



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'institut national  
supérieur de formation et de recherche  
pour l'éducation des jeunes handicapés et  
les enseignements adaptés (INSHEA)

Janvier 2014



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des Établissements

Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

Section des établissements

*Le Directeur*

**Philippe Tchamitchian**

Le président de l'AERES "signe [...], les rapports d'évaluation, [...] contresignés pour chaque section par le directeur concerné" (Article 9, alinéa 3, du décret n° 2006-1334 du 3 novembre 2006, modifié).



# Sommaire



Présentation	5
La gouvernance	7
I – Un manque de concertation	7
II – Des partenariats à mieux définir et à développer	8
III – Une communication dynamique mais sans cap	8
IV – Une absence de culture d'autoévaluation	8
La stratégie en matière de recherche	11
Une stratégie volontariste de développement de la recherche	11
I – Un développement accéléré du potentiel de recherche qu'il convient de maîtriser	11
II – L'enjeu de la préservation du potentiel existant d'expertise	11
III – Un pilotage efficace mais des ressources financières peu identifiées	12
IV – Une communication qui peine à asseoir la visibilité scientifique de l'Institut	12
La stratégie en matière de valorisation de la recherche	13
I – Une valorisation académique des activités de recherche	13
II – Une valorisation par la production de ressources	13
III – Le potentiel de « La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation »	13
IV – L'urgence de la mise en place d'une politique éditoriale	14
La stratégie en matière de formation	15
I – Une offre de formation de l'enseignement supérieur	15
1 ● Le maintien des formations en lien avec l'enseignement spécialisé	15
2 ● Une diversification des champs de formation...	15
3 ● ...mais une offre de formation très cloisonnée	16
II – Un secteur formation continue à repenser dans son ensemble	16
1 ● Une définition trop restrictive de la formation continue	16
2 ● Saisir l'opportunité de la validation des acquis de l'expérience	16
3 ● Oser une « révolution FOAD »	16
III – Une mise en œuvre de la formation qui rencontre quelques difficultés	17
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Un existant à améliorer	19
II – Une stratégie à construire	19

La stratégie en matière de relations européennes et internationales	21
I – Une orientation générale qui reste à définir	21
II – Une reconnaissance de l'expertise et un réseau à développer pour la recherche	21
III – Des actions menées en faveur de la mobilité	21
IV – Des actions menées en faveur de la formation	22
Le pilotage et la gestion	23
I – Une politique de gestion des ressources humaines balbutiante, sans approche structurée ; une fonction hygiène et sécurité inexistante mais indispensable	23
II – Une gestion budgétaire et financière remise à niveau, une politique à construire	24
III – Un centre de ressources informatiques engagé en attente d'une politique structurée	25
IV – Une situation patrimoniale complexe et une gestion limitée à l'indispensable sans réel pilotage	25
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	27
III – Les recommandations	27
Liste des sigles	29
Observations du directeur	31
Organisation de l'évaluation	34

# Présentation



Dans les années 1920, une école de plein air, qui accueille des enfants durant l'été, est installée à Suresnes. La commune décide d'étendre cette expérience et achète une propriété de 1,89 hectare sur laquelle sera bâtie l'école de plein air permanente, ouverte en 1935. En 1954, le Centre national d'éducation de plein air (Cnepa) s'installe à côté de l'école. Il deviendra le Centre national d'étude et de formation pour l'enfance inadaptée (Cnefei) en 1971, centré sur les formations à l'enseignement aux handicapés sensori-moteurs, placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale (MEN), et occupera les locaux de l'école, fermée en 1995.

Le 30 décembre 2005, l'Institut national supérieur pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INSHEA), établissement public à caractère administratif (EPA), succède au Cnefei. Il devient établissement d'enseignement supérieur placé sous la tutelle du MEN et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR). Il est régi par le décret n°2005-1754 du 30 décembre 2005 dans le but de contribuer « *par ses activités d'enseignement et de recherche à : la prévention des difficultés scolaires ; la scolarisation des enfants et des adolescents qui présentent des besoins éducatifs particuliers notamment en lien avec des difficultés graves d'apprentissage ; l'éducation et la formation des enfants, adolescents et adultes qui présentent des besoins éducatifs particuliers en lien avec un handicap ou une maladie invalidante ; l'enseignement aux personnes placées sous main de justice, notamment les mineurs et les jeunes détenus* ». L'institut occupe 10 132 m<sup>2</sup> de locaux, répartis dans plusieurs bâtiments, peu fonctionnels, classés au patrimoine et dont l'état de vétusté est avéré depuis longtemps.

En 2012-2013, il y a 107 inscrits dans les deux masters créés récemment par l'institut, dont l'un (MESOP) est en cohabilitation avec l'université de Rouen. De plus, 603 stagiaires de la formation continue ont suivi des formations diplômantes ou qualifiantes.

L'encadrement de ces étudiants et stagiaires est assuré par 11 enseignants-chercheurs (9 postes de maîtres de conférences (MCF) et 3 postes de professeurs des universités (PU) dont 1 poste vacant), 61 enseignants et inspecteurs de l'enseignement scolaire et 62 personnels administratifs et techniques.

Le compte financier pour 2012 fait ressortir un budget de 1,888 M€, dont 44,8 % de ressources propres, la subvention pour charge de service publique (SCSP) représentant 39 % des recettes.

Le développement de la recherche s'est concrétisé par la création du Groupe de recherche sur le handicap, l'accessibilité, les pratiques éducatives et scolaires (Grhapes), créé en 2010, labellisé en équipe d'accueil (EA 7287) en octobre 2012 et rattaché à l'école doctorale (ED) 139 « Connaissance, langage, modélisation » de l'université Paris 10. Les thématiques de recherche se centrent autour de deux axes. Le premier considère les divers enjeux macro et micro sociaux aux échelles nationale et internationale qui entourent l'inclusion des publics à besoins éducatifs particuliers (BEP). Le second appréhende les stratégies et démarches adoptées pour ajuster les pratiques pédagogiques et didactiques à la diversité des besoins éducatifs des élèves et favoriser ainsi leur autonomie dans leurs apprentissages.

L'INSHEA est également sollicité pour des expertises par différents ministères (MEN ; MESR ; Affaires sociales et Santé ; Sport, Jeunesse, Education populaire et Vie associative ; Justice) dans la mise en œuvre des politiques éducatives des élèves handicapés ou en grande difficulté scolaire. Il représente également la France au sein de l'Agence européenne pour le développement de l'éducation des personnes présentant des besoins particuliers (ci-après dénommée Agence européenne) qui a pour mission d'analyser les projets et les politiques des pays européens.

Au cours des six dernières années, l'INSHEA, établissement public à caractère administratif (EPA), a mis en œuvre une stratégie de transformation en établissement de l'enseignement supérieur, avec notamment l'émergence d'activités de recherche et de formations diplômantes, correspondant aux nouvelles missions qui lui sont assignées. Aujourd'hui, l'institut doit faire face à une mutation importante, résultant de ce basculement. Ce repositionnement institutionnel amène à s'interroger sur :

- la cohérence des projets sous l'angle de l'articulation entre recherche, formation et production de ressources d'une part, la hiérarchisation des projets d'autre part ;
- les poids des deux tutelles MEN et MESR, représentées au conseil d'administration, qui influent sur les objectifs et les projets de développement ;
- les ressources humaines avec la multiplicité des statuts et des corps et de cultures qui vont avec ;
- les locaux actuels qui ne répondent plus à ses besoins.



# La gouvernance

La direction privilégie trois missions :

- la recherche visant à la scolarité, la formation et l'éducation des jeunes à besoin éducatif particulier (BEP) ;
- la formation des professionnels chargés de l'éducation des personnes à BEP ;
- l'expertise concernant l'éducation des personnes à BEP, notamment à l'étranger.

Afin de mener à bien ces missions, la stratégie mise en place est, d'une part, d'accompagner le changement pour faire de l'institut un établissement de l'enseignement supérieur et, d'autre part, de réagir à l'évolution de la demande notamment du MEN.

## I – Un manque de concertation

L'équipe de direction se compose d'un directeur, d'un directeur des études et d'un secrétaire général, nommés par les deux ministres de tutelle sur proposition du conseil d'administration (CA) pour un mandat de trois ans, renouvelable une fois. Cette présente évaluation intervient à la fin du second mandat de la direction qui sera renouvelée à compter d'août 2013. La directrice des études a été renouvelée dans ses fonctions en 2012. L'établissement dispose d'un secrétaire général en poste depuis trois ans. Un comité de direction a été mis en place par la directrice ; il comporte, outre l'équipe de direction : l'agent comptable, les responsables du service recherche, de l'administration de la scolarité, des relations internationales, le contrôleur de gestion, ainsi qu'un représentant des formateurs désigné par la directrice. Il se réunit une fois par semaine. Une réunion avec tous les responsables de service, présidée par la directrice, a lieu tous les mois.

Le CA comprend 24 membres dont 6 membres de droit, 6 personnalités extérieures et 12 membres élus par collège correspondant à leur catégorie. Le président est élu par le CA parmi les membres qualifiés pour un mandat de trois ans renouvelable une fois. L'actuel président a été réélu il y a un an. Le CA se réunit au moins trois fois par an. L'ordre du jour est établi par le président après concertation avec la direction.

