs de recherche et d'acquisition proches : didactique des sciences, épistémologie, production, réception, transmission des savoirs, sciences cognitives.

Scénario de rapprochement

- **1. Une bibliothèque unique ENSL – INRP**
- Une direction unique.
- Trois « départements » : INRP – sciences de l'éducation ; Lettres ; Sciences.
- Groupes transversaux (avec participation de la Bibliothèque inter universitaire - BIU) :
 - Système information documentaire (SID)
 - Accueil du public- services (groupe Point Info)
 - Formation.
- **2. Mise en place d'un véritable dialogue contractuel avec ULL et UJM dans l'objectif d'une bibliothèque D. Diderot unique**
- La BIU sera associée à la réflexion qui s'engagera au sein de la bibliothèque ENS/INRP sur les orientations à consolider et les services à développer dans l'esprit de la mise en place du futur « Learning center » : groupes de travail transversaux existants ou à créer, afin d'adosser le dialogue contractuel avec les universités de Lyon 2 et de Lyon 3 à une base concrète de propositions.
- Ces propositions tiendront également compte de l'évolution des réflexions engagées au niveau du PRES sur la documentation. La question de l'interuniversitaire documentaire en LSH devrait ainsi pouvoir trouver une réponse adaptée sur le plan lyonnais grâce à la convergence d'un certain nombre de dynamique de services.
- Mise en place des groupes de travail chargés de réfléchir à la recombinaison stratégique des politiques, des services et des espaces pour Denis Diderot ; schéma stratégique, fonctionnel et statutaire D. Diderot à proposer et discuter avec ULL et UJM.



Bibliothèques

Éléments de contexte à prendre en compte

Processus facilitateurs

- **Pour le projet de bibliothèque unique ENSL – INRP**
 - Mobilisation positive des personnels de l'INRP et de l'ENSL
 - Liens existant entre les personnels via le projet SID et certains groupes transversaux,
 - Existence d'un Pôle diffusion des savoirs à l'ENSL et d'une volonté politique pour la mise en cohérence des différents métiers qui le composent
- **Pour le projet de bibliothèque unique Denis Diderot**
 - Existence de projets communs ENSL / INRP / BIU (SID, formation des doctorants et des lecteurs) et de groupes de travail communs
 - Harmonisation des procédures et des services engagées via le SI

