

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT
NATIONAL SUPÉRIEUR DE FORMATION
ET DE RECHERCHE POUR L'ÉDUCATION
DES JEUNES HANDICAPÉS ET LES
ENSEIGNEMENTS ADAPTÉS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019
VAGUE E

Rapport publié le 11/09/2019



Pour le Hcéres¹ :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts² :

Nicole Rascle, Présidente du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

¹ Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire	2
Présentation de l'Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INSHEA)	4
1 / Caractérisation de l'INSHEA	4
2 / Contexte de l'évaluation.....	5
Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement.....	6
1 / L'INSHEA en appui des politiques publiques : une stratégie à consolider vis-à-vis de ses deux tutelles	6
2 / Le projet d'association et de relocalisation de l'INSHEA au cœur de ses relations avec son territoire local	7
a/ L'INSHEA est actif au sein de la Comue UPL et des autres établissements d'enseignement supérieur dans un processus de transformation en établissement d'enseignement supérieur	7
b/ Les relations avec la mairie de Suresnes	8
3 / Une stratégie institutionnelle à décliner en axes stratégiques prioritaires.....	8
La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....	10
1 / Une organisation interne qui évolue vers les missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche avec la création d'un pôle de recherche	10
2 / Une gouvernance resserrée et acceptée au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'institut.....	10
a/ La démarche qualité : une situation contrastée avec une volonté affichée de mettre en place des instances dédiées	11
b/ Une communication en cours d'évolution mais qui doit mieux se structurer.....	12
3 / La politique immobilière, un enjeu fort d'attractivité pour l'établissement.....	12
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier	13
a/ Un dialogue social de qualité et un schéma directeur à construire afin de poursuivre la structuration de l'établissement.....	13
b/ Une situation financière à surveiller	14
c/ Vers un schéma directeur des systèmes d'information	16
La recherche et la formation	17
1 / Une politique de recherche encore mal définie.....	17
a/ Une politique incitative au développement des activités de recherche en plein essor	17
b/ Un dynamisme dans l'organisation de colloques, séminaires et conférences à destination des professionnels de terrain	18
c/ Un manque de visibilité internationale et de diversification des publications et des réseaux de diffusion	18
d/ Une ambition nationale et internationale à valeur ajoutée encore peu affirmée dans les objectifs et les partenariats de recherche	19
2 / Un potentiel de formation tout au long de la vie à consolider et à développer.....	20
a/ Une offre de formation en évolution	20
b/ Un vivier d'étudiants à élargir	21
c/ Un renforcement institutionnel et académique en cours	21
3 / Le lien entre recherche et formation.....	21
a/ Un mode de recrutement majoritairement endogame limitant l'apport d'une recherche pluridisciplinaire et novatrice dans les enseignements.....	21
b/ Un cloisonnement excessif entre enseignants-chercheurs et formateurs.....	22
4 / Le pôle dédié fédère les ressources et les productions dans le secteur d'étude de l'institut mais doit faire face à une absence momentanée de directeur	22

La réussite des étudiants	24
1 / Des formations cohérentes et professionnalisantes, portées par des formateurs experts qui satisfont la grande majorité des usagers, mais sans évaluation standardisée suffisante	24
2 / Un « esprit INSHEA » indéniablement partagé et fédérateur mais une vie étudiante encore embryonnaire	25
a/ Un cloisonnement excessif entre profils d'usagers	25
b/ Une offre de service à la vie étudiante à déployer	26
3 / Des étudiants écoutés par la direction mais intégrés à la gouvernance de manière encore trop superficielle.....	26
La valorisation et la culture scientifique	28
1 / Une revue qualifiante ciblée sur l'objet de recherche de l'équipe d'accueil.....	28
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique	28
a/ Une expertise reconnue dans la mise en accessibilité de ressources pédagogiques	28
b/ Une fragilité dans les moyens accordés à ces ressources et leur pérennité	29
c/ Autonomie ou manque de vision transversale.....	29
Les relations européennes et internationales	30
1 / Une politique d'internationalisation faible en matière de recherche et d'enseignement supérieur.....	30
a/ Des partenariats internationaux non structurés essentiellement axés sur la formation et le transfert de compétence.....	30
b/ Une absence du Grhapes dans la définition de la stratégie internationale	30
c/ Un service dynamique de relations européennes et internationales mais en manque de compétences spécifiques pour assurer une politique internationale plus ambitieuse	31
d/ Une mobilité du personnel en hausse mais une mobilité étudiante quasi inexistante	32
Conclusion	33
1 / Les points forts	33
2 / Les points faibles	33
3 / Les recommandations	34
Liste des sigles.....	35
Observations du directeur de l'INSHEA	39
Organisation de l'évaluation	40

Présentation de l'Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés (INSHEA)

1 / Caractérisation de l'INSHEA

L'INSHEA est un établissement d'enseignement supérieur, sous statut d'établissement public à caractère administratif (EPA), sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) et du ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse (MENJ).

L'établissement a été créé par la promulgation de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées¹ et par la mise en œuvre du décret n° 2005-1754 du 30 décembre 2005 portant sur la création de l'Institut national supérieur pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés², publié au *Journal officiel* (JO) n° 304 du 31 décembre 2005. L'INSHEA succède au Centre national d'études et de formation pour l'enfance inadaptée (CNEFEI)³. L'article 1 du décret sus-cité précise que l'établissement « a pour vocation d'être rattaché à un ou plusieurs établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel ».

Depuis juin 2016, l'INSHEA est officiellement membre associé de la communauté d'universités et établissements (Comue) Université Paris Lumières (UPL). L'Institut participe aux travaux du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université Paris Lumières depuis la création de celui-ci en 2012. En juillet 2014, l'INSHEA a signé, avec le ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, le contrat de site de la Comue UPL⁴. Le volet spécifique de ce contrat fixe notamment des objectifs de rationalisation du pilotage et de consolidation de ses activités d'enseignement supérieur et de recherche. Est également précisé le « développement d'un réseau international sur les champs de compétence partagés par l'INSHEA et l'UPL » (développement des mobilités entrantes et sortantes, stages à l'étranger, mutualisation de la veille en matière d'appels d'offres internationaux et de l'ingénierie de projet)⁵. L'INSHEA a été sollicité au niveau de la Comue UPL pour élaborer un schéma directeur handicap, discuté collégialement avec l'ensemble des membres de la Comue. L'Institut entretient des liens avec certains des associés à la Comue UPL, tels que le Musée du Louvre ou encore le Musée du quai Branly – Jacques Chirac, sur les questions relatives à l'accessibilité des institutions patrimoniales aux publics en situation de handicap.

L'INSHEA est également membre de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) de l'académie de Versailles, depuis la création de ce dernier en 2013. Les parcours de master créés à l'INSHEA font partie de l'offre de formation de l'Espé. L'INSHEA adhère, depuis 2015, à l'Université numérique Paris Ile-de-France (UNIF), structure d'appui pour l'aménagement du numérique dans l'enseignement supérieur de la région. Du fait de son rattachement à l'académie de Versailles, l'INSHEA entretient des liens importants avec la délégation académique à la formation (Dafor) et le centre académique pour la scolarisation des nouveaux arrivants et enfants du voyage (Casnav), services du rectorat. L'INSHEA représente par ailleurs la France auprès de l'Agence européenne pour l'éducation inclusive et adaptée (*European Agency for Special Needs and Inclusive Education*).

L'INSHEA comporte une équipe d'accueil (EA 7287), le *Groupe de recherche sur le handicap, l'accessibilité et les pratiques éducatives et scolaires* (Grhapes), labellisée en 2012 et constituée d'enseignants-chercheurs relevant de différentes disciplines (sciences de l'éducation, sciences du langage, psychologie, sociologie, informatique, droit, sciences et techniques des activités physiques et sportives, philosophie, etc.) et

¹ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, Légifrance.gouv.fr, [en ligne]

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>, page consultée le 20/11/2018.

² Décret n° 2005-1754 du 30 décembre 2005 relatif à l'Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés, Légifrance.gouv.fr, [en ligne]

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000811241&categorieLien=cid>, page consultée le 20/11/2018.

³ Le CNEFEI était un centre de formation directement géré par la direction générale de l'enseignement scolaire (Dgesc) du MENJ.

⁴ Le contrat de site de l'Université Paris Lumières est téléchargeable sur le site de la Comue, [en ligne] http://www.uplum.fr/app/webroot/upload/files/Contrat_site_UPL_140723.pdf

⁵ Convention d'association entre Comue Université Paris Lumières et INSHEA, signée le 27 juin 2016.

d'ingénieurs de recherche. Cette équipe accueille des doctorants de l'Université Paris-Nanterre (rattachés à l'école doctorale 139, *Connaissance, langage, modélisation*), des membres associés et des chercheurs engagés dans le cadre de contrats menés par l'EA 7287.

L'INSHEA dispense des formations relevant de l'éducation nationale et des formations universitaires, et propose sur l'année universitaire un catalogue au titre de la formation continue. En 2017-2018, l'institut compte 50 étudiants de master, 56 stagiaires de masters et 956 stagiaires autres qu'en masters⁶. L'équipe enseignante est composée de profils hétérogènes : enseignants formateurs, enseignants-chercheurs, maîtres de conférences associés (MAST) et intervenants extérieurs. En 2018, l'INSHEA comporte 18 enseignants-chercheurs (4 professeurs des universités et 14 maîtres de conférences)⁷, 22 supports occupés par des professeurs des écoles, des certifiés et des agrégés et 6 supports de PAST/MAST⁸. 12 doctorants sont inscrits à l'ED 139 et encadrés par un enseignant-chercheur de l'INSHEA⁹ au sein de l'EA Grhapes.

16 agents Biatss de catégorie A, 14 de catégorie B et 41 de catégorie C¹⁰ contribuent au fonctionnement de l'établissement.