Le conseil scientifique et pédagogique (CSP) comprend 16 membres dont 5 personnalités extérieures qualifiées choisies parmi les enseignants-chercheurs (EC) ou les chercheurs par le ministre chargé de l'enseignement supérieur. Le CSP élit, parmi ses membres, pour une durée de trois ans, un président et un vice-président. Le CSP se réunit trois à quatre fois par an. L'ordre du jour est établi par la direction. Les discussions portent, pour l'essentiel, sur les formations, la recherche, les postes, les conventions et, plus rarement, la vie étudiante.

Il est à noter que le décret de 2005, fixant le nombre d'élus par collège, pose un problème de représentativité des différents corps enseignants. En effet, les EC, de plus en plus nombreux au sein de l'institut, sont peu représentés dans les instances au regard des nouvelles missions de l'établissement, liées à son rattachement au MESR. Il serait sans doute utile d'actualiser les statuts afin d'ajuster la représentation des différents corps.

D'une manière générale, et pour les deux conseils, plusieurs entretiens amènent à s'interroger sur les débats en leur sein. Le fonctionnement des instances n'apparaît pas totalement démocratique aux yeux de certains et des élus se plaignent de subir des pressions. En conseil, les temps de discussion de la politique et des projets de l'établissement sont jugés comme trop courts et il n'y a pas de suivi. Ainsi, des commissions ont été mises en place (commission qualité, commission sur la ventilation des services...) mais à l'exception de la commission de la vie étudiante et de la commission qualité (cf. *infra*) aucun pilote n'ayant été désigné, aucun compte rendu de réunion n'a été fait et aucun travail n'a été assuré dans la continuité.

Le comité a constaté l'existence d'un déficit au niveau de la gouvernance. À la lecture des documents et lorsqu'on entend les différents interlocuteurs, transparait un foisonnement de projets, d'axes de développement, d'idées en lien avec les missions de l'institut mais ce foisonnement reste aujourd'hui insuffisamment maîtrisé et hiérarchisé. Il est souvent évoqué, dans les documents et lors des entretiens, l'opposition des deux cultures (MEN et MESR) pour expliquer les difficultés de l'institut. Cette opposition est indéniable mais elle est exacerbée par le manque de concertation, de projet partagé par l'ensemble du personnel qui, de ce fait, ne se sent pas impliqué dans les changements en cours. De plus, les ministères de tutelle ne se positionnent pas clairement, ne donnent pas d'objectifs précis et n'accompagnent pas suffisamment l'institut dans les changements importants auxquels il doit faire face. Tous ces éléments ont pour conséquence un climat social tendu.

## II – Des partenariats à mieux définir et à développer

La ville de Suresnes a des relations multiples avec l'INSHEA : elles portent notamment, à l'international, autour d'une intervention en partenariat à Haïti<sup>1</sup> et d'une coopération décentralisée avec la Serbie (ville jumelée) ; elles concernent l'organisation de visites du site de l'école de plein air pour des touristes ou des architectes, notamment étrangers ; elles impliquent l'institut dans une formation de tuteurs municipaux pour l'accueil d'étudiants handicapés ; il existe par ailleurs une convention d'hébergement d'été.

L'institut est membre associé du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Paris Lumières », dont les universités Paris 8 et Paris 10 sont membres fondateurs, ce qui devrait favoriser à terme la collaboration avec des laboratoires qui travaillent sur le handicap. Actuellement, les liens avec l'université Paris 8 sont essentiellement scientifiques et pédagogiques : projets de recherche en commun ; accueil des étudiants de master dans leurs laboratoires ; collaboration à un master de technologie du handicap et aux enseignements de langue des signes française, dans le cadre d'une licence professionnelle. Les liens avec l'université Paris 10 sont beaucoup plus étroits et variés : l'université Paris 10 a porté la création du potentiel d'EC de l'INSHEA à travers ses commissions de spécialistes puis ses comités de sélection jusqu'en 2012, date à laquelle l'institut a pu créer ses propres comités ; le master PIHA2 a été cohabilité avec l'université Paris 10 jusqu'à la rentrée 2012 (cf. *infra*) ; l'EA est rattachée à l'ED 139 de l'université Paris 10 ; un projet de relocalisation de l'INSHEA sur le campus de Nanterre semble bien avancé, ce qui permettrait de développer encore plus les synergies.

Si l'INSHEA se situe comme tête de réseau sur le handicap, les partenariats mériteraient d'être consolidés en formalisant davantage les initiatives.

## III – Une communication dynamique mais sans cap

Un service de communication composé de deux personnes, est rattaché à la direction. Les activités récurrentes du service sont de plus en plus nombreuses. Il élabore un budget essentiellement en sollicitant les différents services pour connaître leurs besoins. La priorité indiquée par la direction consiste à promouvoir les formations universitaires nouvellement créées. Le service dispose d'une enveloppe annuelle de 20 000 €. De sa propre initiative, le service tente de construire des outils d'évaluation et de définir des indicateurs de suivi pour mieux connaître les publics visés par la communication de l'institut.

Les outils de communication externe sont nombreux : des documents sur support papier, tous de bonne facture et efficaces (chemises cartonnées, plaquettes institutionnelles, affiches sur les formations et colloques) ainsi que le site internet de l'INSHEA, qui selon le service lui-même, devrait être revu. Le service participe également aux colloques et aux journées de présentation des formations.

Trois outils sont à la disposition du personnel et des usagers pour la communication interne : un panneau lumineux au foyer, la lettre mensuelle d'information « Passerelles », la lettre d'information électronique « INS Flash » qui paraît tous les 15 jours. Le service organise les moments conviviaux internes : vœux, départs en retraite, accueil des nouveaux...

Au total, les actions de communication sont trop liées à des commandes ponctuelles et souffrent d'une insuffisante orientation donnée par la direction pour améliorer la visibilité externe et pour développer un sentiment d'appartenance des personnels. Ainsi, par exemple, il y a eu peu de communication interne autour du projet d'établissement. Dans ce domaine, l'INSHEA bénéficie d'une expertise et d'un engagement de ses personnels, limité par l'absence de cap défini.

## IV – Une absence de culture d'autoévaluation

Les difficultés de gouvernance générale freinent la réflexion et la structuration d'une démarche réflexive sur les actions. Il n'existe pas d'instance dédiée à l'aide au pilotage. Le développement d'outils de gestion allant vers l'interopérabilité est en cours ; parce qu'il y a potentiellement un facteur de connaissance et d'évaluation des activités de l'institut par lui-même, il serait nécessaire d'en faire une priorité. Si un poste de contrôleur de gestion a été créé il y a quatre ans, ce fut dans une perspective d'appui à la responsable des finances et à l'agent comptable. La fonction de contrôle de gestion n'est pas pérenne. La notion de coût d'une formation, d'une publication, d'un recrutement, est très éloignée de la culture interne, pour la direction comme pour les acteurs. Quelques exemples : la première décision budgétaire modificative de 2013 intègre une diminution de recettes de 40 000 € au titre des

---

<sup>1</sup> Ce projet porté par un consortium avec l'Académie des Sciences, l'UNFM et le CNES, apporte un appui au Ministère de l'Éducation et de la formation professionnelle (MENFP) d'Haïti pour la formation continue des maîtres du fondamental.

publications compte-tenu des résultats en baisse dans le compte financier 2012 (tendance à la baisse depuis trois ans), sans qu'il y ait débat sur cette activité fonctionnant avec quatre personnes ; le recrutement de deux ingénieurs de recherche sur deux ans pour assurer à hauteur d'un équivalent temps plein (ETP) la veille sur les appels d'offre recherche, sans mettre en regard le retour sur investissement.

Une démarche qualité, déjà évoquée dans le projet 2010, a été engagée sous l'impulsion de la direction. Un copilotage a été décidé et un marché pour l'accompagnement à la mise en œuvre du système de management de la qualité a été lancé. Cependant, malgré la mise en place d'un groupe de travail *ad hoc*, l'information relative à la démarche qualité n'a pas été suffisamment diffusée et on peut s'interroger sur la prise de conscience du fossé entre réalité et attendu ainsi qu'entre la potentialité d'une démarche qualité et la vision qu'en a l'institut. Le budget consacré à cette opération se montera à 60 000 € (20 000 € par an, sur trois années, de 2012 à 2014). Il est important de réactiver le travail de réflexion et la communication sur ce thème.



# La stratégie en matière de recherche



## Une stratégie volontariste de développement de la recherche

Depuis sa création comme établissement d'enseignement supérieur, l'INSHEA a cherché à développer une activité de recherche, ce qui s'est traduit en 2010 par la création d'un département spécifique dont la fonction était de capitaliser l'existant en matière de recherche appliquée et de valorisation, tout en conduisant le processus de développement vers l'obtention d'une taille critique nécessaire à la constitution d'une équipe de recherche universitaire reconnue.

Parallèlement au recrutement d'un nombre substantiel d'EC, l'institut a élaboré son projet de recherche autour d'une thématique principale, l'accessibilité, déclinée en deux axes (citoyenneté et pratiques éducatives) visant à inclure des perspectives de développement au-delà du domaine du handicap et des BEP.

La création du Grhapes a été officialisée fin 2012 par sa labellisation comme équipe d'accueil par la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP). Cette équipe regroupe la grande majorité des enseignants-chercheurs de l'INSHEA (deux MCF, recrutés parmi les premiers, sont rattachés au centre de recherche éducation et formation (Cref) de l'université Paris 10). Elle ne comprend pas les formateurs, agents issus de l'enseignement scolaire, qui peuvent néanmoins être associés ponctuellement à certaines recherches et développer une activité d'expertise et de valorisation (cf. *infra*).