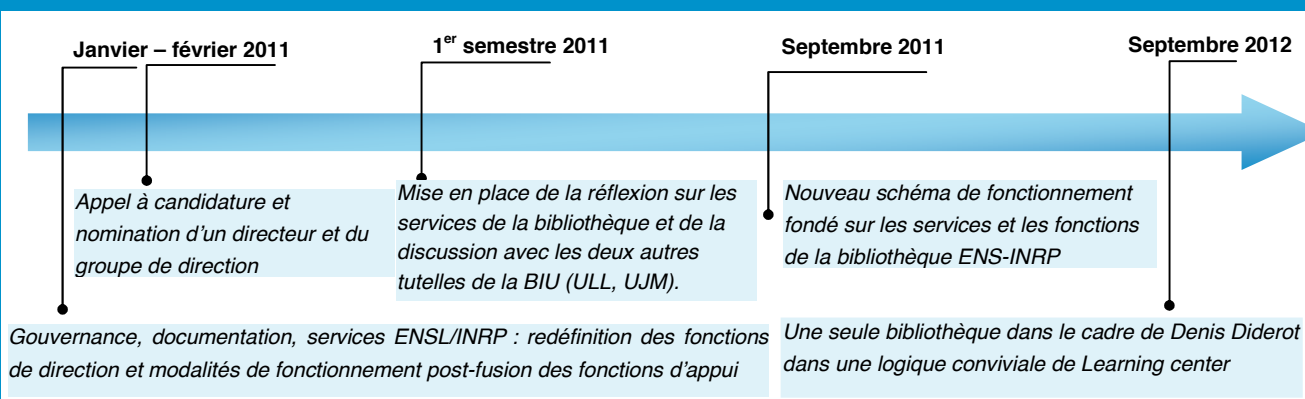
Points d'attention

- **Pour le projet de bibliothèque unique ENSL – INRP**
 - Un SID commun, mais deux réseaux physiques et deux équipes différentes avec une interrogation sur les évolutions des services informatiques
 - Une complexification de la nouvelle structure à gérer : le changement de dimension de la bibliothèque (61 postes, hors informatique) n'est pas à sous-estimer
 - Des équilibres à maintenir dans les situations à terme des personnels (sentiment potentiel d'être « perdant »)
 - Equilibre LSH-Sciences
 - Une nécessaire implication de la BIU et de ses tutelles
- **Pour le projet de bibliothèque unique Denis Diderot**
 - Des logiques et des cultures de service différentes
 - Volonté politique au niveau du PRES ainsi que de l'Etat et des collectivités territoriales

Obstacles à surmonter

- **Pour le projet de bibliothèque unique ENSL – INRP**
 - Une enveloppe financière ne permettant pas de maintenir les activités actuelles (acquisition, conservation et valorisation du patrimoine, etc.) et de soutenir un certain niveau documentaire pour les deux bibliothèques
 - Rigidité et dispersion des espaces, manque de convivialité
 - Absence d'espaces de stockage des collections
- **Pour le projet de bibliothèque unique Denis Diderot**
 - Eventuels obstacles politiques aux niveaux national et local

Grands jalons





Editions

Enjeux de l'intégration

- Au sein des communautés éducatives et des communautés de recherche en éducation, l'INRP joue un rôle privilégié d'animation à travers ses revues.
- Le double intérêt de l'intégration des éditions de l'INRP et des éditions de l'ENSL consiste dans la possibilité de faire bénéficier les revues de l'ENSL de l'expérience de l'INRP (éditeur de recherche en Education depuis 1976), ainsi que dans la possibilité d'accroître la notoriété et la visibilité de la structure d'édition :
 - au moyen de l'élargissement du champ des publications
 - au moyen de l'augmentation du nombre de publications
- L'intégration permettra à terme aux deux structures d'être plus visibles en librairie en proposant davantage de titres sous un même label.
- Il existe aussi un enjeu d'efficacité en rassemblant des petites unités qui font aujourd'hui le même travail.

Scénario de rapprochement

- Afin de faire bénéficier les revues de l'ENSL de l'expérience de l'INRP, il est notamment recommandé :
 - de favoriser l'utilisation du système de gestion des abonnements de l'INRP pour la gestion des revues de l'ENS.
 - de mutualiser la fabrication et la promotion des revues, ce qui permettra également de réaliser des économies d'échelle.
- Afin d'accroître la notoriété et la visibilité de la structure d'édition, il est recommandé de mettre en place :
 - Une politique éditoriale commune avec un seul comité éditorial et des collections rassemblées dans une seule structure à terme
 - Une diffusion et une commercialisation communes
 - Une mise en commun des savoir-faire éditoriaux
- Pour conserver la fonction que joue l'INRP aujourd'hui par ses revues au sein des communautés éducatives et des communautés de recherche en Éducation
 - Maintenir des secrétaires de rédaction attachées à leur revue et les rassembler dans une équipe spécifique
 - Maintenir les revues actuellement publiées en saisissant l'opportunité du regroupement pour faire évoluer les supports, avec par exemple l'édition électronique de certains titres, ou le développement de sites plus élaborés (avec services Web associés) pour les revues
- Pour apporter au nouvel établissement l'expérience d'un éditeur de recherche en Éducation depuis 1976
 - Inclure dans la palette du nouvel établissement des collections de recherche en Éducation pour conserver et accroître le réseau des auteurs souhaitant être édités dans le cadre INRP + ENS.
- Rassemblement sur un lieu unique
- Le rapprochement peut avoir lieu en structurant sur un même lieu un service organisé en trois secteurs :
 - **Production** structurée autour de 2 grandes divisions : production des ouvrages d'une part, production des revues d'autre part. Chaque revue est dotée d'un secrétaire de rédaction. L'équipe mutualisée des secrétaires d'édition des ouvrages pourra, quant à elle, traiter l'ensemble des titres quelle qu'en soit la collection.
 - **Diffusion** avec un même diffuseur.
 - **Commercialisation** avec des outils communs de promotion (Catalogue de vente en ligne – aujourd'hui intégré à l'INRP, sous-traité à l'ENS ; lettre d'information [n'existe dans aucune des deux entités à l'heure actuelle] ; refonte des sites ; mise en commun de la librairie)