Les locaux de l'INSHEA se trouvent sur le site de l'ancienne école de plein air de Suresnes (département des Hauts-de-Seine, région Ile-de-France), site classé au titre des « Monuments historiques », près de la forteresse du Mont-Valérien. Établi au cœur d'un parc de plus de deux hectares (24 000 m²), l'institut dispose d'un bâtiment dédié à l'hébergement et à la restauration des stagiaires (72 chambres dans un immeuble des années 1950 et distribution de 140 repas/jour, gérés directement par l'INSHEA¹¹). Le budget immobilier annuel moyen 2013-2017 de l'institut s'élève à 486 000 €¹².

L'institut n'étant pas passé sous le régime des responsabilités et compétences élargies (RCE), la masse salariale n'est pas intégrée au budget (8 143 927 € en 2017)¹³. En 2017, l'établissement bénéficie d'une dotation du Mesri de 1 125 000 € au titre des programmes 150 (formations supérieures et recherche universitaire) et 231 (vie étudiante)¹⁴ et en 2018, d'une dotation du MENJ de 386 000 € sur la base d'une convention annuelle passée au titre des formations des personnels enseignants des 1^{er} et 2nd degrés¹⁴, alors que 71 % des activités de l'INSHEA sont dédiées aux formations prescrites par le MENJ.

2 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'INSHEA par l'Agence de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) a eu lieu en juin 2013 et a fait l'objet d'un rapport publié en janvier 2014.

Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de l'évaluation précédente, et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- le positionnement de l'institut dans un environnement en évolution ;
- l'attractivité et la dynamique des partenariats de l'établissement dans un contexte concurrentiel ;
- le pilotage au service de la définition des priorités stratégiques et des missions de l'institut ;
- la mise en cohérence des politiques de formation, de recherche et de valorisation ;
- la mise en œuvre d'une politique transverse de la qualité.

⁶ Populations étudiantes et stagiaires 2017-2018, tirée du *Schéma directeur handicap du 12 juin 2018*, p. 6.

⁷ p. 10 du rapport d'autoévaluation (RAE).

⁸ p. 10 du RAE.

⁹ p. 9 du bilan d'activités 2017 de l'INSHEA.

¹⁰ p. 10 du RAE.

¹¹ pp. 18-19 du RAE.

¹² p. 18 du RAE.

¹³ p. 16 du RAE.

¹⁴ p. 17 du RAE.

Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement

1 / L'INSHEA en appui des politiques publiques : une stratégie à consolider vis-à-vis de ses deux tutelles

Les missions de l'INSHEA se déclinent en trois axes – recherche, formation, information – comme suit :

- le concours à la définition et à la mise en œuvre des politiques d'éducation et de formation correspondantes ;
- la dispense d'une formation supérieure initiale et continue à visée professionnelle destinée aux personnels enseignants, non enseignants et d'encadrement ;
- la participation, dans les domaines précisés ci-dessus, à l'animation et à la coordination des formations développées dans les écoles supérieures du professorat et de l'éducation (Espé) ;
- la contribution à la formation des formateurs ;
- la conduite d'études et de recherches en éducation, notamment à des fins pédagogiques ;
- être un centre de ressources scientifiques, pédagogiques et humaines ;
- la contribution à l'information, à la documentation, à l'édition et à la diffusion d'outils en liaison avec le Réseau Canopé¹⁵ ;
- l'exercice de ces activités en partenariat avec les départements ministériels intéressés, les organismes de formation et de recherche, les établissements publics ainsi que les associations ;
- la participation à la coopération internationale dans le cadre de ses missions, en particulier avec les pays de l'Union européenne.

En cohérence avec les missions qui lui sont imparties, l'INSHEA est constitué de trois pôles : i) Formation (pôle composé d'une direction des études et d'une coordination des formations : administration des études et de la formation – AEF ; formation continue ; cellule d'ingénierie pédagogique – CIP) ; ii) Recherche (équipe d'accueil Grhapes) et iii) Ressources (centre de documentation ; service des documents adaptés aux déficients visuels – SDADV ; unité de production audiovisuelle et multimédia – Upam ; publications).

L'INSHEA se positionne, sur la période de référence, dans son environnement local, national et international, comme un acteur de référence de l'enseignement supérieur et de la recherche dans les champs du handicap, de l'accessibilité et de l'école inclusive, relativement aux enjeux qui ont justifié sa création en 2005. En effet, en plus de sa mission principale d'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, l'INSHEA répond à des missions d'intérêt général qui le conduisent à établir des relations avec un certain nombre d'institutions et d'organismes publics et associatifs (Conseil national consultatif des personnes handicapées – CNCPH, Espé, Institut national des jeunes aveugles – INJA, Fédération nationale des associations au service des élèves présentant une situation de handicap – FNASEPH, etc.)¹⁶.

De par son histoire et son statut, l'INSHEA relève d'une double tutelle : celle du MENJ et celle du Mesri. La première soutient la continuité des actions antérieurement dévolues à l'institut avant son passage à l'enseignement supérieur et à la recherche, la seconde porte les axes de développement et la trajectoire de l'établissement. Concrètement, 71 % de l'activité de l'institut est prescrite par la Dgesc. Il s'agit de former les personnels de l'enseignement scolaire dans le cadre de la nouvelle certification Cappei (certificat d'aptitude professionnelle aux pratiques de l'éducation inclusive) par exemple. Or, le coût de sa masse salariale est porté par l'État, étant donné que l'INSHEA n'est pas entré dans le dispositif RCE, et plus particulièrement par le Mesri. Ce point avait déjà été soulevé précédemment par la direction régionale des finances publiques (DRFIP), dans sa mission de contrôleur budgétaire et financier. Ainsi, assiste-t-on à une situation paradoxale où les moyens mis à disposition par le Mesri, en matière de ressources humaines, bénéficient majoritairement au MENJ (Dgesc)¹⁷. Même si l'INSHEA n'est plus le seul opérateur potentiel de formation au niveau national sur ces domaines de référence et bien que le MENJ le mette en concurrence avec d'autres organismes et institutions (Espé, École supérieure du professorat et de l'éducation) dans le cadre d'appels à projets nationaux, ses représentants rappellent que l'institut, de par son degré d'expertise sur certains handicaps et déficits (sensoriels notamment) reste l'établissement de référence pour le ministère¹⁸. Il est même attendu de

¹⁵ Canopé (Réseau de création et d'accompagnement pédagogiques), anciennement Centre national de documentation pédagogique (CNDP), est un établissement public à caractère administratif et éditeur de ressources pédagogiques public, dépendant du ministère de l'Éducation nationale. Site Web : <https://www.reseau-canope.fr/>

¹⁶ p. 6 du RAE.

¹⁷ p. 6 du RAE.

¹⁸ Entretiens.

sa tutelle historique (le MENJ) qu'il joue davantage un rôle de coordination et de complémentarité des actions de formation pour l'éducation nationale avec une visée de délocalisation sur le territoire en lien avec les académies (nouvelles formations à l'adaptation en milieu pénitentiaire ou à l'autisme en milieu scolaire par exemple).

Si l'INSHEA participe activement à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'éducation inclusive, il contribue (et souhaite le faire plus activement) à la définition de ces politiques. Il est ainsi appelé à participer à des groupes de travail (quatrième plan autisme par exemple)¹⁹. Il est également représenté au Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH) et participe aux travaux de plusieurs de ses commissions.

Il est donc recommandé que l'institut déploie ses activités de coordination, afin d'accompagner, au plus près des territoires, les acteurs publics et associatifs autour de l'école inclusive. Cette activité devrait à ce titre permettre de redéfinir l'équilibre actuel entre le MENJ et le Mesri pour le financement des missions de l'institut et accroître son rayonnement national de manière plus affirmée.

2 / Le projet d'association et de relocalisation de l'INSHEA au cœur de ses relations avec son territoire local

a/ L'INSHEA est actif au sein de la Comue UPL et des autres établissements d'enseignement supérieur dans un processus de transformation en établissement d'enseignement supérieur

L'INSHEA est, depuis 2014, membre associé de la Comue Université Paris Lumières (UPL). Il siège dans ses instances (conseil d'administration – CA, conseil académique – Cac), et parallèlement, la Comue est elle-même représentée au CA de l'institut. Déjà membre du Pres, l'INSHEA est bien assimilé dans la Comue, ce qui en fait un membre légitime, malgré sa petite taille. L'institut participe activement aux activités de la Comue, en tant que concepteur ou évaluateur de projets. Il participe aux réponses communes à des appels à projets (AAP) nationaux ou locaux (nouveau cursus universitaire - NCU *So Skilled*²⁰ ; colloques internationaux ; projets du Fonds européen de développement régional (FEDER) sur les Mooc²¹ et l'accessibilité, formation doctorale). Il agit également comme « liant » entre les membres associés de par son expertise (contribution à l'élaboration des schémas directeurs handicap et des agendas d'accessibilité programmée des musées du Quai Branly et du Louvre, également membres de la Comue UPL).

Avec Paris 8, l'institut a établi des partenariats dans le domaine de la formation avec le département des sciences du langage (licence professionnelle langue des signes) ; Paris 8 convie dans ses séminaires de recherche les doctorants de l'INSHEA. Mais c'est surtout avec l'Université Paris-Nanterre que les relations se sont développées. C'est particulièrement le domaine de la recherche qui, depuis la création de l'EA de l'institut, illustre bien cette relation approfondie : l'EA Grhapes est adossée à l'école doctorale 139, *Connaissance, langage, modélisation*, de l'Université Paris-Nanterre. Des séminaires doctoraux communs sont organisés, ainsi que l'hébergement d'une revue scientifique (*Collection de l'INSHEA*) de l'EA au sein des Presses universitaires de Nanterre.

Un projet de relocalisation des locaux de l'INSHEA est prévu sur le campus de Nanterre (inscription au plan État-région pour une échéance en 2020²² et annoncé dans les axes stratégiques 2019-2023 de l'INSHEA). En 2014, un préprogramme de projet de relogement, sous la conduite de l'Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (Epaupif), a été établi. Le 28 novembre 2016, une mise à jour a été présentée et validée, le 12 janvier 2017, par un comité de pilotage : rectorat – Université Paris-Nanterre – INSHEA – Epaupif – Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous). Cette relocalisation est fortement motivée par la proximité de l'université en termes de recherche, la vétusté des locaux et le coût d'entretien du site, le coût d'exploitation de la restauration et de l'hébergement que l'INSHEA assume aujourd'hui, une amélioration de la vie étudiante et l'absence de locaux sportifs. Le site de Nanterre présente

¹⁹ Entretiens.