## I – Un développement accéléré du potentiel de recherche qu'il convient de maîtriser

La création rapide du potentiel de recherche est due à la transformation de postes vacants en emplois d'EC : de 2008 à 2013, l'effectif d'EC est passé de 2 à 15 (à la rentrée 2013). Les recrutements, opérés jusqu'en 2012 par des comités de sélection organisés par l'université Paris 10, sont depuis lors effectués par des comités propres à l'établissement, constitués par le CSP. Les profils de postes sont débattus par le CSP et adoptés par le CA, sur la base du projet de recherche mais aussi, de manière croissante au fil du temps, des besoins de la formation engendrés par les départs de formateurs et la mise en place des nouvelles spécialités de master.

Les recrutements effectués témoignent de la volonté de construire une équipe pluridisciplinaire mais également d'une difficulté de recrutement en sciences de l'éducation (section 70 du conseil national des universités, CNU). Cette difficulté, constatée en particulier pour les concours de PU, a contraint l'INSHEA à ouvrir des concours sur plusieurs sections de CNU ce qui a conduit à recruter plus largement en psychologie (section CNU 16) et en sociologie (section CNU 19).

Des collaborations de recherche, qui se diversifient au fur et à mesure des nouveaux recrutements, font courir à l'institut un risque de dispersion : la petite taille de l'équipe, combinée à la forte pluridisciplinarité, conduit certains chercheurs, qui veulent obtenir la reconnaissance de leur discipline, à privilégier les collaborations et les copublications avec des chercheurs appartenant à des équipes extérieures à l'institut (cf. rapport de la section des unités de recherche de l'AERES).

L'entrée de l'équipe dans l'ED 139 de l'université Paris 10 ouvre la possibilité, au travers de l'accueil de doctorants, de former des chercheurs sur les thématiques choisies par l'EA et de contribuer au développement de sa production scientifique.

## II – L'enjeu de la préservation du potentiel existant d'expertise

Il existe dans l'institut un réel potentiel d'expertise et de recherche appliquée, porté par les formateurs.

Le maintien du département de recherche après la création de l'EA, en lien avec l'activité de production de ressources, permet de donner un cadre à ces activités de recherche appliquée, d'expertise et de valorisation.

L'institut a défini les conditions dans lesquelles les personnels enseignants qui n'ont pas d'obligation de recherche voient reconnaître leur participation à ces activités : sur la base de projets validés par le CSP, ils bénéficient d'un forfait horaire pris en compte dans la validation de leur service.

Il est important pour l'INSHEA, de préserver ce potentiel de recherche appliquée, en lien direct avec l'expertise des formateurs. Dans le même temps, l'établissement doit faire attention au risque de dispersion de son activité de recherche et doit réfléchir à l'articulation entre les activités des formateurs et celles des EC de l'EA.

### III – Un pilotage efficace mais des ressources financières peu identifiées

Le pilotage de la recherche est assuré par le directeur du département recherche qui est également directeur de l'EA. Les statuts de l'équipe, disponibles sur l'intranet, prévoient un « conseil de laboratoire » comprenant des membres élus. Pour ce qui est du département recherche, il dépend directement du CSP qui délibère sur les questions académiques et discute du profil recherche des postes ouverts au concours.

Les moyens financiers affectés à la recherche ne sont pas distingués entre le département et l'équipe d'accueil. Un budget annuel de fonctionnement de 28 000 € est attribué par l'établissement à la fonction recherche, sans précision sur sa répartition par nature ou par activité.

### IV – Une communication qui peine à asseoir la visibilité scientifique de l'Institut

Si son expertise est connue des acteurs de l'adaptation scolaire, la visibilité de l'INSHEA en matière de recherche n'est pas à la hauteur de son ambition de devenir un « *pôle de référence en matière de recherche sur l'inclusion des publics à besoins éducatifs particuliers* »<sup>2</sup> au niveau national et international. Au plan national, l'institut, s'il est présent à travers son affiliation à l'Institut fédératif de recherche sur le handicap, voit son activité de recherche très peu mentionnée dans les nombreux rapports officiels parus ces dernières années sur le handicap et ses déclinaisons dans le secteur de l'éducation. Au plan international, il assure, en la personne de sa directrice, la coordination de la participation française aux travaux de l'Agence européenne pour les besoins éducatifs particuliers mais est encore peu inséré dans les réseaux de recherche.

Une bonne part de l'énergie des responsables de l'institut, dans le domaine de la recherche, a été consacrée à assurer la structuration de l'équipe et sa reconnaissance institutionnelle. Cette reconnaissance étant acquise, la dynamique doit se poursuivre pour conquérir la reconnaissance de la communauté scientifique.

---

<sup>2</sup> Premier axe stratégique de développement de l'institut figurant dans le projet d'établissement de 2010.

# La stratégie en matière de valorisation de la recherche



La spécificité de l'INSHEA nous conduit à examiner la valorisation sous deux angles. En effet, au sein de cet institut cohabitent une équipe de recherche et un service de productions de ressources qui sont concernés par ces questions mais qui, concrètement, fonctionnent de manière cloisonnée.

## I – Une valorisation académique des activités de recherche

La valorisation des activités de recherche n'est pas absente puisque l'équipe Grhapes consacre une attention particulière à la diffusion de ses travaux, ce qui incite à qualifier cette valorisation d'« académique ». En effet, les recherches et les résultats de cette équipe sont diffusés au travers de publications scientifiques et de contributions dans des colloques, relevant du domaine général des sciences humaines et sociales (SHS). Ils sont d'une qualité satisfaisante tant au niveau quantitatif que qualitatif, avec une dimension internationale assumée, comme cela est souligné dans le rapport d'évaluation réalisé par la section des unités de recherche de l'AERES.

En revanche, cette diffusion reste circonscrite au sein du champ académique, c'est-à-dire ne se voit pas valorisée au travers de produits destinés à un champ professionnel et, en particulier pour l'INSHEA, le champ scolaire, plus précisément celui de l'enseignement spécialisé et des élèves à besoins particuliers.

## II – Une valorisation par la production de ressources

La production de ressources repose sur trois composantes :

- le centre de ressources documentaires, qui s'efforce de s'ériger en référence pour l'enseignement spécialisé, avec des discours qui en surévaluent la réalité actuelle, y compris du point de vue des tutelles ;
- le service de ressources numériques ;
- le service des publications.

Ces fonctionnements sont trop cloisonnés par rapport à la recherche et aux différentes formations mais également trop cloisonnés entre eux. L'actuelle organisation de ces activités sous la forme de trois services distincts est inadaptée et nuit à la coordination des projets et à l'élaboration d'une politique permettant de définir des axes éditoriaux clairs. Cela conduit, dans une configuration assez floue, à une diversité d'initiatives individuelles ou de petits groupes, initiatives parfois validées mais jamais évaluées, pas plus par rapport à leur qualité que par rapport à leur coût. Contrairement à ce qui est habituel dans ce type de cas, ces initiatives s'émancipent largement de la démarche par projet et, par conséquent, délivrent de la production de ressources à l'INSHEA une préjudiciable sur bien des plans.

## III – Le potentiel de « La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation »

Une revue mérite toutefois une attention particulière, « La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation » (NRAS). C'est une revue trimestrielle qui se qualifie de « *scientifique internationale à comité de lecture* » et qui vise un large lectorat (universitaires, enseignants, étudiants, responsables institutionnels, professionnels du secteur médico-social, parents, usagers) intéressé par les questions relatives à « *l'accessibilité de l'éducation et de l'enseignement aux jeunes en situation de handicap, de difficulté ou d'exclusion scolaire* ». Elle se donne pour objectifs de promouvoir les résultats de la recherche et de favoriser les innovations dans le domaine ; elle se veut un outil de formation et d'information.

Au delà des difficultés que nous avons rencontrées pour évaluer son bilan financier, cette revue est connue et jouit d'un bon niveau de reconnaissance au sein de l'enseignement spécialisé national. De plus, la commission d'actualisation de la liste des revues en SHS de l'AERES, pour le domaine sciences de l'éducation<sup>3</sup>, l'a classée dans sa rubrique « interface », relevant la contribution de la NRAS à la mise en relation des champs académique (par des articles scientifiques) et professionnel (par des articles d'acteurs de l'enseignement spécialisé). Cette revue est également reconnue comme qualifiante en 70<sup>e</sup> section du CNU. Cette reconnaissance semble inviter à stabiliser et à renforcer cette ligne éditoriale qui paraît très cohérente avec l'identité de l'institut. Dans cette perspective, il serait pertinent que l'équipe Grhapes soit davantage impliquée dans l'élaboration de cette revue pour préserver sa valence « interface ». Cela n'exclut pas, bien sûr, la création d'une revue scientifique « qualifiante » au sens de l'AERES, qui contribuerait à la construction de l'identité scientifique de l'INSHEA autour de la thématique éducation et handicap.

#### IV – L'urgence de la mise en place d'une politique éditoriale

La mise en place d'une politique éditoriale, entendue ici comme concernant l'articulation de la production de ressources et de la valorisation de la recherche, paraît nécessaire. Quelques objectifs seraient importants à prendre en compte lors de son élaboration :

- clarifier la stratégie de l'institut en matière de positionnement national et international ;
- évaluer les compétences et les potentialités de l'institut en matière de production de ressources (les chercheurs, les formateurs, les techniciens, le centre de ressources, la logistique, etc.) puis les structurer et les coordonner ; dans ce prolongement, envisager aussi l'édition et la diffusion de ressources produites par d'autres ;
- mettre en place des procédures pour les appels à projets (en lien avec la stratégie de l'institut), pour leur validation puis pour leur évaluation (prenant en compte, outre leur qualité et leur pertinence, le volet financier, le public cible, des études d'impact, etc.) ;
- ménager une place privilégiée aux ressources dont la production est adossée à la recherche, à celle du Grhapes en premier lieu, mais aussi d'équipes de recherche partenaires, afin que cette politique assume pleinement son objectif de valoriser la recherche.