Editions

Éléments de contexte à prendre en compte

Processus facilitateurs

- Des travaux d'approche déjà réalisés sur le périmètre des revues
- Mutualisation des savoir-faire : déjà beaucoup de communication entre les deux services au niveau de la chaîne éditoriale
- L'INRP apparaît auprès de la médiatrice de l'Édition Publique comme un éditeur du champ de l'Éducation au même titre que le CNED ou le CNDP (reconnaissance de la qualité des titres et de la spécificité de l'établissement)
- La collaboration avec d'autres éditeurs privés et publics se révèle plutôt aisée pour l'INRP et mérite d'être sauvegardée (Hachette, Hatier, Peter Lang, etc.).
- Accord de principe des personnels du service des publications de l'INRP pour la fusion des équipes
- Existence d'un marché public d'impression à l'INRP

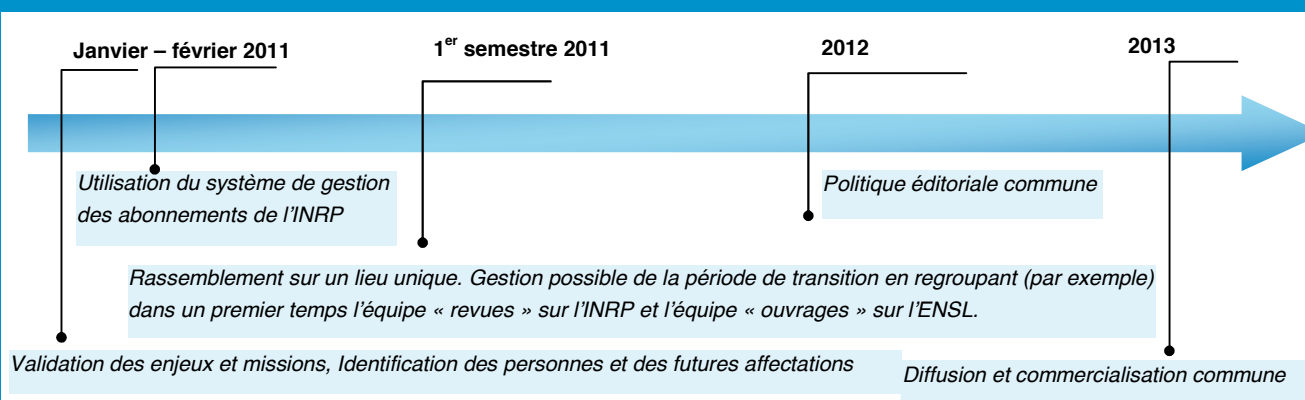
Points d'attention

- L'évolution des collections de l'INRP s'avère indispensable. La mise en place de ce processus qui conduira à l'extinction des collections existantes est délicate.
- Des différences dans l'organisation des secrétariats de rédaction des revues (au sein de l'ENSL, les secrétariats de rédaction ne sont pas intégrés au service Éditions contrairement à l'INRP)
- Les abonnements des revues étant gérés à l'année civile, l'utilisation du système de gestion des abonnements de l'INRP par l'ENSL doit être opérationnelle dès janvier 2011, l'alternative étant janvier 2012.
- Des pratiques de sélection des ouvrages différentes
- Chaque service Éditions travaille avec des diffuseurs et distributeurs différents (avec des contrats d'1 an pour l'INRP et de 3 ans pour l'ENS à compter du 1^{er} juillet 2010)
- Délais nécessaires au choix d'un diffuseur
- Délais de définition des outils communs (conception, développement)
- Changement d'identification des publications (ISSN, ISBN, maquettes, logos) en relation avec le changement de label (de INRP vers ENS Éditions)
- Maintien du budget de fonctionnement actuel au moins pour 2011 pour assurer les équilibres globaux des productions INRP (NB : les équilibres économiques ne se font pas titre par titre mais pour l'ensemble des titres)
- Réflexion à conduire sur la politique de ressources éditées en ligne
- Gestion de la transition à tous les niveaux de l'activité

Obstacles à surmonter

- Un nouveau cadre décisionnel pour l'élaboration de la politique éditoriale est à mettre en place
- Manque de visibilité sur le futur positionnement des personnes et notamment des responsables de secteur (INRP)