²⁰ *Soft skills, expériences étudiantes et prérequis tout au long de la vie* : projet distingué fin 2017 dans le cadre de la première vague d'appels à projets de NCU du troisième PIA (PIA3).

²¹ pour *massive open online course*, d'après l'anglais ou formation en ligne ouverte à tous (FLOT). Projet de MOOC sur le siècle des Lumières

²² Convention d'association entre la Comue Université Paris Lumières et l'INSHEA, signée le 27 juin 2016.

en effet une opportunité de mutualisation de ces fonctions²³. Toutefois, le contrat de site 2014-2018 de la Comue UPL précise que cette relocalisation est « subordonnée à trois conditions préalables » : i) la prise en compte des besoins de l'INSHEA en matière d'hébergement et de restauration par le Crous de l'académie de Versailles ; ii) un échange de terrains entre l'État et la ville de Nanterre ; iii) le financement de l'opération dans le cadre du plan État-région (investissement estimé à 24,4 M€²⁴). La relocalisation est aujourd'hui annoncée pour 2023²⁵. Le projet de relocalisation de l'INSHEA (inscrit au contrat de plan État-région – CPER en 2015) au sein du campus de Nanterre s'est donc nourri, dès le Pres, des relations étroites et volontaires qu'entretenaient les établissements fondateurs de la Comue UPL avec l'institut. Ce projet représente l'étape ultime (et attendue par la direction de la Comue²⁶) du processus de transformation en établissement d'enseignement supérieur de l'institut, permettant de développer les complémentarités tant en formation qu'en recherche et en valorisation entre ses membres. Il est d'ailleurs vu comme une opportunité de renforcer les liens avec l'Université Paris-Nanterre puisqu'un certain nombre de fonctions support pourront être mutualisées à l'occasion de cette relocalisation, permettant ainsi à l'institut de parfaire la transformation de sa structure d'emplois. Même si cette relocalisation est pour le moment retardée en raison de la position de la ville de Nanterre,²⁷ et coûte beaucoup à l'institut, tous les partenaires soutiennent le projet, porté dorénavant par le préfet de région, représentant de l'État, et ne remettent aucunement en cause sa pertinence. Cette relocalisation est également envisagée par la direction de l'institut, non pas comme un frein (risque d'absorption par l'Université Paris-Nanterre) mais comme un accélérateur de visibilité de l'institut dans la mesure où le site actuel reste peu accessible.

b/ Les relations avec la mairie de Suresnes

Le site de l'INSHEA, localisé sur le Mont Valérien, site classé dans la commune de Suresnes²⁸, préoccupe tout particulièrement la mairie²⁹. La ville de Suresnes est très attachée à ce patrimoine et souhaiterait pouvoir le restaurer (restauration déjà réalisée du globe terrestre grâce à un financement participatif à l'initiative de la mairie). Une convention entre la ville et l'institut permet également l'organisation de visites à la demande lors des journées du patrimoine, par exemple. De par son expertise sur l'accessibilité et l'école inclusive, la ville de Suresnes a, à plusieurs reprises, sollicité l'institut pour nourrir ses alliances de coopération internationale (Cap Haïtien) ou l'accompagner dans la mise en œuvre de sa propre politique inclusive. Toutefois, le projet de relocalisation de l'institut à Nanterre convient pleinement à la ville de Suresnes car il lui permettrait de mettre en application son projet de valorisation de l'ancienne école de plein air. Elle exprime donc son impatience mais également son impuissance face aux retards pris dans le projet de relocalisation de l'INSHEA³⁰.

Le comité recommande que l'institut s'assure auprès de l'État ou de son représentant du maintien du projet de relocalisation et de la prise en charge des coûts afférents au maintien de l'institut sur son site actuel en attendant le déménagement.

3 / Une stratégie institutionnelle à décliner en axes stratégiques prioritaires

Durant la période de référence, la stratégie institutionnelle de l'INSHEA a consisté au développement de sa visibilité et de sa notoriété, par la diversification de ses partenariats. Cette stratégie institutionnelle s'est formalisée en cohérence avec une politique de conventionnement. En parallèle, l'établissement s'est doté d'une déclaration d'axes stratégiques pour la période 2019-2023 dans laquelle est décrite sa volonté d'élargir et de structurer ses partenariats avec cinq types d'acteurs (ceux de l'éducation inclusive et l'accessibilité ; les autres établissements d'enseignement supérieur ; les entreprises ; le monde associatif et les institutions ; administrations publiques).

Cette action est un symbole de la volonté de l'établissement de s'inscrire dans une démarche prospective pluriannuelle. Le rapport d'autoévaluation (RAE) souligne la multiplicité et la diversité des alliances signées, en

²³ Document « Prospective sur la valorisation du site de l'École de plein air à Suresnes », élaboré par l'établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France (Epaufif) et l'Institut d'aménagement et d'urbanisme (IAU) de la région Ile-de-France, octobre 2014, [en ligne] https://www.iau-idf.fr/fileadmin/NewEtudes/Etude_1124/Rapport-total_epa-suresnes_def1.pdf, document consulté le 20/11/2018.

²⁴ Ce chiffre est porté à 27 M€ dans le RAE, p. 7.

²⁵ Schéma pluriannuel de la stratégie immobilière de l'INSHEA, période 2016-2020.

²⁶ Entretiens.

²⁷ La mairie de Nanterre exige certains échanges fonciers

²⁸ Voir par exemple : <http://www.inshea.fr/fr/content/historique>, page consultée le 20 mai 2019.

²⁹ Entretiens.

³⁰ Entretiens.

appui de la politique de la ville de Suresnes (cap Haitien), de son intégration à la Comue UPL, de l'Espé de l'académie de Versailles, de l'Université numérique Paris Ile-de-France, du Centre national d'enseignement à distance (Cned), des relations privilégiées avec le rectorat de cette même académie. Cependant, l'INSHEA, petit établissement, limité en nombre de personnels et donc en moyens humains, rencontre des difficultés pour décliner ses ambitions en objectifs stratégiques précis. Ainsi, ne peut-il pas toujours honorer, même en présence d'un service des relations internationales réactif, les nombreuses sollicitations de collaboration, dans le cadre d'appels à projets ou à coopération internationale³¹. De même, manque-t-il de manière systématique une déclinaison des axes stratégiques en actions et en indicateurs pour suivre ces objectifs ainsi que la définition d'une échéance calendaire. Sa grande dépendance à l'égard des commandes de l'une de ses tutelles, le MENJ, fragilise ses capacités d'initiative et de focalisation sur des priorités que l'établissement se serait fixées. D'où l'impression que le comité peut avoir à la lecture du bilan de ses activités que l'institut s'il répond, dans la mesure de ses moyens, aux sollicitations de partenariat qui lui sont adressées, se trouve limité dans sa propre capacité d'initiative.

Le comité recommande à l'INSHEA, notamment, de définir plus clairement des axes thématiques prioritaires.

³¹ Entretiens.

La gouvernance et le pilotage de l'établissement

1 / Une organisation interne qui évolue vers les missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche avec la création d'un pôle de recherche

L'organisation interne de l'établissement a évolué prenant en compte les préconisations du dernier rapport de l'Aéres en se structurant autour des missions d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). L'INSHEA essaie de tendre vers une structure permettant de mieux satisfaire ses ambitions. Ainsi, l'INSHEA s'est doté de trois pôles « cœurs d'activité » : pôle Formation, pôle Recherche, pôle Ressources.

La mise en œuvre de sa politique de formation nécessite une coordination importante entre équipes pédagogiques, en lien avec la formation initiale, mais aussi en parallèle entre celles liées à la formation continue et au calendrier des stages des personnels de l'éducation nationale³².

En complément, l'INSHEA dispose de moyens importants en personnels et matériels dédiés à la production de ressources (16,14 ETP). Le pôle Ressources apparaît comme une vitrine de l'INSHEA qui contribue indéniablement à sa renommée.

En ce qui concerne les services d'appui, la séparation en 2017 des services financiers de ceux de l'agent comptable a accru la professionnalisation des acteurs, dans une période de dématérialisation des actes, notamment des factures (que l'agent comptable récupère désormais directement sur Chorus³³). Toutefois, il n'existe pas à ce stade de protocole, de convention de service régissant les liens « droits et obligations » agent comptable/ordonnateur.

Le comité encourage donc l'établissement à poursuivre sa réorganisation en tenant compte de sa mission de formation et de recherche liée à son statut d'établissement public d'enseignement supérieur.

2 / Une gouvernance resserrée et acceptée au service de l'élaboration et de la conduite de la stratégie de l'institut

Des efforts de structuration ont été accomplis durant la période de référence, avec un comité directeur resserré (direction de l'institut, direction des études et secrétariat général) et des commissions thématiques. Celles-ci complètent l'arsenal règlementaire de gouvernance de l'institut comme tout établissement d'ESR, tels le conseil d'administration et le conseil scientifique et pédagogique – CSP (équivalent du Cac dans les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel). La composition de ces deux conseils privilégie plutôt la part que représentent les membres extérieurs et de droit (représentant les tutelles et les partenaires académiques) au désavantage des enseignants-chercheurs et formateurs de l'institut. Cette particularité, liée au statut de l'institut (EPA), ne satisfait plus vraiment les élus EC et formateurs, qui voient leur nombre augmenter par les divers recrutements effectués, mais la part qu'ils représentent dans les conseils ne pas suivre³⁴. Par contre, le CSP est vu comme une instance de discussion importante, sans toutefois avoir été, au même titre que le CA, un lieu dédié à la discussion des axes stratégiques de l'établissement. Des améliorations sont cependant notées par les membres et élus sur le fonctionnement de ces instances (documents et compte-rendu reçus en temps voulu, accès à des fichiers partagés), rendant les décisions plus transparentes³⁵. C'est également l'analyse faite par les représentants du comité technique d'établissement (CTE) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), pour lesquels un effort important a été entrepris par la nouvelle direction au bénéfice d'un dialogue social apaisé³⁶. Le CTE trouve toute sa place dans les prises de décisions importantes pour l'établissement et ses personnels, dans le cadre du calendrier des instances (réunion du CTE avant le CA, participation de ses membres à des groupes de travail en amont des décisions). Les organisations syndicales bénéficient d'un accès à la messagerie des personnels de l'institut, facilitant la communication interne. Celle-ci se fait également en direct entre la direction et les représentants du personnel en situation d'urgence. De même, la direction convoque-t-elle

³² p. 33 du RAE.