---

<sup>3</sup> Voir cette liste sur le site internet de l'AERES à l'adresse :

<http://www.aeres-evaluation.fr/Publications/Methodologie-de-l-evaluation/Listes-de-revues-SHS-de-l-AERES#listerevues>.

# La stratégie en matière de formation

## Cap sur le supérieur... mais non sans douleur

La stratégie de l'INSHEA en matière de formation consiste en une inscription volontariste dans l'enseignement supérieur au travers de l'ouverture de masters dont les contenus assurent le lien avec l'identité de l'institut et amorcent une diversification des publics visés.

Cette stratégie se heurte toutefois à plusieurs difficultés et sa mise en œuvre se trouve parasitée par les tensions internes à l'institut, d'une part, et par un déficit de clarification de certains secteurs, comme par exemple celui de la formation continue, d'autre part.

## I – Une offre de formation de l'enseignement supérieur

Même si cette dynamique est encore dans sa phase de démarrage et nécessitera donc d'être stabilisée et développée, l'analyse de l'offre de formation montre que la transition entre Cnefei et INSHEA est en passe d'être réussie. En effet, cette offre assume clairement le positionnement de l'INSHEA au sein de l'enseignement supérieur, comme l'attestent le maintien des formations en lien avec l'enseignement spécialisé et la diversification des champs de formation.

L'offre de masters de l'institut s'articule autour de deux mentions.

- La mention « pratiques inclusives, handicap, accessibilité et accompagnement » (PIHA2), cohabilitée avec l'université Paris 10 jusqu'à la rentrée 2012, accueille 99 inscrits se répartissant comme suit :
  - spécialité 1 (inclusion, accessibilité pédagogique pour les publics à BEP) : 15 étudiants (M1) ;
  - spécialité 2 (conseillers en accessibilité et accompagnement des publics à BEP) : 16 étudiants, dont 4 étudiants (M1) et 12 étudiants (M2) ;
  - spécialité 3 (directeurs d'établissement, de section ou de service spécialisé) : 68 étudiants, dont 20 étudiants (M1) et 48 étudiants (M2)
- La mention « éducation et soin des personnes à besoins spécifiques » (MESOP), cohabilitée avec l'université de Rouen, accueille 11 étudiants pour la spécialité recherche (M2).

### 1 • Le maintien des formations en lien avec l'enseignement spécialisé

La contribution de l'actuel secteur « formation continue » n'est certes pas négligeable dans ce domaine (cf. *infra*), mais la grande réussite de l'INSHEA est d'avoir su intégrer ses formations traditionnelles et identitaires, pour les enseignants spécialisés et les directeurs d'établissements d'enseignement spécialisé, au sein du master PIHA2.

Le verbe « intégrer » est toutefois à préciser parce que les contenus dispensés dans les spécialités 1 (enseignement spécialisé) et 3 (directeurs d'établissements) ont à concilier deux séries d'objectifs, ceux du master qui sont évalués sur le mode habituel de toute formation universitaire, et ceux d'une préparation à des certifications qui sont évalués de manière indépendante par les autorités compétentes du MEN. La conciliation de ces deux objectifs n'était pas facile dans l'élaboration de la maquette ni dans sa mise en œuvre (cf. *infra*) car ils relèvent de deux logiques différentes et, dans ce cas précis, correspondent de plus aux cultures différentes et identitaires de deux catégories de personnels. Ce lien, vital pour l'INSHEA, doit être maintenu mais la logique master gagnerait sans doute à être mieux affirmée.

### 2 • Une diversification des champs de formation...

En corollaire à ce maintien, l'offre de formation s'ouvre, de manière différente, sur deux nouveaux champs et ce au travers de deux spécialités de masters.

D'abord, la spécialité 2 prépare des « conseillers en accessibilité » qui ouvre l'INSHEA vers les publics, inhabituels pour elle, de l'entreprise. Ce choix de développement semble pertinent. Il est par ailleurs renforcé par la création à la rentrée prochaine d'une mission destinée à prospecter pour identifier les besoins de l'entreprise en lien avec leurs personnels à besoins particuliers. Un autre champ gagnerait également à être investi, celui des universités et des grandes écoles, à la fois pour le recrutement, la prise en charge et l'insertion des étudiants et élèves à besoins particuliers. Ce secteur de développement est d'ailleurs envisagé par la tutelle du MESR mais beaucoup moins par les personnels, qui l'ont peu mentionné.

Ensuite, la spécialité « recherche » du master MESOP renforce l'ancrage de l'INSHEA dans l'enseignement supérieur en instaurant un lien effectif avec les formations doctorales et plus généralement avec la recherche.

### 3 ● ...mais une offre de formation très cloisonnée

Cette offre paraît toutefois fortement cloisonnée. Elle l'est au sein de certaines spécialités (notamment la spécialité 1 du PIHA2) mais elle l'est surtout entre spécialités. Malgré quelques timides tentatives de mise en commun, nous sommes assez proches de quatre parcours indépendants. Si cela peut s'admettre pour la spécialité recherche du master MESOP qui est assez spécifique, ce n'est pas le cas des trois spécialités du PIHA2 qui devraient proposer des unités d'enseignement communes, notamment pour la formation à la recherche et pour la préparation des mémoires, qui sont caractéristiques du niveau master.

Un cloisonnement existe en outre avec les autres activités de l'INSHEA. Le lien avec le secteur de la production de ressources paraît distendu, comme noté précédemment ; mais c'est également le cas avec la recherche, ce qui est plus ennuyeux dans le cas de masters. Les liens avec la recherche existent bien sûr avec la spécialité recherche du MESOP et, assez clairement aussi, avec la spécialité 2 du PIHA2. En revanche, les thématiques des deux autres spécialités du PIHA2 ne semblent pas investies par l'unité de recherche qui s'intéresse peu au secteur scolaire, ce qui rend l'articulation difficile. Dès lors, les orientations de l'équipe de recherche induisent une différence de nature dans les formations entre le secteur historique de l'enseignement spécialisé (coupé de liens avec ses travaux) et le secteur « hors école » largement plus irrigué.

## II – Un secteur formation continue à repenser dans son ensemble

Un troisième niveau de cloisonnement apparaît entre les masters et le secteur « formation continue » de l'institut.

### 1 ● Une définition trop restrictive de la formation continue

Le secteur de la formation continue ne gère qu'une offre de formation assez réduite, relevant pour l'essentiel du plan de formation de l'Éducation nationale (pour les enseignants spécialisés) et, pour une part, destinée aux professionnels du secteur social et médico-social.

L'offre master est totalement coupée de l'offre de formation continue alors que la majorité des étudiants (dans les spécialités 1 et 3) relèvent de fait de la formation continue. Au sein de ces masters (spécialités 1 et 3), le statut d'étudiant en formation continue n'existe pas ; tous sont inscrits sous le régime de la formation initiale : la perte financière n'est pas négligeable pour l'INSHEA.

### 2 ● Saisir l'opportunité de la validation des acquis de l'expérience

Une des conséquences de cette séparation entre masters et formation continue est que le dossier de la validation des acquis de l'expérience (VAE) n'est pas pris en charge. La délivrance des premiers diplômes permettrait très vite de proposer ce service dans son ensemble (accompagnement compris) ce qui contribuerait à renforcer l'attractivité de l'institut et de ses masters.

### 3 ● Oser une « révolution FOAD »

Le caractère national de l'institut, revendiqué dans son appellation, ne semble pas pouvoir être assumé sans proposer les masters en formation ouverte et à distance (FOAD). Il faudrait, pour cela, d'une part mobiliser efficacement les services informatiques et, d'autre part, au niveau des formateurs, initier une forte évolution pédagogique dans les pratiques et les modalités de formation. Cette opportunité, qui ne semble pas pour l'instant faire l'objet d'une priorité (alors qu'elle pourrait être un vecteur décisif pour le développement de l'INSHEA), permettrait en outre d'ouvrir ces formations à l'international, avec lequel existent de nombreux contacts.

### III – Une mise en œuvre de la formation qui rencontre quelques difficultés

Tout d'abord, une ambiguïté préjudiciable, très prégnante, est celle des statuts (et dénominations) de stagiaire et d'étudiant. Les personnels ne parlent que de stagiaires alors qu'il n'y a, pour les spécialités 1 et 3 par exemple, que des étudiants : c'est un signe négatif par rapport à la logique d'un master qui se trouve symboliquement assujettie à celle de l'Éducation nationale.

Il serait important que l'INSHEA clarifie le statut administratif de ses publics, ce qui aurait une double conséquence au niveau pédagogique : (i) celle de lever les freins à l'évaluation (maintes fois mentionnés) qui sont « historiques » pour des stagiaires mais qui n'ont pas lieu d'être pour des étudiants ; (ii) surtout, celle de restaurer le sens de la formation pour les étudiants. Ce point n'est pas pris en charge par les formateurs alors que leurs choix ont des conséquences sur la formation (émiettement des contenus d'enseignement, contenus identiques abordés par plusieurs formateurs, etc.) sur le rapport à la formation des étudiants.