- Impacts du changement de label : ce changement suppose de bien communiquer afin de rassurer les auteurs

Grands jalons



10.2. Lettre de mission de Jacques Samarut



*Le Préfet,
Directeur du cabinet
du Ministre de l'Éducation nationale,
porte-parole du Gouvernement*

*Le Directeur du cabinet
de la Ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche*

Paris, le **29 JUL. 2010**

Monsieur le Président,

Monsieur le Ministre de l'Éducation nationale et Madame la Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ont demandé à Monsieur Jacques MORET, directeur de l'Institut national de Recherche pédagogique (INRP), de conduire une mission de réflexion sur les perspectives de refondation de cet établissement dans la lettre de mission du 19 novembre 2009 reçue à l'occasion de sa nomination.

Après analyse des options proposées par J. MORET, nous vous indiquons que l'orientation retenue par nos deux ministères est une intégration de l'INRP au sein de l'École normale supérieure de Lyon à compter du 1^{er} janvier 2011, sans modification du décret statutaire de l'École.

Aussi, nous vous demandons, ainsi qu'au directeur général de l'École, de désigner un chef de projet qui sera chargé de préparer cette intégration en s'appuyant sur une équipe dédiée. Cette équipe pourra s'appuyer sur les services de nos deux ministères et sur d'autres formes d'assistance extérieure.

Par ailleurs, nous avons sollicité l'Inspection générale de l'Administration de l'Éducation nationale et de la Recherche et l'Inspection générale des Affaires culturelles pour nous faire des propositions sur l'avenir du Musée national de l'éducation et une réflexion est engagée sur la place du Service de l'histoire de l'éducation.

.../...

Monsieur Jacques SAMARUT
Président
École Normale Supérieure
46, allée d'Italie
69364 LYON cedex 07

Cette intégration devra aller de pair avec un projet scientifique ambitieux pour le développement de la recherche sur les sciences de l'éducation, qui devra figurer en bonne place dans le futur contrat quadriennal à conclure avec le MESR. De son côté, le MEN s'engage à contractualiser avec l'Ecole sur des sujets d'intérêt pour lui.

Vous veillerez à associer étroitement la direction de l'INRP ainsi que l'ensemble de ses personnels à la préparation de cette intégration, et à prendre en compte l'ensemble des questions liées à la gestion des ressources humaines.

Votre rapport devra nous parvenir pour le 15 novembre 2010, afin d'engager le processus de rapprochement d'ici la fin de l'année.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de notre sincère considération.