³³ Chorus est un projet interministériel lancé par l'État en avril 2007 pour le pilotage des dépenses de l'État dans le cadre de la loi organique relative aux lois de finances (Lof).

³⁴ Entretiens.

³⁵ Entretiens.

³⁶ Entretiens.

une assemblée générale de tous les personnels une à deux fois l'an pour compléter ces modalités du dialogue social et de la communication interne.

Si l'ensemble de ces instances participe d'un bon climat social de l'établissement (contrairement à ce qui avait été énoncé dans le précédent rapport Aères), la jeunesse de mise en place de certaines ne permet pas encore – de l'avis du comité – d'optimiser leur fonction de gouvernance. Le CA et le CSP restent plus les chambres d'enregistrement d'une politique décidée en comité directeur que des instances où une vision stratégique de mise en cohérence des politiques formation-recherche-valorisation de l'institut serait discutée. Pour exemple, si beaucoup de personnels ont participé à l'élaboration des axes stratégiques de l'institut, peu expriment que c'était en tant que membre d'un conseil mais plutôt sur la base d'une démarche volontaire proposée à tous les personnels³⁷.

Le comité recommande donc de poursuivre et développer les modalités actuelles du dialogue social et d'appel à participation active des EC à la vie démocratique de leur établissement, dans la mesure où la composition et les modalités de fonctionnement du CA et du CSP de l'INSHEA sont pour le moment règlementairement figées.

a/ La démarche qualité : une situation contrastée avec une volonté affichée de mettre en place des instances dédiées

L'INSHEA inscrit désormais sa politique dans une logique de traçabilité des opérations conduites et de progrès dans la connaissance de ses besoins et de ses ressources. L'établissement ne s'est pas encore structuré autour d'instances dédiées à l'aide au pilotage et à la mise en place d'outils, permettant au-delà d'une analyse, un suivi itératif, source de mesures correctrices et donc de perfectionnements potentiels. Il existe, toutefois, une volonté affichée mais peu évaluable à ce stade.

L'INSHEA ne s'est pas doté de procédures écrites. En ce qui concerne les services d'appui, le contrôle interne budgétaire (CIB) et le contrôle interne comptable (CIC) ne sont pas mis en œuvre. Cela reste une des fragilités de l'établissement. Cependant, l'institut œuvre dans le sens d'une démarche évolutive, que le comité encourage.

À noter que le RAE n'évoque pas la politique menée en matière de qualité, exception faite pour mentionner que c'est un sujet de préoccupation constante mais qui n'a pas évolué. Il confirme même la suppression en 2013 de la commission qui avait été créée en 2010³⁸. Pour la période 2019-2023, un axe stratégique³⁹ prévoit des indicateurs de pilotage afin d'analyser les coûts réels de formation et effectuer une évaluation systématique des formations par les usagers. Cela implique clairement de pousser les responsables de service à s'emparer de ces valeurs car il semble que ce sujet important de la mise en perspective ne fasse pas partie de la culture de l'institut.

Pourtant, l'écriture d'un schéma pluriannuel du handicap 2018-2023 (deuxième schéma conçu après le schéma pluriannuel de stratégie immobilière – SPSI) relève de ce processus et d'une politique ambitieuse en la matière. En effet, l'établissement s'engage en interne dans une démarche d'accessibilité universelle qui vise tout à la fois les publications (administratives et pédagogiques) et les vidéos⁴⁰. Il forme ses personnels à l'acquisition de ces compétences et vise à ce que les différents sites internes soient conformes au référentiel général d'accessibilité pour les administrations (RGAA).

En outre, dans son offre de services, l'INSHEA affiche sa professionnalisation dans ce domaine en se positionnant comme expert en matière d'adaptation des productions et de mise en accessibilité pour les publics en situation de handicap (adaptation d'images d'incunables). Ainsi, l'observatoire des ressources numériques adaptées (Orna) est placé sous l'égide de l'INSHEA.

En conséquence, sachant que l'institut se dote d'outils de pilotage et d'un contrôle de gestion, il doit pouvoir répondre à la recommandation déjà formulée par l'Aères en mettant en place une instance dédiée, en appui des services. Celle-ci pourrait avoir pour mission de favoriser l'appropriation collective de la notion d'évaluation. À noter que le schéma directeur handicap préconise une démarche qualité de l'accueil et de l'accompagnement des personnes en situation de handicap, tous services confondus.

³⁷ Entretiens.

³⁸ p. 21 du RAE, paragraphe 2.4.4.

³⁹ Document « Déclaration d'axes stratégiques – INSHEA 2019-2023 » - axe 4.2.

⁴⁰ p. 32 du bilan d'activité 2017.

D'après le comité, il serait intéressant pour l'institut d'en retirer des éléments d'analyse sur la qualité du service rendu, aux fins de la décliner à d'autres thématiques et dans une mise en œuvre plus collégiale. Aussi, le comité recommande-t-il de mettre en place une instance dédiée au pilotage transverse de la démarche qualité, en appui des services.

b/ Une communication en cours d'évolution mais qui doit mieux se structurer

Le service communication, rattaché hiérarchiquement au secrétariat général de l'institut, s'est renforcé en moyens humains, évoluant de 1,8 postes en 2013 à 3,5 ETP en 2017. Cette montée en puissance, qui lui donne les moyens de mieux investir de nouveaux champs comme les réseaux sociaux, ne lui a pas encore permis de sensibiliser et d'atteindre de nouveaux publics ciblés, au-delà des enseignants spécialisés. À terme, le site internet devrait être revu. En effet, le temps moyen de connexion est actuellement de deux minutes et vise plus particulièrement une page de service adaptée aux déficients visuels. Le site internet, avec 350 000 passages par an (référence 2018), demeure encore trop confidentiel ainsi que les « followers » sur les réseaux sociaux (1 500 sur LinkedIn). L'image véhiculée par l'INSHEA reste trop limitée au seul champ du handicap et ne porte pas assez sur l'inclusion au sens large. Le projet de l'INSHEA est de ne pas se cantonner à une diffusion auprès du seul public des enseignants spécialisés, mais de rendre accessible à un large public, tout le patrimoine de ses ressources. La communication autour des publics migrants et allophones se développe mais reste encore trop marginale compte tenu des réels besoins.

Par ailleurs, la mise en relief de la recherche et la mise en accessibilité des documents de ce secteur restent très embryonnaires.

Même si le service s'est consolidé depuis 2013, notamment dans les secteurs de la communication imprimée et numérique et que, par ailleurs, la charte graphique a été simplifiée, le comité constate qu'il reste des marges de progrès importants à réaliser afin de mieux faire connaître l'établissement. En outre, l'établissement se veut exemplaire et a formé nombre de ses personnels afin de rendre accessibles le site internet et ses documents aux personnes en situation de handicap.

Cependant, la volonté de l'INSHEA d'être présent sur les vecteurs web ne paraît pas se structurer encore suffisamment autour d'une stratégie cohérente et lisible au service de l'ambition de l'établissement.

Le comité recommande donc à l'établissement de miser sur le rapprochement du pôle Ressources et du service de la communication pour une mise en convergence des activités et une répartition homogène des moyens, visant la cible d'une communication extérieure plus globale sur le sujet de l'inclusion.

3 / La politique immobilière, un enjeu fort d'attractivité pour l'établissement

La politique immobilière est perçue comme un enjeu fort de l'établissement quant à son attractivité en termes de formation et de recherche, quant à son dynamisme même. L'INSHEA a conçu dès 2011 un SPSI qu'il a actualisé concernant la période 2016-2020. Il s'agit certes d'un document règlementaire à produire mais qui revêt pour l'établissement une importance toute particulière qui va bien au-delà du simple aspect matériel d'accueil et d'entretien de bâtiments. Le SPSI conclut dès 2011 à la relocalisation de l'institut. En effet, la réhabilitation de ce patrimoine immobilier constituerait une charge très lourde, difficilement soutenable financièrement pour l'établissement si ce n'est sur la base de dotations exceptionnelles. L'INSHEA a financé essentiellement des travaux liés à la mise en sécurité (système de sécurité incendie – SSI).

Le projet d'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) a été déposé fin 2017 auprès du préfet de région, à la suite d'une demande de prorogation de délai déposée fin 2015 à la préfecture des Hauts-de-Seine.

L'avancée du dossier de relocalisation de l'institut, initié dès 2011, reste toujours d'actualité. Son issue paraît déterminante pour l'établissement et la clé de voute au maintien et à la dynamique de ses activités cœur de métier. Pour ce faire, l'institut a recruté, en 2016, un chargé de projet, architecte de formation, afin de suivre les procédures patrimoniales et immobilières et être le référent de l'établissement sur le projet de relocalisation auprès des services de l'État. Même si cela constitue un coût non négligeable pour l'institut, cette expertise nouvelle est une réponse à l'enjeu fort que représente le patrimoine immobilier dans la politique de l'établissement. Gageons que cette expertise permette de rendre l'institut plus acteur de la mise en œuvre de sa politique immobilière.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finances, système d'information, immobilier

a/ Un dialogue social de qualité et un schéma directeur à construire afin de poursuivre la structuration de l'établissement

Le dialogue social instauré depuis 2013, tant au cours des tenues d'instances que de façon plus informelle, traduit une transparence de l'information et une grande écoute de part et d'autre. Des relations respectueuses et de qualité permettent, en effet, la recherche de solutions. Les différentes commissions de l'établissement (CTE et commission administrative paritaire – CAP) sont réunies régulièrement. En outre, un CHSCT a été créé en 2015 à la demande des organisations syndicales. À la suite des dernières élections, une intersyndicale siège dans les différentes commissions.