D'autre part, la question de l'insertion professionnelle des étudiants est importante en master. À l'institut, elle est moins présente puisque la plus grande partie du public est déjà professionnalisée. En revanche, elle devra être prise en charge dès que ce public se diversifiera.

L'organisation des masters pâtit des tensions internes à l'institut, notamment les spécialités 1 et 3 au sein desquelles semble s'instaurer des rapports de force entre les logiques et les cultures « Éducation nationale » et « enseignement supérieur ». Cela se traduit en particulier par :

- un émiettement des contenus et une inflation des évaluations, chaque formateur s'efforçant de préserver un espace d'autonomie. Cela se traduit curieusement par l'attribution de crédit ECTS (*European Credits Transfer System*) au niveau d'EC relevant d'une même UE ;
- la direction de mémoire semble une procédure peu cadrée collectivement. Le lien avec la formation à la recherche, qui caractérise pourtant le mémoire de master, paraît pris en compte de manière très diversifiée ;
- le pilotage est très descendant ; il fixe les responsabilités des spécialités et organise peu les conditions d'une concertation. Ce déficit de travail collectif se retrouve au niveau de chaque spécialité ; les équipes pédagogiques ne semblent fonctionner, d'ailleurs assez rarement, qu'au niveau de certaines unités d'enseignement (UE).

Ces différents éléments laissent penser que, de la même manière que pour les étudiants, les formateurs se sont peu ou pas appropriés le sens général du diplôme ou des spécialités. Il est urgent de restaurer le sens de l'action collective et de développer des modalités de travail réhabilitant la concertation et la collaboration.

Une dernière difficulté concerne la dimension économique de la formation. Elle semble totalement ignorée au sein de l'INSHEA. À titre illustratif, le tarif d'une journée de formation continue est de 20 € si le client est personnel de l'Éducation nationale et de 100 € s'il relève d'une structure associative. Le montant de ces tarifs est totalement déconnecté des coûts de formation qui n'ont jamais été véritablement calculés.

Si nous ajoutons le manque à gagner induit par la généralisation du régime de formation initiale dans les masters, ce mode de fonctionnement est assez inquiétant pour l'avenir financier de l'INSHEA au moment où des logiques concurrentielles se développent dans les formations de l'enseignement supérieur.



# La stratégie en matière de vie étudiante

L'INSHEA n'accueillait, jusqu'à la mise en place des masters, que des personnels de l'Éducation nationale en poste. Venant suivre une formation continue, ces derniers étaient relativement peu présents sur le site. Maintenant, l'institut doit prendre en considération l'arrivée d'un nouveau public : les étudiants de formation initiale.

## I – Un existant à améliorer

Le cadre historique agréable des infrastructures, ainsi que la grande proximité avec les personnels, contentent les étudiants et les stagiaires en matière de conditions d'accueil et de logement. Toutefois, des problèmes récurrents de chauffage et d'isolation ne permettent pas le déroulement optimal des sessions de cours en hiver. De plus, des réserves sont émises concernant la restauration.

Concernant les outils de travail ainsi que le matériel d'études, les étudiants bénéficient d'une infrastructure pédagogique fonctionnelle, de ressources complètes dont un environnement numérique de travail (ENT) performant à l'exception de difficultés d'accès au réseau Wifi.

Les étudiants ont accès à un foyer où ils peuvent se retrouver, se restaurer, échanger et commenter la vie à l'INSHEA. La seule association existante à l'INSHEA est affiliée à l'Office central de la coopération à l'école (OCCE), organisme national qui fédère la vie et l'action pédagogique de coopératives scolaires de l'école primaire et de foyers coopératifs de collèges et de lycées. Explicitement ancrée dans le champ scolaire, le cadre OCCE apparaît inadapté à l'enseignement supérieur, en raison de la place prévue pour les enseignants dans ces associations. Le fait que l'OCCE soit la seule association présente montre certes le poids de l'histoire mais atteste aussi d'une difficulté à entrer dans une culture du supérieur, relevée aussi par le maintien du vocable « élève » pour désigner soit les étudiants, soit les stagiaires.

## II – Une stratégie à construire

La majorité des élus usagers, selon la terminologie des statuts de l'institut, dans les conseils (trois au CA et deux au CSP) sont en fait des personnels de l'Éducation nationale en formation au sein de l'institut. Ils se disent mal informés des politiques de la vie étudiante promues par le MESR. Les élus dans les conseils indiquent également que les questions concernant la vie étudiante n'y sont pas évoquées. Pourtant, il existe, au sein du CSP, une commission vie étudiante, avec un pilote, qui s'est réunie plusieurs fois depuis deux ans (le comité n'a eu accès qu'à un compte-rendu) afin de traiter des questions d'évaluation des enseignements. Si la mise en place de cette commission est indiquée dans les comptes rendus du CSP, elle n'est plus évoquée depuis plusieurs mois. Il semble en effet que les questions en matière de vie étudiante concernent essentiellement l'hébergement et la restauration. Il existe pourtant un fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) mais il n'en est fait mention nulle part dans les comptes rendus des CSP.

La présence d'étudiants en formation initiale devrait inciter la direction à penser aux services qui doivent être mis à la disposition des étudiants en matière d'information et d'orientation, d'activités physiques et sportives, de médecine préventive et de promotion de la santé, de culture ; seul est évoqué un bureau d'aide à l'insertion professionnelle (Baip) dans le rapport d'autoévaluation. L'institut aurait tout intérêt à se rapprocher de l'université Paris 10 afin de passer une convention permettant à ses étudiants de bénéficier des services de l'université, et de la ville de Suresnes. Globalement, l'établissement doit se saisir de l'ensemble des problématiques liées à la vie étudiante d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche et se doter d'une stratégie en la matière.



# La stratégie en matière de relations européennes et internationales

## I – Une orientation générale qui reste à définir

Le comité de direction (CD) pilote la stratégie générale des relations internationales. Créé afin de mettre en œuvre les décisions et orientations choisies, notamment en se chargeant du suivi administratif, juridique, financier et logistique des projets internationaux de coopération de l'Institut, le service des relations internationales (RI) est constitué d'une responsable qui est membre du comité de direction, de trois chargés de projet et d'une secrétaire. Le rôle du service est aussi d'identifier (veille), d'accompagner et de développer les activités de recherche, de formation, de mobilité et d'organiser avec le département de la recherche un colloque scientifique annuel à vocation internationale.

Le service RI collabore avec les services de (i) la recherche (projets de recherche et réponses aux appels d'offre internationaux), (ii) de la scolarité et de la formation continue (projets de formation), (iii) de l'édition et de la communication (communication projets et colloques), (iv) des ressources (recherche documentaire), (v) des finances (aspects budgétaires et suivi comptable). Par contre, l'absence de *reporting* des différents services concernés par la thématique (RI, recherche) et l'absence d'une politique d'évaluation des projets RI (sauf en ce qui concerne les programmes européens qui font l'objet d'une évaluation dans leur propre cadre) sont à relever.

## II – Une reconnaissance de l'expertise et un réseau à développer pour la recherche

La politique RI de la recherche vise à « *ancrer l'activité dans les réseaux de recherche nationaux et internationaux* »<sup>4</sup>. Cependant, les participations à ces réseaux semblent être d'avantage de l'ordre de contacts individuels de chercheurs que le résultat d'une stratégie institutionnelle.

À signaler toutefois les six projets de recherche européens financés par le « programme pour l'éducation et la formation tout au long de la vie » (EFTLV) qui ont été conduits entre 2009 et 2012 (dont trois en tant que pilote) et la participation de chercheurs de l'INSHEA aux travaux de l'Institut fédératif de recherche sur le handicap (IFRH). Les travaux des chercheurs, encore en nombre limité, peuvent être présentés dans le cadre de structures internationales (Agence Européenne, le réseau « *Academic Network of European Disability Experts* » (ANED)) et développés dans le cadre de conventions. À noter que ces dernières permettent actuellement de réaliser avant tout des activités de formation et d'expertise communes. L'intégration de la recherche de l'INSHEA dans les réseaux internationaux est amorcée et doit être encore développée. La valorisation des travaux de recherche est soutenue par un système d'incitation interne qui permet la participation des chercheurs à des colloques internationaux.

L'institut est régulièrement sollicité pour des missions d'expertise à l'étranger et jouit, sur ce plan, d'une reconnaissance internationale. Il a été pilote ou partenaire d'une vingtaine de projets internationaux depuis la création du service RI. L'appartenance à l'Agence européenne a permis de rendre plus visible l'institution et a aussi facilité une veille active dans le domaine d'étude.

L'INSHEA est aussi engagé par convention dans des partenariats bilatéraux comme prestataire d'un ministère ou d'une organisation non gouvernementale (pays du Maghreb et du Mashreq, Haïti) ou pour son compte (EuroSocial, Europaid, Commission permanente de coopération franco-québécoise).

## III – Des actions menées en faveur de la mobilité

Le service RI gère essentiellement la mobilité européenne d'étudiants (sortants et entrants, dont actuellement deux doctorants étrangers). Il encourage la mobilité encadrée (bourses), participe aux programmes européens Leonardo (Mobidir, 2009-2010, 20 bourses ; Tansdir, 2010-2011, 30 bourses ; Praxis, 2011-2012, 46 bourses). La charte Erasmus a été obtenue en 2012 (une première bourse a été octroyée cette année). L'institut propose des enseignements d'anglais pour préparer les étudiants aux échanges internationaux. À noter également la faible mobilité des chercheurs et des enseignants.

<sup>4</sup> Document « INSHEA - politique de recherche ».