Philippe GUSTIN



Olivier PAGEZY

Copie : MM. Bernard BIGOT, Président du Conseil d'Administration de l'INRP
Jacques MORET, Directeur de l'INRP
Olivier FARON, Directeur général de l'Ecole normale supérieure de Lyon
Roland DEBBASCH, Recteur de l'académie de Lyon

10.3. Lettre de mission de Yves Winkin



ÉCOLE NORMALE
SUPÉRIEURE
DE LYON

15 parvis René-Descartes
BP 7000, 69342 Lyon cedex 07
Tél. +33 (0)4 37 37 60 00
Fax +33 (0)4 37 37 60 60
www.ens-lyon.fr

Jacques SAMARUT
Président
Site Jacques Monod
Tél. : 04-72-72-80-17
N° de fax : 04-72-72-86-81
president@ens-lyon.fr
Réf. : JS/VV/2010.48

Lyon, le 3 septembre 2010

Professeur Yves WINKIN
ENS de Lyon

Cher Collègue,

Le Ministre de l'Éducation nationale et le Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche viennent de confier à l'École normale supérieure de Lyon une mission urgente : intégrer l'Institut National de Recherche Pédagogique en son sein d'ici le 1er janvier 2011, selon des modalités à définir. Je voudrais vous confier la tâche de mener cette mission à bien, qui se déroulera du 1^{er} septembre au 31 décembre 2010.

D'ici le 15 novembre, vous nous présenterez un rapport proposant un nouveau cadre scientifique et organisationnel pour l'INRP visant notamment à renforcer les missions de l'institut et à les adapter à son nouvel environnement. Vous montrerez dans ce rapport comment le nouvel institut conservera une autonomie intellectuelle tout en s'intégrant administrativement dans la structure de l'ENSL. Il vous reviendra à cet égard d'aller au plus près de la réalité concrète des unités de recherche et des services

Votre rapport fera apparaître également comment l'intégration de l'INRP renforcera sa position dans le paysage scientifique national et international. Des collaborations internationales nouvelles, notamment avec des pays émergents, seraient certainement pertinentes. Une synergie entre les moyens de diffusion des savoirs de l'INRP et de l'ENSL devrait conduire à une plus grande visibilité des travaux et à une utilisation plus intensive par les milieux éducatifs.

Ce rapport sera examiné par les tutelles et par les instances compétentes. Il devra conduire avant le 15 décembre 2010 à des décisions par les conseils d'administration des deux établissements.

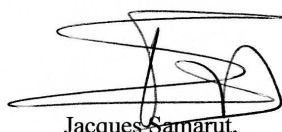
L'ensemble des services de l'ENS de Lyon sera à votre disposition pour vous aider dans votre tâche. Mme Camille Renaud, directrice adjointe des Ressources humaines de l'École, sera affectée à votre mission, pour mener avec vous l'examen au cas par cas de la situation des membres des différents personnels de l'INRP (enseignants-chercheurs affectés et détachés, enseignants du 1^{er} et du 2nd degrés, ATOSS, ITRF et PTO, personnels de bibliothèque et de documentation, agents non titulaires). Par ailleurs, vous disposerez d'un secrétariat et d'un budget spécial qui sera géré par l'ENS de Lyon.

Vous serez conseillé dans la rédaction des nouveaux statuts par un haut fonctionnaire, spécialiste de ces questions. Vous pourrez, après appel d'offres, choisir un cabinet-conseil pour le montage du projet organisationnel de l'INRP dans sa nouvelle configuration. Vous pourrez faire appel à des experts extérieurs, nationaux et internationaux pour toutes les questions relatives aux missions de l'institut.

Je vous demande de me proposer au plus vite un budget prévisionnel pour cette mission.

Vous avez toute ma confiance et mon assurance pour conduire cette mission en lui donnant votre ton et votre vision.

En vous exprimant tous mes vœux de réussite, je vous adresse, Cher Collègue, mes très cordiales salutations.



Jacques Samarut,
Président de l'École Normale Supérieure de Lyon

Copie à :

Bernard BIGOT, Président du Conseil d'administration de l'INRP
Jacques MORET, Directeur de l'INRP
Olivier FARON, Directeur Général de l'ENS de Lyon
Roland DEBBASCH, Recteur de l'Académie de Lyon
Olivier PAGESY, Directeur du Cabinet de la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Philippe GUSTIN, Préfet, Directeur du Cabinet du Ministre de l'Education Nationale.