Contrairement au constat fait lors de la précédente évaluation Aères, la qualité du dialogue social, évoquée dans les entretiens par les personnels et leurs représentants, confirme ce qu'indique le RAE à propos du fonctionnement administratif amélioré des instances (respect du délai d'envoi des convocations et des dossiers). Les conditions de débat et le contenu des ordres du jour avaient fait l'objet d'une recommandation du rapport Aères de janvier 2014. Même si les comptes rendus de CTE mériteraient plus de lisibilité, les élus semblent satisfaits des sujets évoqués, tels les emplois, ou leurs transformations, les obligations de service, la durée hebdomadaire du travail, le télétravail, les primes pédagogiques et administratives, le bilan social, etc.

De plus, les personnels de l'INSHEA sont attachés à l'institut et partagent les valeurs de service public portées par leur établissement quant aux personnes à besoins particuliers et à l'école inclusive⁴¹.

L'établissement compte 108 personnels titulaires et 28 non titulaires (+ 8 de 2016 à 2017). L'INSHEA a évolué de un à quatre professeurs des universités (de 2010 à 2017)⁴², et de trois supports d'enseignants-chercheurs en 2006 à 17 en 2017⁴³ avec un recrutement de ces derniers qui reste relativement endogène (de professeurs enseignants/doctorants INSHEA à enseignants-chercheurs). Quatre dossiers d'habilitation à diriger des recherches (HDR) sont en cours (l'établissement ne possédant pas cette compétence jusqu'à ce jour). La politique menée par l'établissement traduit bien sa volonté d'évoluer d'une structure proche de celle d'un établissement public local d'enseignement (EPL) à celle d'un établissement de l'enseignement supérieur, notamment par la transformation de postes de professeur des écoles en postes d'enseignant-chercheur.

La nouvelle architecture de l'institut a permis de tendre vers une spécialisation des postes notamment dans les domaines de la formation et de la recherche qui sont dorénavant liés évoluant du statut d'enseignant du second degré vers des emplois de professeurs d'université et de maîtres de conférences (de 3 à 17 enseignants-chercheurs (EC) entre 2006 et 2017 – cf. bilan social 2016-2017). La politique menée s'est conclue par la création en 2012 du Grhapes (EA 7287). Ces évolutions dans la structure des emplois ont contraint l'établissement à mener une politique volontaire en matière de gestion des heures complémentaires (diminution de moitié de 2014-2015 à 2016-2017) et sous services.

L'organisation interne identifie des fonctions support. La question soulevée est relative à leur proportionnalité au regard de la réalisation des missions et des objectifs stratégiques de l'INSHEA. Particulièrement, le poids des personnels dédiés aux fonctions de restauration et d'hébergement interroge sur les moyens en emplois alloués à une telle structure (16 A, 14 B, 41 C)⁴⁴. À titre d'exemple, le service de la restauration, qui s'appuie sur une société privée quant à la préparation et à la livraison des repas (pour 50 à 230 repas servis/jour pour 140 places assises), emploie trois personnes en plonge, trois au service et celui de l'hébergement huit personnes pour 72 chambres. En conséquence, le compte d'exploitation des services restauration et d'hébergement ainsi que leur seuil de rentabilité peuvent questionner. Les personnels de ces services sont recrutés désormais sur la base de seuls contrats à durée déterminée en vue d'une future externalisation de ces activités et prise en charge par des structures de la Comue ou du Crous après la relocalisation.

Le comité recommande donc que des économies d'échelle soient effectuées en incluant ces missions (qui ne sont pas cœur métier de l'INSHEA) dans une organisation mutualisée avec le Crous dans le cadre du projet de relocalisation de l'institut.

⁴¹ Entretiens

⁴² p. 16 du RAE.

⁴³ p. 7 du bilan social 2016-2017.

⁴⁴ p. 20 du RAE.

En outre, l'organisation interne de l'établissement ne prend pas suffisamment en compte l'équilibre de la charge de travail entre les services et ne permet pas toujours d'associer les chefs de service aux orientations (exemple de la politique indemnitaire). La conception d'une politique ressources humaines (RH) qui conduirait à moyen terme à une planification d'allocations des RH, transparente, arbitrée et construite fait encore défaut. Cette vision permettrait que chacun connaisse précisément les activités qui lui sont dévolues et les limites de ses attributions dans le cadre d'un organigramme arrêté et validé, ceci afin d'éviter les redondances et les chevauchements.

Le comité recommande donc à l'établissement de construire un schéma directeur des ressources humaines donnant une visibilité à moyen terme et décrivant les objectifs déclinés en actions à mettre en œuvre. L'optimisation recherchée par rapport au service rendu s'appuierait tant sur la fonction RH (en termes de performance de l'équipe, élaboration de procédures, mise en place d'outils de pilotage) que sur la structure elle-même (anticiper sur les besoins en nombre et les profils de postes, les niveaux de qualification).

Par ailleurs, même si l'établissement n'est pas passé aux RCE, et ne dispose pas de suivi de la masse salariale des personnels sur budget État, ni de son évolution dans une vision prospective, l'objectif stratégique⁴⁵ de définir une politique pluriannuelle des RH va bien dans le sens attendu. Il s'agit de mieux définir comment l'établissement peut faire face à ses exigences en fixant ses priorités à partir des moyens dont il dispose et en fonction de l'évolution des besoins en recherche et en formation. **Toutefois une professionnalisation accrue de la fonction RH est recommandée car elle devrait conduire à une plus grande efficacité afin d'évoluer d'une gestion administrative de base vers une gestion plus qualitative et individualisée visant à un accompagnement des personnels toujours plus personnalisé, selon l'objectif affiché notamment en CTE** (pour mémoire, situation des personnels de la restauration et de l'hébergement évoquée ci-dessus).

De plus, l'établissement conduit une politique de formation de ses personnels, dans le cadre du plan académique de formation (PAF) du rectorat, de l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), et du catalogue des universités parisiennes, en s'appuyant techniquement sur l'association PARFAIRE⁴⁶ réseau Ile de France et le module *Mangue*⁴⁷ qui permettent d'alimenter le bilan social sur le volet formation.

L'organisation polaire décrite dans le RAE se fonde sur une logique de meilleure lisibilité. Elle confirme une intention de clarifier l'organigramme et de créer une synergie entre les services et avec la structure de recherche. Les volets « gestion du personnel » et « gestion financière et budgétaire » ont été redéfinis, ce qui n'est pas le cas des volets RH et social de la responsabilité sociétale (exemple du régime indemnitaire et de l'absence de réflexion en matière de qualité de vie au travail).

Le comité recommande donc à l'institut de travailler sur le volet RH de son organisation, de même que sur l'achèvement de l'interconnexion des trois pôles, ce qui est justement l'un de ses axes stratégiques pour la période 2019-2023⁴⁸.

b/ Une situation financière à surveiller

Les recommandations du rapport Aères de janvier 2014⁴⁹ ont été prises en compte pour structurer le contrôle de gestion et le rendre plus opérationnel et conforme à celui d'un établissement d'enseignement supérieur. Les principales actions en ce sens ont été le recrutement d'un contrôleur de gestion, le développement de la culture du coût, l'élaboration d'outils de pilotage budgétaire et financier, la création d'un référentiel des coûts (notamment dans le domaine de la formation), la mise en place d'un dialogue de gestion avec les services, la réalisation d'un tableau-type d'aide à l'établissement d'un budget de recherche, la séparation des fonctions d'ordonnateur (responsable financier) et d'agent comptable.

En effet, même si les chiffres communiqués semblent rassurants, il convient d'être vigilant. À la fin d'exercice 2019, la plupart des opérations liées à des contrats de recherche s'achèvent. L'établissement effectue donc une veille sur les appels à projets afin d'être toujours plus performant.

⁴⁵ Document « Déclaration d'axes stratégiques – INSHEA », axe 4.3.

⁴⁶ PARFAIRE, association des responsables de formation des établissements d'enseignement supérieur

⁴⁷ Le module *Mangue* (Management et gestion universitaire des emplois) de la sphère GRH du progiciel de gestion intégrée *Cocktail* est un module de gestion des ressources humaines (contrat, carrière, emploi, poste, affectation, congés légaux) d'un établissement.

⁴⁸ Document « Déclaration d'axes stratégiques – INSHEA », axe 1.5.

⁴⁹ Rapport Aères de janvier 2014, paragraphes III et IV, pp. 25-26.

À cette fin le comité recommande donc de renouveler les supports des activités de recherche contractuelle ou de maintenir leur niveau. De même, l'institut doit déployer et diversifier son offre de service dans le domaine de la formation continue afin de générer des ressources propres.

Par ailleurs, des réformes, comme celle du Cappei⁵⁰, impacteront l'activité de l'INSHEA et demanderont de faire preuve d'agilité et de réactivité. Ces nouvelles mesures pourraient générer des inquiétudes, si la mise en place de ce nouveau diplôme entraînait une baisse des effectifs (*a priori*, ce n'est pas le cas pour les trois académies de la région parisienne). L'offre de formation de l'INSHEA s'inscrit désormais dans un contexte « concurrentiel » notamment avec les Espé.

La situation (hors masse salariale État) paraît donc sensible et fragile.

Le comité recommande que l'institut définisse plus précisément sa stratégie afin de mieux planifier ses actions.