## IV – Des actions menées en faveur de la formation

La politique de la formation affiche vouloir « inscrire les formations dans le contexte international »<sup>5</sup>. La masterisation récente de ses formations n'a pas encore rendu opérationnelle la délivrance de diplômes conjoints avec des instituts étrangers. Par contre, plusieurs actions de formation sont conduites pour des associations ou des ministères de l'éducation étrangers (formation d'enseignants et de personnes d'encadrement en Algérie, Tunisie, Maroc, Île Maurice). L'institut organise également des cours européens (formation à la carte, sur site, en version délocalisée ou en enseignement à distance). La charte Erasmus devrait permettre d'ouvrir de nouvelles perspectives pour l'offre de formation.

D'un côté, les RI ont une fonction importante de représentation de l'institution au niveau européen et international dans le domaine de l'expertise et de la formation ; en revanche l'engagement institutionnel reste limité et il serait nécessaire de définir une véritable politique RI, formalisée et appliquée.

---

<sup>5</sup> Objectif 3 du document « politique de formation » de l'INSHEA - octobre 2012.

# Le pilotage et la gestion

## I – Une politique de gestion des ressources humaines balbutiante, sans approche structurée ; une fonction hygiène et sécurité inexistante mais indispensable

Pour l'année 2012-2013, l'INSHEA est doté de 135 emplois, répartis comme suit : 60 bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss), 9 professeurs agrégés (Prag), 21 professeurs certifiés affectés dans l'enseignement supérieur (PRCE), 28 professeurs des écoles (PE), 5 inspecteurs de l'Éducation nationale (IEN), 9 MCF, 3 PU. 131 emplois sont occupés par 110 titulaires (53 Biatss, 9 Prag, 14 PRCE, 19 PE, 4 IEN, 9 MCF et 2 PU) et 22 contractuels sur supports vacants dont 12 de catégorie A. 4 emplois ne sont pas occupés. La diversité des corps est une particularité de cet établissement avec la présence nombreuse d'enseignants des premier et second degrés dont certains occupent des fonctions administratives. Les conflits liés, au départ, aux inquiétudes sur les évolutions, aux crispations de personnels sur leurs périmètres et à des maladroites relationnelles sont en voie d'apaisement. Ces trois dernières années ont été l'occasion de nombreuses transformations d'emplois, essentiellement par suppression d'emplois de neuf PE, trois PRCE et un IEN et création de supports de trois PU, neuf MCF et huit ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formations (ITRF).

Le service de gestion est constitué de trois personnes dont le chef de service (catégorie A) et deux catégories B. Elles assurent le suivi administratif et financier de l'ensemble des personnels et ont su intégrer les connaissances de gestion de tous les corps présents dans l'établissement, notamment celles concernant les EC. Ces dernières années ont vu le développement d'outils de gestion avec une partie de l'application Cocktail dont l'appliquatif RH Mangué est en cours de déploiement. C'est un service de gestion de personnels travaillant dans une approche quantitative de court terme. Hors les procédures réglementaires, telles les recrutements d'EC ou l'évaluation des Biatss, il n'y a pas de procédure systématique de connaissance ni de suivi permettant une analyse.

Les lieux de décision des orientations de la politique des ressources humaines (RH) sont flous même si les instances sont formellement consultées : réflexion et discussion en CSP, information du comité technique d'établissement (CTE), évocation en équipe de direction.

Au vu des charges, la dotation en emplois est plus que confortable dans un contexte général de tensions budgétaires nationales. Il n'y a pas de carte des emplois pour les EC, ni pour les enseignants du premier et du second degré, ni pour les Biatss ; des fiches de poste correspondant à la procédure d'évaluation des Biatss titulaires existent mais aucune pour les contractuels ni pour les enseignants sur fonctions administratives. Le suivi des emplois se fait dans un tableau Excel intitulé « état des postes », bon outil de gestion, photographie à un instant donné de la ressource pour le service en charge mais non partagé et sans information réelle des instances. La notion élémentaire de consommation en ETP-jour n'apparaît pas, encore moins celle de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ; ce mode de gestion est étranger à la logique de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités concernant la masse salariale et l'optimisation des emplois cohérente avec son projet.

Le comité n'a pas réussi à obtenir d'information sur les services des enseignants, de l'enseignement supérieur comme de l'enseignement scolaire. La procédure de validation des services fait devrait être plus transparente.

Le bilan social est annoncé pour les mois prochains comme un document en soi, sans évocation de la finalité de cet outil ni des modalités de sa prise en charge. L'impulsion semble inexistante. Les instances ne sont pas utilisées au plein sens du terme. Le CTE se tient mais il est perçu, par les représentants des personnels, comme une instance formelle pour la direction, ne jouant pas du tout son rôle de lieu de dialogue social. Le climat de cette instance est, selon eux, tendu. Il n'y a pas de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et cette dimension est considérée comme trop rarement évoquée en CTE malgré le climat interne de travail dégradé et la souffrance au travail pour un nombre important d'agents. La tenue d'un CHSCT, réel lieu de débat, d'échange et de pistes de remédiation sur les conditions de travail des personnels, est à organiser de façon urgente. Le leitmotiv de la petite taille de l'institut et de sa tradition « familiale » ne peut exonérer la direction d'un fonctionnement clair tel que prévu dans les textes, transparent au sein des instances de dialogue, avec une volonté de progresser ensemble, même si le rôle de ces dernières n'est que consultatif.

Le CPE se tient une fois par an et n'évoque que la préparation de l'avancement des personnels devant passer devant les commissions administratives paritaires académiques ou nationales. Elle se déroule dans un bon climat. Mais la mobilité interne n'est pas organisée et les affectations ponctuelles sont perçues comme non transparentes.

Le mode de gestion des contractuels est vécu comme aléatoire et sans visibilité pour les intéressés ni lisibilité pour l'ensemble des personnels. L'évolution réglementaire récente et la question indemnitaire des titulaires se sont traduites par des décisions brutales très mal perçues à l'interne. L'enveloppe indemnitaire des titulaires n'a pas évolué depuis trois ans alors que le nombre de Biatss augmente parallèlement aux diminutions du nombre d'enseignants formateurs de l'enseignement scolaire affectés sur des fonctions administratives ou techniques. Il est donc souvent fait appel à des contractuels pour éviter d'avoir à verser les indemnités réglementaires à des titulaires. Le MESR, interpellé plusieurs fois sur cette difficulté, n'a pas apporté de mesure satisfaisante. Compte tenu du nombre d'emplois très confortable dont dispose l'établissement, on peut s'interroger sur les raisons du non recours à la possibilité de fongibilité asymétrique (par exemple un support de PE venant abonder l'enveloppe indemnitaire). Un refus, il y a quelques années, du MESR ne suffit pas à avancer cette contrainte pour toute décision ponctuelle en termes de GRH. L'établissement devra avoir une démarche plus volontariste en direction du MESR et accepter de « perdre » un emploi que de toute façon il n'utilise pas.

## II – Une gestion budgétaire et financière remise à niveau, une politique à construire

Si la fonction de gestion est assurée par une division financière et comptable opérationnelle de huit personnes, y compris le chef de service, également agent comptable, on ne peut parler de pilotage budgétaire et financier à l'INSHEA. Il n'y a ni lettre de cadrage pour engager la procédure budgétaire annuelle ni commission des finances émanant du CA comme lieu de débat et de préparation de la décision. Le contrôleur de gestion recueille les besoins émis par les chefs de service, en septembre, et prépare les propositions qui seront présentées à la directrice et au secrétaire général avant décision de la directrice. Le CA n'est évoqué que comme lieu de passage formel. Aucun document un peu pédagogique n'est élaboré pour faciliter le débat entre les administrateurs ; toutefois, une réunion préparatoire a lieu avec les élus du CA afin de leur expliquer le budget. Aucun système de pilotage prévisionnel n'est mis en place ; dans le meilleur des cas, le travail sur les projets se fait *ex post*. Il n'existe ni tableaux de bord budgétaires et financiers, ni comité d'investissement ; parfois, les formations débutent avant la signature des conventions.

Pour 2012, le montant du budget réel au compte financier est de 1,888 M€. Les ressources propres représentent 44,8 % du total, incluant les actions de formation continue, les recettes des conventions pour des formations externalisées comme, par exemple, la préparation au diplôme d'éducateur technique spécialisé, les ventes de publications, les inscriptions aux colloques organisés par l'établissement ou encore les recettes d'hébergement des stagiaires de l'Éducation nationale. Les subventions, 55,1 % du total, relèvent pour partie de la subvention pour contraintes de service public (SCSP) versée par le MESR (71 % du total des subventions et 39 % du total des recettes), des subventions spécifiques liées à différents projets dont des projets numériques (10 %) et des subventions versées par des organismes internationaux (19 %). La part importante de la DGF dans l'ensemble des subventions est exceptionnelle en 2012 en raison de financements de travaux de sécurité et de rattrapage de bonifications contractuelles antérieures. Les trois années précédentes, elle a oscillé entre 30 et 36 % des recettes totales et ne représente plus que 24 % dans le budget primitif 2013. Il est à noter une baisse constante du produit des ventes de publications depuis 2009, quantitativement - 23 % pour la nouvelle revue, - 35 % pour les autres publications. La baisse du nombre de stagiaires du MEN, - 20 % en deux ans, entraîne parallèlement une baisse des recettes d'hébergement. Le budget primitif 2013, tel que voté au CA, est de 1,715 M€, assez voisin de celui de 2012.