Par ailleurs, le fonds de roulement de l'établissement peut donner une lecture erronée ou par trop optimiste de son niveau. En effet, des subventions attribuées en fin d'année (en 2017, concernant la sécurité-accessibilité et fin 2018 au titre de l'accessibilité des locaux) n'ont pas donné lieu à constitution de provisions. Le résultat patrimonial de ces exercices s'en est trouvé amélioré car les recettes sont retracées sur lesdits exercices mais la charge sera imputée sur les années ultérieures.

En conséquence, le solde budgétaire, pour l'exercice 2019, est envisagé à hauteur de -336 k€.

En outre, le dialogue de gestion instauré entre la direction et les services permet d'échanger chaque trimestre avec les chefs de services. Il devrait contribuer, à la fiabilisation des prévisions budgétaires, au titre desquelles il reste des marges de progrès.

Le recrutement d'un contrôleur de gestion a amorcé une démarche de progrès dans la connaissance des coûts des activités et des résultats. Il contribue à améliorer les outils de pilotage notamment liés aux coûts des formations et essaie de tendre vers une plus grande professionnalisation accompagnée d'une généralisation des procédures. De plus, il a une vertu pédagogique car il sensibilise les services à l'importance des données financières et à la culture des coûts.

La séparation des services financiers de ceux de l'agence comptable, a contribué aussi à tendre vers une structure proche de celle des établissements d'enseignement supérieur en comparaison de celle d'un établissement public local d'enseignement (EPL) et aussi à professionnaliser les acteurs.

Le contrôle interne budgétaire (CIB) et le Contrôle interne comptable (CIC) sont en cours de conception. Il s'agit de déployer et formaliser les contrôles internes conformément à l'arrêté du 17 décembre 2015. La cartographie des risques de l'établissement devrait concourir à établir et solidifier les bases.

Il faut noter que l'INSHEA, fidèle à ses valeurs, finance sur son budget propre, une politique sociale envers les étudiants, leur faisant bénéficier de tarifs préférentiels tant en matière de restauration que d'hébergement.

L'INSHEA consacre 0,3 ETP à l'encadrement juridique des marchés publics. Une mutualisation au travers de groupement d'achats (notamment avec l'Université Paris-Nanterre) devrait permettre des gains financiers et de gagner en efficacité. À ce jour, il n'existe pas de plan d'achats, présenté en CA. Par ailleurs, les clauses sociales ou environnementales ne sont pas intégrées aux marchés publics en cours.

Le comité recommande à l'établissement de réfléchir à la mutualisation des achats sans attendre la relocalisation envisagée.

De plus, le comité recommande à l'INSHEA un travail d'anticipation en regard de la conception d'un budget prévisionnel portant sur trois ans (même si pour l'instant le calcul de la masse salariale qui représenterait *a priori* 80 % d'un budget consolidé, n'est pas intégré en raison du non-passage aux RCE).

⁵⁰ Voir à ce sujet le décret n° 2017-169 du 10 février 2017 et la circulaire n° 2017-026 du 14 février 2017. Commun aux enseignants du premier et du second degré, le certificat d'aptitude professionnelle aux pratiques de l'éducation inclusive (Cappei) s'adresse aux enseignants des établissements publics et privés sous contrat, exerçant en milieu ordinaire ou dans le secteur médico-social. Il remplace d'une part le CAPA-SH (certificat d'aptitude professionnelle pour les aides spécialisées, les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap) pour les enseignants du premier degré et d'autre part, le 2CA-SH (certificat complémentaire pour les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap) pour les enseignants du second degré.

c/ Vers un schéma directeur des systèmes d'information

À ce jour, l'INSHEA ne s'est pas doté d'un schéma directeur des systèmes d'information (SI) permettant une visibilité à moyen terme et une description plus fine d'objectifs.

De l'avis du comité, l'existence d'un tel schéma directeur permettrait une action mieux structurée et plus lisible des personnels du service.

L'INSHEA tend à structurer, au fil des ans, son système d'information au travers d'actions ponctuelles comme la rationalisation des différents sites Web désormais hébergés sur une plate-forme unique ou la mise en place d'un logiciel de scolarité depuis 2013. Ce dernier offre régulièrement des fonctionnalités nouvelles et nécessite, en conséquence, un accompagnement des personnels. L'INSHEA a un système de gestion de contenus (CMS) *Drupal* (CMS libre et *open source*), destiné à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web et des applications multimédia. Ainsi, grâce à cet outil, les personnels peuvent publier facilement. Les enseignants et la direction expriment leur souhait d'une plate-forme *e-learning* d'apprentissage en ligne *Moodle*, avec désormais un hébergement internalisé.

En 2018, le service informatique a axé son action dans une logique de dématérialisation avec la centralisation des factures. En 2019, il agit dans le domaine de la sécurité avec la mise en place d'un plan de reprise d'activité, afin de sécuriser les réseaux. Si l'INSHEA utilise certains logiciels communs aux universités, comme Cocktail, il souhaite parfaire cette mutualisation à l'occasion de sa relocalisation sur le campus de Paris-Nanterre en optimisant le fonctionnement de son service dédié (utilisation de salles, serveurs, etc.).

Aujourd'hui, les compétences des techniciens restent trop souvent sollicitées sur des tâches d'accompagnement fonctionnel des utilisateurs dans l'utilisation (l'usage) des applications. La désignation de référents fonctionnels qui élaboreraient des procédures « métier », permettrait à la communauté de fonctionner de manière optimale. En effet, les personnels du service informatique pourraient ainsi, se consacrer à d'autres tâches (automatisation de fonctions, réalisation de tableaux de bord, etc.).

L'établissement n'est pas complètement entré dans un fonctionnement en mode projet (mise en place de comités de pilotage et de comités de projets) qui permettrait de mieux suivre la réalisation des actions envisagées, dans le respect de calendriers préétablis.

Le comité recommande à l'INSHEA de poursuivre l'effort de modernisation de ses procédures et de ses outils bien engagé sur la période de référence afin d'être plus opérant au regard du développement de ses axes stratégiques.

La recherche et la formation

1 / Une politique de recherche encore mal définie

Depuis octobre 2012, l'INSHEA s'est doté d'un groupe de recherche sur le handicap, l'accessibilité, les pratiques éducatives et scolaires : l'EA Grhapes, rattachée à l'école doctorale *Connaissance, langage, modélisation* (ED 139) de l'Université Paris-Nanterre.

Cette équipe d'accueil semble, pour le moment, ne pas bénéficier d'une politique et d'une stratégie bien définie⁵¹. Si les visions et aspirations des uns et des autres convergent sur la nécessité de se positionner en tant qu'établissement de référence incontournable en matière de recherche sur l'accessibilité et l'inclusion, elles divergent partiellement sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Ainsi, la priorité à court terme donnée par la direction de l'institut concerne principalement la recherche de terrain *via* des réponses à des appels d'offres émanant de structures extérieures (associations, ministère de l'Europe et des affaires étrangères, *etc.*) alors que la nécessité d'avoir une politique de recherche plus fondamentale et ambitieuse, reposant sur des partenariats de recherche forts et à valeur ajoutée, est clairement exprimée par la direction du Grhapes. Les deux ne sont certes pas incompatibles mais le manque de priorisation claire des objectifs de la recherche, - valorisation *versus* communication scientifique - rend difficile la mise en place d'une stratégie pleinement efficace et ce en dépit d'une volonté partagée par tous, de visibilité scientifique et l'attribution de moyens confortables pour atteindre cette ambition.

a/ Une politique incitative au développement des activités de recherche en plein essor

Consciente de la nécessité de développer des activités de recherche de qualité au sein de l'institut, la direction a continué, voire accentué, depuis l'évaluation Aéres de 2014, sa politique de soutien au Grhapes permettant ainsi un développement et un fonctionnement harmonieux de l'équipe d'accueil. Cette dynamique positive trouve ses racines dans les conditions de réussite décrites ci-dessous.

À partir d'une dotation de 30 000 € par an allouée par la direction de l'institut (hors investissements informatiques pris en charge par un autre service) et entièrement dédiée à l'activité de recherche, l'EA soutient la mobilité des chercheurs et des doctorants ainsi que la participation à des colloques et des congrès. Cependant, la clé de répartition de cette enveloppe, non définie en fonction du temps d'investissement des enseignants-chercheurs dans l'équipe d'accueil, est peu transparente. Ce manque de clarté dans l'allocation des ressources financières en fonction des activités, d'une part, et entre les différents membres du Grhapes, d'autre part, avait déjà été souligné dans le rapport 2014 de l'Aéres.

L'institut soutient également les investissements de ses personnels dans la recherche par des allègements de service pour les membres engagés dans un projet d'HDR. En effet, le problème majeur auquel le Grhapes doit faire face est le manque d'enseignants-chercheurs titulaires d'une HDR (seulement quatre sur les 25 enseignants-chercheurs⁵²). Cette pénurie de personnes habilitées à diriger et superviser une recherche a une répercussion directe sur le nombre de doctorants pouvant être potentiellement encadrés, ainsi que sur la diversification des axes de recherche. Conscientes de ce problème et de son impact, à moyen terme, sur le développement du Grhapes, la gouvernance et la direction de l'équipe d'accueil ont mis en place un dispositif d'incitation à la réalisation d'HDR, passant, notamment, par l'attribution de dispenses d'enseignement pour les enseignants-chercheurs. Le comité note cependant que la nature de l'allègement des tâches, selon qu'il est de nature administrative ou pédagogique, aura un impact différent sur le fonctionnement du Grhapes. En effet, dans le second cas, une répartition de la charge d'enseignement sur d'autres membres de l'équipe d'accueil augmentera en conséquence leur charge de travail et empiètera inéluctablement sur leurs propres activités de recherche. C'est une variable qu'il faut prendre en compte dans la politique incitative extrêmement positive mise en place.

Le comité recommande donc d'être vigilant à la charge de travail des enseignants non engagés dans une HDR afin que ceux-ci puissent continuer à s'impliquer dans une activité de recherche performante.

Depuis 2014, la direction du Grhapes a souhaité mettre en place un conseil de gouvernance⁵³ avec une dynamique de prises de décisions collégiales⁵⁴. Il est également souligné un rythme de réunions suivi (six à sept

⁵¹ Entretiens.

⁵² Information reprise sur le site internet <http://www.INSHEA.fr/fr/les-membres-de-l-equipe>, page consultée le 20 mai 2019.

⁵³ Le conseil du Grhapes est constitué de 6 collèges (EC de rang A, EC de rang B, IR, doctorants et personnels, docteurs impliqués dans projets de recherche ; RAE p.14.

réunions par an, jusqu'en 2017⁵⁵). Actuellement, les réunions se font au rythme de trois à quatre par an. Outre l'élaboration d'un règlement d'organisation interne précisant les conditions d'appartenance au Grhapes ainsi que le statut des membres associés, le conseil de gouvernance a également réfléchi aux axes et à la politique de recherche de l'équipe d'accueil⁵⁶. Cette réflexion aboutissant au choix d'un objet de travail unique est toujours en cours.

La direction du Grhapes est bien intégrée au sein de l'école doctorale *Connaissance, langage, modélisation* (ED 139) de l'Université Paris-Nanterre, ce qui lui assure une représentation, de même qu'une possibilité de promouvoir et de défendre ses projets de recherches doctorales. Douze thèses de doctorat sont actuellement en cours au sein du Grhapes. Les doctorants participent activement et régulièrement aux activités de l'ED. La possibilité laissée par l'ED 139 de réaliser des thèses en co-direction avec des enseignants-chercheurs non-HDR (en accord avec la direction du laboratoire, la direction de l'ED 139 et la commission de la recherche) pourrait permettre au Grhapes de générer davantage de thèses de doctorat abouties qu'elle ne le fait actuellement et pallier, au moins transitoirement, le manque d'HDR dans l'équipe d'accueil.

L'institut exprime sa volonté de promouvoir les doctorats et d'intégrer les doctorants dans des activités de communication scientifique et de diffusion de la recherche. Comme mentionné dans l'onglet *Projet scientifique* du site internet de l'INSHEA⁵⁷, « le Grhapes souhaite renforcer davantage l'adossement du master PIHA2⁵⁸ de l'INSHEA aux activités de recherche du laboratoire. Le séminaire de recherche donnera lieu à des publications régulières correspondant aux cycles thématiques choisis. [...] Le Grhapes entend, par cette démarche plurielle et volontariste, faciliter la poursuite d'études vers la thèse. ». La promotion de l'activité doctorale s'est récemment dotée d'un outil complémentaire et attrayant par la création d'un prix de thèse bisannuel « éducation inclusive (accessibilité, handicap, participation sociale) ».

Dans un objectif de diffusion et de valorisation de ses productions scientifiques, la direction du Grhapes a souhaité mettre en place, depuis 2017, un dépôt institutionnel des publications de ses chercheurs (Hal⁵⁹-INSHEA) permettant ainsi une meilleure visibilité des résultats de la recherche menée au sein du Grhapes. Si dans un premier temps, les chercheurs se sont montrés réticents face à cette initiative, depuis 2018, et grâce aux séances de formation et d'information mises en place par la direction du Grhapes conjointement avec le pôle Ressources-documentation, le dépôt des publications dans Hal est beaucoup plus systématique. Actuellement, 320 références bibliographiques, dont 201 documents en texte intégral, sont répertoriés dans Hal⁶⁰.

b/ Un dynamisme dans l'organisation de colloques, séminaires et conférences à destination des professionnels de terrain

La liste des productions du Grhapes ainsi que le site internet de l'institut soulignent le dynamisme de l'équipe dans la diffusion des résultats de la recherche pour un public francophone par le biais de colloques, séminaires et conférences. Ces initiatives, en direction essentiellement des professionnels de terrain, sont importantes et permettent à un établissement engagé dans la recherche appliquée de valoriser son savoir et son savoir-faire en la matière dans une visée de transfert des connaissances.

c/ Un manque de visibilité internationale et de diversification des publications et des réseaux de diffusion

Si l'existence d'un réseau de publications (édition et diffusion) propre à l'INSHEA et centré sur son objet principal de recherche et de formation peut être un atout, il faut néanmoins rester conscient que la valorisation scientifique du produit de la recherche passe par une diversification des sources de diffusion. Ainsi, le comité relève un centrage important sur *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives* ainsi que sur les collections d'ouvrages de l'INSHEA (éditées en partenariat avec les Presses universitaires de Nanterre et le réseau Canopé) au détriment de revues internationales. Le Grhapes ne peut raisonnablement pas se satisfaire du dispositif essentiellement local mis en place s'il veut atteindre l'objectif de référence nationale, voire internationale en matière de handicap en général et de pratiques inclusives et d'accessibilité en particulier.

⁵⁴ Entretiens.

⁵⁵ p.14 du RAE.

⁵⁶ Entretiens.

⁵⁷ Site de l'INSHEA : <http://www.INSHEA.fr/fr/content/projet-scientifique>, page consultée le 20 mai 2019.

⁵⁸ Master Pratiques inclusives, handicap, accessibilité, accompagnement.

⁵⁹ Hyper articles en ligne (ou Hal) est une plateforme en ligne développée en 2001 par le Centre pour la communication scientifique directe (CCSD) du CNRS, destinée au dépôt et à la diffusion d'articles de chercheurs publiés ou non, et de thèses, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

⁶⁰ https://hal-inshea.archives-ouvertes.fr/search/index/?q=%2A&docType_s=ART

La liste des publications du Grhapes⁶¹ met en évidence une prépondérance d'articles à portée nationale en langue française et ce malgré les moyens mis en œuvre par le service des relations internationales pour faciliter la publication en langue anglaise, grâce à des aides à la traduction. Une recherche dans Hal permet d'identifier 301 publications depuis 2008 dont 228 sont des articles dans des revues avec comité de lecture ; 200 sont des articles en langue française et seulement 28 en langue anglaise. Cette carence en publications à caractère international est sans doute à mettre en relation avec la nature principalement qualitative des recherches menées à l'INSHEA. Dès lors, la diversification des objets et des méthodes de recherche suggérée dans la section « Politique de la recherche » du présent rapport permettrait sans doute un meilleur taux de pénétration dans les publications internationales et plus particulièrement anglophones.

Enfin, si *La nouvelle revue – Éducation et sociétés inclusives* a une certaine visibilité dans le monde francophone (France, Belgique, Suisse et Québec), elle s'exporte peu dans le monde non-francophone.

Le comité recommande donc :

- **la mise en place d'une politique éditoriale davantage portée vers l'international avec la publication d'articles en anglais dans *La nouvelle revue – Éducation et sociétés inclusives* afin d'accroître la visibilité de la revue et des recherches de l'INSHEA (la question du coût additionnel pouvant être contournée par une version bilingue uniquement présente en ligne).**
- **de diversifier les publications en ciblant davantage de revues avec comité de lecture autre que *La nouvelle revue – Éducation et sociétés inclusives*.**

d/ Une ambition nationale et internationale à valeur ajoutée encore peu affirmée dans les objectifs et les partenariats de recherche

Malgré cette politique positive de développement et de promotion de la recherche, l'INSHEA doit rester attentif à un certain nombre de risques qui pourraient freiner et impacter le développement de son équipe d'accueil. Certes, le potentiel pour mener une recherche de haute qualité tant au niveau national qu'international est bien présent, mais le Grhapes semble peiner à trouver un juste équilibre entre des recherches-actions en prise directe avec le terrain et des recherches plus ambitieuses, peut-être plus théoriques, qui lui assureraient une meilleure visibilité scientifique et une position de référence tant au niveau de la recherche appliquée qu'au niveau d'une démarche plus réflexive et conceptuelle dans le domaine du handicap en général et des pratiques inclusives en particulier.

Le centrage sur un objet de recherche unique (sujet et société inclusive), transversal et commun à tous les chercheurs du Grhapes ainsi que le recrutement de doctorants dont le projet de thèse répond uniquement à cet objet risquent, à terme, d'enfermer l'équipe dans un champ de compétence extrêmement restreint. Ceci peut avoir les conséquences suivantes :

- une limitation des opportunités de partenariats de recherche ;
- une tendance au recrutement endogame afin de répondre aux exigences de cet objet de recherche ;
- une identification de l'INSHEA non pas comme une structure compétente dans le champ du handicap mais dans le champ plus ciblé de la pratique inclusive.

Les partenariats de recherche, autres que ceux s'effectuant dans le cadre d'une coopération au développement ou d'une recherche commanditée, sont très peu nombreux et s'établissent essentiellement sur une base interpersonnelle en fonction des opportunités et non en fonction d'une stratégie pré-établie. Ces collaborations interpersonnelles peinent à évoluer en des dépôts de projets de recherche plus ambitieux subventionnés au niveau national et/ou européen. Cette situation est sans doute due à la prévalence de recherches essentiellement qualitatives s'inscrivant dans des contextes de terrain bien précis. En élargissant ses champs de recherche, de même qu'en déployant des travaux plus quantitatifs et à niveau macro, le Grhapes gagnerait en visibilité et en notoriété. Le centrage de l'ED sur une seule thématique de recherche peut également être un frein à la mise en place de collaborations de recherche nationales et internationales. Les compétences sont là pour s'ouvrir davantage aux différents champs du handicap et développer une expertise tant théorique que clinique sur toute une série de pratiques éducatives d'une part, et de populations à besoins spécifiques d'autre part.

Le comité recommande :

- **de réfléchir au développement d'autres axes de recherche porteurs qui permettraient : i) d'augmenter le recrutement de doctorants ; ii) de favoriser le recrutement d'enseignants-chercheurs porteurs d'une**

⁶¹ Annexe 23 du RAE.