En 2012 les dépenses se répartissent pour 87 % en dépenses de fonctionnement, 8,5 % d'investissement et 4,5 % de personnel. En budget de gestion, 45 % des dépenses sont consacrées au pilotage, 14,4 % à la diffusion des savoirs, 9,4 % à la recherche, 6,8 % à la formation en licence et master, 12,4 % à l'hébergement (vie étudiante). Le fonds de roulement en croissance atteint à la clôture du compte financier 2012 plus de cinq mois de fonctionnement, ce qui est au delà du niveau recommandé de deux mois. Les charges de personnel hors rémunérations sur emplois ont fortement diminué depuis quatre ans, 220 k€ en 2009, 69 k€ en 2012 suite à une action énergique de recadrage par la direction des rémunérations annexes de certains personnels.

Ces trois dernières années, la prévision budgétaire s'est bien améliorée, les taux de réalisation des dépenses passant de 55 % en 2010 à 78 % en 2012 et des recettes respectivement de 59 % à 82 %.

La fonction financière est intégralement centralisée au sein du service financier, de l'engagement au paiement. Seuls les ordres de mission sont déconcentrés aux services de la recherche et des relations internationales. Un tableau de remontée des dépenses et des engagements est fourni mensuellement aux coordonnateurs ou responsables de services. Les délais de paiement sont inférieurs à 30 jours. Les procédures de marchés publics développées ces

dernières années ont permis des économies substantielles. Le contrôle interne comptable est évoqué comme étant en cours de mise en œuvre.

Le service a gagné en technicité et opérationnalité, notamment par l'apport structurant du contrôle de gestion. Mais il devra absolument progresser dans l'expertise et l'analyse, deux dimensions qui lui font actuellement défaut. La mise en place d'une vraie politique budgétaire au niveau de la direction est une condition nécessaire à la prise de conscience des besoins de compétences au sein du service.

### III – Un centre de ressources informatiques engagé en attente d'une politique structurée

Malgré la volonté du service, inscrit dans la logique du schéma stratégique des systèmes d'information et des télécommunications il n'y a pas de schéma directeur ni de comité de pilotage des systèmes d'information (SI). L'organisation compliquée au sein de l'INSHEA, avec un service du centre des ressources informatiques (CRI) de six personnes et un service de ressources numériques structuré depuis septembre 2012 en six secteurs avec la participation de neuf personnes à des niveaux d'implication très divers représentant des quotités faibles de leur emploi du temps, est facteur de doublons et de niches d'autonomie. Le déficit de pilotage est coûteux en moyens par manque de rationalisation et facteur de tensions entre les structures. Pour le CRI, l'absence d'orientation donnée au niveau de l'établissement est source de fragilités et de déficit de légitimité auprès de certains enseignants.

La structure chargée de la conception, du développement et de la maintenance du système d'information est un service de 6 personnes, trois ingénieurs d'études (IGE), deux contractuels de catégorie B et un agent de catégorie C. Un travail a été mené pour structurer, formaliser, évaluer et associer les utilisateurs. Les activités du service sont celles traditionnelles d'un CRI : gestion des 250 postes et 20 imprimantes et copieurs connectés au réseau, exploitation des serveurs, du réseau, des bases de données et de leur sauvegarde, achats de matériels et logiciels, maintenance des équipements et des réseaux, câblage, veille technologique, suivi et mise à niveau des applications. Ces trois dernières années, l'évolution au niveau des outils et logiciels de gestion a été très positive avec le déploiement et la mise à niveau de plusieurs applicatifs métiers, essentiellement pour la gestion financière et comptable, les RH, la fonction documentaire. Tous les serveurs hébergés à l'extérieur ont été rapatriés. Le service s'attache à maintenir à niveau l'ensemble du parc, s'inscrivant dans le cadre des marchés publics avec, comme dans toute structure, quelques velléités d'autonomie. Sa préoccupation est d'optimiser les outils avec une technique à jour et au meilleur coût. Il gère également 19 sites web. Un correspondant pour la « Commission nationale de l'informatique et des libertés » (CNIL) a été nommé ainsi que des responsables de la sécurité des SI dans le cadre d'une démarche de sécurité lancée ces derniers mois. Le CRI s'est rapproché d'associations et fédérations de l'enseignement supérieur pour réaliser des économies d'achats de matériels et logiciels ; l'INSHEA est en voie d'adhésion à « Université numérique Paris Île-de-France » pour mutualiser ses ressources.

L'existence d'un service de production impose une vigilance accrue en terme de sécurisation. Le CRI souhaite mettre en place une politique de sécurité de SI mais a des difficultés à faire intégrer cette dimension collective.

Seule l'élaboration d'un schéma directeur des SI et la mise en place d'un comité des SI fermement piloté permettront d'optimiser le fonctionnement de ce secteur dans un climat apaisé avec une reconnaissance des fonctions et compétences quels que soient les statuts.

### IV – Une situation patrimoniale complexe et une gestion limitée à l'indispensable sans réel pilotage

Si le lieu arboré marqué historiquement est plaisant, les locaux sont peu adaptés actuellement aux activités de l'institut. L'institut dispose d'un parc d'hébergement de 80 chambres récemment restaurées, sans toutefois atteindre un standard de confort attendu aujourd'hui, et un espace de restauration peu ergonomique.

Cet ensemble de 10 132 m<sup>2</sup> est géré et entretenu par un service technique de neuf personnes pour la maintenance de premier niveau, neuf agents pour l'entretien y compris la partie hébergement et trois pour la restauration en liaison froide. Le responsable du service ne gère pas son budget de façon autonome et ne dispose pas toujours des informations qui s'y rapportent. Tout est centralisé au service financier, dans une logique du type intendance du second degré. Les travaux plus complexes sont confiés à des entreprises après procédures d'appel d'offres. Des diagnostics amiante, énergétique et accessibilité aux personnes handicapées (taux de 55 %) ont été réalisés ces dernières années débouchant sur des travaux de mise en sécurité, de mise aux normes pour l'accueil des personnes à mobilité réduite (très loin encore des normes attendues), le plus souvent grâce à des dotations spécifiques.

Les décisions importantes sont prises après avis du comité de direction, celles concernant le quotidien par le secrétaire général après discussion avec les responsables des services financier et de maintenance au sein d'une commission *ad hoc*. Les remontées des besoins ne sont pas formalisées. L'établissement ne dispose d'aucun outil de base de données immobilières ni de gestion de ce domaine, malgré l'existence d'un SPSI (schéma pluriannuel de stratégie immobilière) transmis aux ministères de tutelle et à France Domaine en 2011.

Les difficultés d'entretien d'un parc immobilier peu adaptable, aux bâtiments largement vitrés, et les coûts afférents ne sont pas supportables pour cet établissement. Outre l'exigence d'entretien, les dépenses de fluide sont très élevées sans garantir un confort thermique minimal. La plupart des personnes, surtout les plus anciennes, sont très attachées à ce lieu, tout en reconnaissant son inadaptation. Une réflexion a été engagée depuis longtemps, facteur d'interrogations et d'incertitudes pour les personnels. Les services de l'État, préfecture et rectorat de Versailles, le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), l'établissement public d'aménagement Seine-Arche et l'INSHEA sont prêts d'aboutir à une solution de relocalisation sur le site de l'université Paris 10 avec la construction d'un bâtiment dédié de 7 500 m<sup>2</sup> et, conformément à l'exigence de l'Institut, des logements pour les étudiants. Le projet s'est accéléré ces trois derniers mois.

Parallèlement, des rapprochements avec le Crous sont en cours concernant l'hébergement sur le futur lieu d'implantation. L'étape suivante sera de mobiliser des financements : une étude des conditions de valorisation du site de Suresnes, domaine de l'État, est en cours, mais sans échéancier arrêté. Cette relocalisation permettra à l'Institut de se doter de locaux confortables et adaptés, tout en se rapprochant de ses partenaires, ouvrant par là-même des opportunités de mutualisations de moyens. Elle devra être accompagnée avec doigté lorsque la décision sera prise, la transparence et l'information étant essentiels pour les personnels.

L'établissement devra, là également, se doter de compétences en gestion immobilière dans la perspective de sa future localisation, que ce soit à l'interne ou par mutualisation avec une université partenaire.

# Conclusion

L'INSHEA a eu un important défi à relever en devenant un établissement de l'enseignement supérieur. Il a su développer de la recherche et des formations dans le cadre du LMD, ce qui représente une réussite indéniable et un atout précieux pour l'avenir. Il reste néanmoins beaucoup de chemin à parcourir. Notamment, le pilotage et la gestion de l'établissement sont plus proches de ceux d'un établissement du second degré très bien doté en moyens que d'un institut relevant du supérieur : la gestion a gardé une culture du type intendance du second degré. Ainsi, si l'institut doit poursuivre le développement de la recherche et de la formation de niveau LMD, il est fondamental d'impulser des changements beaucoup plus profonds dans le pilotage et le management, aujourd'hui insuffisants, et de s'interroger sur le malaise des personnels afin de le surmonter, au-delà des différences culturelles de corps et de statut.

L'INSHEA a le potentiel pour devenir une référence dans le domaine du handicap mais il est peu probable qu'il réussisse ce virage sans accompagnement extérieur et sans un soutien actif et résolu de ses ministères de tutelle, tant les changements à opérer sont importants. Il est également nécessaire d'élaborer un projet commun de l'institut, articulé à des objectifs qui doivent également être clarifiés.

## I – Les points forts

- Mise en place des missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.
- Structuration en cours des formations de niveau master.
- Potentiel de l'équipe d'accueil.
- Identification, par les ministères, comme interlocuteur sur les besoins éducatifs particuliers.
- Fonctions de représentation et d'expertise à l'international.

## II – Les points faibles

- Déficit de pilotage stratégique et opérationnel et carence dans l'aide à la décision et la gestion de la qualité.
- Climat social dégradé en raison notamment d'un déficit de concertation.
- Vision insuffisamment cohérente à moyen terme, notamment pour les RH.
- Déficit de structuration et de hiérarchisation des projets.
- Prévalence d'une culture de gestion inadaptée à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

## III – Les recommandations

- Mettre en place, de façon urgente, un accompagnement externe pour conduire le changement.
- Relancer le chantier de mise à jour du décret statutaire.
- Clarifier et dynamiser les relations avec les ministères de tutelles.
- Définir une politique de communication cohérente, tant en interne qu'en externe.
- Mettre en place une analyse et une politique des coûts et des ressources par activité.
- Définir une véritable politique de la formation continue, clarifier les statuts de l'étudiant et du stagiaire de la formation continue, mettre en place la VAE.
- Développer la FOAD.
- Adosser toutes les formations à une recherche identifiée.
- Mettre en place une politique de la vie étudiante.



# Liste des sigles

## A

AERES Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur  
ANED *Academic Network of European Disability Experts*

## B

Baip Bureau d'aide à l'insertion professionnelle  
BEP Besoins éducatifs particuliers  
Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé

## C

CA Conseil d'administration  
Capa Commission administrative paritaire académique  
CAPN Commission administrative paritaire nationale  
Cnefei Centre national d'étude et de formation pour l'enfance inadaptée  
Cnepa Centre national d'éducation de plein air  
CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail  
CNIL Commission nationale de l'informatique et des libertés  
CNU Conseil national des universités  
Cocktail Progiciel de gestion intégré (*Open Source*)  
Cref Centre de recherche éducation et formation  
CRI Centre des ressources informatiques  
Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires  
CSP Conseil scientifique et pédagogique  
CTE Comité technique d'établissement

## D

D (LMD) Doctorat  
DBM Décision budgétaire modificative  
DGESIP Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle  
DGF Dotation globale de fonctionnement (budget)  
DRH Direction des ressources humaines

## E

EA Équipe d'accueil  
EC Enseignant-chercheur  
ECTS *European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)  
ED École doctorale  
EFTLV Éducation et formation tout au long de la vie (programme européen)  
ENT Environnement numérique de travail  
EPA Établissement public à caractère administratif  
EPSCP Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel  
Erasmus *European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)  
ETP Équivalent temps plein

## F

FOAD Formation ouverte et à distance  
FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
Grhapes Groupe de recherche sur le handicap, l'accessibilité, les pratiques éducatives et scolaires  
GRH Gestion des ressources humaines

## I

IEN Inspecteur de l'Éducation nationale  
IFRH Institut fédératif de recherche sur le handicap

IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
INSHEA	Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formations
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LMD	Licence master doctorat
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSF	Langue des signes française
<b>M</b>	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
Mangue	Management et gestion universitaire des emplois (logiciel de gestion des RH dans la suite Cocktail)
MCF	Maître de conférences
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MESOP	Éducation et soins des personnes à besoins spécifiques (mention de master)
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
<b>N</b>	
NRAS	Nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation
<b>O</b>	
OCCE	Office central de la coopération à l'école
ONG	Organisation non gouvernementale
<b>P</b>	
P	(Master) professionnel
PE	Professeur des écoles
PIHA2	Pratiques inclusives, handicap, accessibilité et accompagnement (mention de master)-
Prag	Professeurs agrégés
PRCE	Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU	Professeur des universités
<b>R</b>	
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
S3IT	Schéma stratégique des systèmes d'information et des télécommunications
SCSP	Subvention pour contraintes de service public
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
<b>U</b>	
UE	Unité d'enseignement
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
<b>W</b>	
Wifi	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)

# Observations du directeur



Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INS HEA)

## Observations du directeur

1. **L'INS HEA est un établissement de création récente** : le décret de décembre 2005 lui conférant le statut d'EPA a entraîné de profonds bouleversements affectant les missions, l'organisation, le fonctionnement, la structure du personnel et la culture d'établissement.

Comme le souligne le rapport de l'AERES (page 22), l'INS HEA « a eu un important défi à relever en devenant établissement d'enseignement supérieur. Il a su développer de la recherche et des formations dans le cadre du LMD, ce qui représente une réussite indéniable et un atout précieux pour l'avenir ».

2. **La stratégie de recherche est en cours de stabilisation**. Le Groupe de recherche sur le handicap, l'accessibilité, les pratiques éducatives et scolaires (GRAPHES) labellisé fin 2012 comme équipe d'accueil par la DGESIP est une structure jeune qui a réussi à se constituer rapidement et à faire exister l'originalité de ses approches pluridisciplinaires.

Elle est en passe d'atteindre aujourd'hui une forme de maturité par la stabilisation de son effectif, l'équilibre de sa composition disciplinaire et son entrée dans l'école doctorale 139 de l'université Paris Ouest Nanterre La Défense « Connaissance, langage, modélisation ».

A la fois pour prévenir les risques de dispersion des activités de recherche, pour en améliorer la valorisation et pour favoriser leur meilleure articulation avec les formations dispensées au sein de l'institut, le projet scientifique du GRAPHES est en cours de réécriture. Ce nouveau projet scientifique s'articulera sur le projet de l'université Paris Lumières dont l'INS HEA sera membre fondateur.

3. **L'offre de formation s'adapte au nouveau statut de l'établissement** et à ses nouvelles missions. La combinaison d'une offre de professionnalisation d'enseignants spécialisés et d'autres acteurs du champ de l'éducation spéciale avec une gamme de parcours de masters et de licences continue d'être travaillée pour gagner en cohérence et en visibilité. La qualité de cette offre repose sur la diversité et la reconnaissance des compétences des enseignants issus de différents corps et métiers.

La participation active de l'INS HEA à la communauté de l'université Paris Lumières et, notamment, son rapprochement dans ce cadre avec les universités Paris Ouest Nanterre La Défense et Paris 8 permettra une meilleure visibilité des diplômes proposés et facilitera leur inscription dans des parcours de formation mieux identifiés.

Par rapport au ministère de l'Éducation nationale, l'INS HEA poursuit ses efforts pour être un interlocuteur expert tant en ce qui concerne le développement des ESPE (notamment et en premier lieu l'ESPE de l'académie de Versailles), l'évolution des formations et certifications du secteur de l'ASH (CAPASH, 2CASH et DDEEAS), la formation des AVS (auxiliaires de vie scolaire) et l'élaboration d'une offre de formation continue ajustée à l'actualité des besoins.

L'INS HEA, par ailleurs, poursuit le développement d'une offre de formation adressée à d'autres acteurs professionnels, hors éducation nationale, concernés par les enjeux et pratiques de l'inclusion des publics en situation de handicap et de l'accessibilité : professionnels du champ médico-social, associations, collectivités, entreprises.

Pour accompagner le développement de cette offre globale de formation et pour garantir sa cohérence, l'organigramme de l'institut, la définition des missions de ses différentes composantes et leurs règles de fonctionnement continueront d'évoluer en recherchant une participation et une implication active des personnels dans une dynamique de développement et de projet.

4. **La gouvernance et le pilotage de l'INS HEA évoluent** et continueront d'évoluer avec les priorités suivantes :

- 4.1. Améliorer le fonctionnement des instances statutaires issues du nouveau statut ;
- 4.2. Favoriser le développement d'une culture commune d'établissement en suscitant des collaborations et des mutualisations de compétences autour de projets fédérateurs ;
- 4.3. Renforcer l'articulation fonctionnelle entre les services de la formation, de la recherche, des ressources (documentaires, numériques et publications), des relations internationales et de la communication ;
- 4.4. Réformer les modalités de gestion financière et comptable ;
- 4.5. Structurer un projet « Vie étudiante » ;
- 4.6. Faire évoluer le comité de direction pour en faire un outil de pilotage ouvert sur la communauté de l'institut (personnels et étudiants) ;

4.7. Préparer la relocalisation de l'INS HEA sur un site mieux adapté à ses besoins et missions.

L'ensemble de ces objectifs seront au cœur de la rédaction du nouveau projet stratégique de l'INS HEA qui sera élaboré dans les semaines qui viennent avec une méthodologie participative et dans un esprit de dialogue et de concertation avec les tutelles, les personnels, les usagers et les partenaires.

Suresnes, le 24 novembre 2013



José PUIG  
Directeur

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés a eu lieu du 4 au 6 juin 2013. Le comité d'évaluation était présidé par Christine Poirier, maître de conférences, université de Tours.

## Ont participé à l'évaluation :

- Thierry Chevaillier, professeur des universités, université de Bourgogne,
- Claudine Madelaine, ancienne secrétaire générale de l'académie des Pyrénées-Orientales,
- Jean-François Marcel, professeur des universités, directeur de la recherche de l'école nationale de formation agronomique (ENFA) de Toulouse,
- Philippe Rovero, professeur, Haute école pédagogique de Vaud (Suisse),
- Nacer Zorgani, étudiant en master 2, université d'Aix-Marseille et analyste junior chez Vivendi.

Patrick Garnier, délégué scientifique et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient l'AERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par l'AERES* à l'adresse URL [https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES\\_DIFFCV](https://ged.aeres-evaluation.fr/guest.php?sole=Y&app=AERES_DIFFCV)