HDR pouvant encadrer ces thèses, et iii) d'envisager un nombre plus important de partenariats de recherche à valeur ajoutée ;

- **de diversifier les axes de recherche plus interdisciplinaires, en approfondissant, par exemple, les approches cliniques et théoriques de différentes populations à besoins spécifiques et d'être davantage en phase avec les courants de recherches internationaux en matière de psychopathologie du handicap et d'orthopédagogie clinique.**

2 / Un potentiel de formation tout au long de la vie à consolider et à développer

a/ Une offre de formation en évolution

Le décret du 30 décembre 2005 précise que l'INSHEA « doit dispenser une formation supérieure et continue à visée professionnelle destinée aux personnels enseignants, non enseignants et d'encadrement... ». Durant la période de référence, le comité note une évolution de l'offre de formation de l'INSHEA en lien avec la transformation de l'établissement qui n'est plus « le » centre national de formation de la Dgesco du MENJ et doit s'inscrire maintenant dans un contexte concurrentiel. Les formations listées dans le RAE témoignent d'une transformation de diplômes professionnels vers des diplômes universitaires. Il n'en demeure pas moins d'importantes difficultés auxquelles est confronté l'institut dans son champ de compétences : évolution des métiers dans le domaine du handicap et de l'école inclusive, évolution des réglementations ou encore nécessité de s'ouvrir à de nouveaux publics. L'établissement a identifié ces difficultés et est en recherche de solutions.

La haute expertise de l'INSHEA et de ses formateurs lui donne toute légitimité pour proposer des formations professionnalisantes à bac+3. Néanmoins, son offre est limitée à un seul diplôme. Jusqu'à présent, l'INSHEA proposait une licence professionnelle (LP) *Éducation technique spécialisée et médiation par le travail* pour former des professionnels contribuant à l'intégration sociale et professionnelle de personnes en situation de handicap ou en difficulté sociale. Cette formation était couplée avec la troisième année de formation au diplôme d'état d'éducateur technique spécialisé (DEETS). Ce métier étant amené à être réformé⁶², de nouveaux cursus doivent être envisagés. Dans ce contexte, l'INSHEA prévoit d'ouvrir une nouvelle licence professionnelle centrée sur l'insertion professionnelle des personnes à besoins éducatifs particuliers.

Au niveau master, trois parcours sont proposés au sein du master *Pratiques inclusives, handicap accessibilité et accompagnement* (PIHA2). Le premier parcours (spécialité 1) *Accessibilité pédagogique et éducation inclusive* s'adresse principalement à des enseignants en exercice. Le deuxième parcours (spécialité 2) *Conseiller en accessibilité* est conçu pour les professionnels de l'inclusion des personnes en situation de handicap ou en grande difficulté sociale. Le dernier parcours (spécialité 3) *Direction, pilotage et coordination dans l'intervention sociale et médicosociale* vise à former les personnels d'encadrement de l'action sociale, médico-sociale et éducative. Depuis 2013, ces trois parcours sont intégrés dans l'offre de master *Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation* (MEEF), mention *Pratiques et ingénierie de la formation* (PIF), de l'Espé de l'académie de Versailles. La formation s'appuie principalement sur les recherches du Grhapes. Certains parcours de ce master préparent à des certifications internes à l'éducation nationale.

Par ailleurs, l'INSHEA propose trois diplômes d'université (DU). Deux d'entre eux permettent une spécialisation dans la prise en charge de personnes à besoins spécifiques : DU *Autisme et apprentissage* et DU *Troubles spécifiques du langage et des apprentissages, approches cognitive et pédagogique*. Le troisième DU *Éducation, migrations et minorités* répond à des objectifs de formation différents tout en restant dans le cadre de l'expertise de l'établissement concernant les processus inclusifs dans le cadre socio-scolaire. Ces trois DU sont organisés sur des périodes de vacances scolaires avec des possibilités d'hébergement sur place, cette dernière modalité plutôt rare dans le paysage de l'enseignement supérieur permet d'accueillir un public géographiquement éloigné de Paris.

L'offre de formation de l'INSHEA évolue vers une formation universitaire-type nourrie par la recherche, et s'appuyant sur l'expertise de l'établissement et de ses personnels enseignants. Or, actuellement, l'absence de conseils de perfectionnement, pouvant intégrer des représentants du monde socio-économique ainsi que d'une démarche d'identification des compétences à acquérir, de même qu'un suivi insuffisant des diplômés, limitent cette ambition.

⁶² Entretiens.

Le comité recommande donc à l'INSHEA la mise en place de ces outils de pilotage de la formation que sont les conseils de perfectionnement et les observatoires d'orientation et d'insertion professionnelle, afin d'améliorer son offre de formation en fonction des besoins du monde socio-économique.

b/ Un vivier d'étudiants à élargir

Jusqu'à présent, l'INSHEA propose une offre de formation destinée principalement à des professionnels de l'éducation nationale ou acteurs de l'éducation inclusive, de l'accessibilité et de l'accompagnement de personnes à besoins spécifiques. Ces partenariats renforcent la reconnaissance de l'expertise et des savoir-faire de l'établissement, mais constituent également un frein à la création et au développement de formations innovantes en limitant le vivier d'étudiants à des profils spécifiques. Une des conséquences étant que si les formations sont adossées aux recherches du Grhapes, et si les trois parcours de master permettent une poursuite d'études en doctorat, trop peu d'étudiants font ce choix. L'explication tient probablement à la nature du public accueilli principalement constitué de professionnels en activité pour qui le doctorat n'est pas la suite logique du master.

Le comité recommande le rapprochement vers des licences en sciences humaines qui permettrait d'élargir ce vivier, comme les licences de psychologie ou de sciences de l'éducation. La possibilité d'intervenir dans ces licences, en offrant par exemple des options spécialisées, pourrait se faire à travers des conventions avec les partenaires de la Comue.

c/ Un renforcement institutionnel et académique en cours

La présence d'une direction des études dans le comité directeur et la volonté d'utiliser les adossements à la Comue UPL et à l'Espé de l'académie de Versailles pour se développer laissent penser au comité que la mutation des formations proposées par l'établissement est en bonne voie. L'appui sur une équipe d'accueil renforcée est perçu par l'ensemble des personnels comme un point fort.

L'INSHEA réfléchit à la création d'une licence en sciences de l'éducation⁶³ qui lui permettrait de faire venir des étudiants aux profils plus classiques pour une formation initiale. La question des moyens humains et des conditions matérielles d'accueil à Suresnes est une limite importante à ce projet. Il est probable que le déménagement et le rapprochement physique avec l'Université Paris-Nanterre, membre de la Comue UPL et partenaire soutenant⁶⁴, contribuera à la mise en œuvre de ce projet.

Le comité recommande d'envisager, dans l'attente de la délocalisation, la possibilité de s'adosser concrètement à une licence générale d'une université partenaire de la Comue d'une part, et de co-construire des cursus communs avec des universités partenaires d'autre part. Cela pourrait contribuer, dans un premier temps, à pallier au manque de moyens humains.

3 / Le lien entre recherche et formation

Comme indiqué dans le RAE⁶⁵ « L'INSHEA a eu la volonté de se doter d'une unité de recherche propre, afin d'asseoir ses missions de formation et de recherche sur des enseignants-chercheurs pleinement investis dans la vie de l'établissement. ». Dans cette optique, les nouveaux enseignants-chercheurs recrutés sont *de facto* membres du Grhapes assurant ainsi un enseignement nourri par la recherche menée au sein de l'établissement. Le projet d'adossement du master PIHA2 aux activités de recherche du laboratoire semble une belle opportunité, d'une part, de promouvoir la continuité de la formation des étudiants au travers d'un doctorat et, d'autre part, d'assurer un va-et-vient permanent entre la formation au niveau du master et le fruit de la recherche (cf. point 5 de la section 1a ci-avant).

a/ Un mode de recrutement majoritairement endogame limitant l'apport d'une recherche pluridisciplinaire et novatrice dans les enseignements

Comme souligné précédemment, le mode de recrutement des enseignants-chercheurs ainsi que le centrage sur une thématique de recherche unique ne permettent pas une alimentation optimale de l'enseignement par les résultats de la recherche. En effet, sans être une politique affichée et délibérée de l'INSHEA, les nouveaux enseignants-chercheurs recrutés sont très souvent issus de l'institut. Les profils de postes publiés par l'institut étant assez précis et orientés sur des thématiques qui le sont tout autant, il est assez fréquent que les

⁶³ Entretiens.

⁶⁴ Entretiens.

⁶⁵ p. 22 du RAE.

postulants soient ceux qui ont travaillé sur ces thématiques particulières lors de leur thèse de doctorat à l'INSHEA. Si cela assure une compétence et une adéquation certaine des enseignants sur un poste précis, cela contribue à un recrutement principalement endogame, frein au renouvellement et à la diversification des thématiques de recherche.

Le comité recommande une plus grande diversité dans les profils de recrutement des enseignants-chercheurs pour ouvrir les horizons, augmenter et diversifier les expertises, et développer une recherche pluridisciplinaire tout en favorisant un certain nombre de recherches transversales sur une thématique commune.

b/ Un cloisonnement excessif entre enseignants-chercheurs et formateurs

Si la complémentarité entre recherche et formation est un objectif de l'INSHEA et se met en place particulièrement au niveau des masters, la situation est moins claire pour les autres types de formations. Les liens entre le Grhapes et les formateurs (non enseignants-chercheurs) sont ténus. Ceux-ci déplorent de ne pas être davantage sollicités comme membres associés dans des recherches, et ce au profit d'intervenants extérieurs. Dans cette optique, l'initiative du Grhapes de faire appel à des compétences extérieures, est judicieuse tant pour la qualité de la formation que de la recherche. Cependant, se priver de l'expérience de terrain des formateurs dans les recherches-actions et dans les aspects plus pratiques de la formation est discutable. L'expérience de ces derniers serait sans doute un apport précieux tant pour la dimension enseignement que pour la dimension recherche, principalement dans son versant qualitatif.

Le comité recommande des contacts plus fréquents entre les formateurs et les enseignants-chercheurs pour, d'une part, alimenter les enseignements des formateurs des résultats des travaux de recherche du Grhapes et, d'autre part, enrichir le Grhapes par des réflexions et des expériences de terrain.

4 / Le pôle dédié fédère les ressources et les productions dans le secteur d'étude de l'institut mais doit faire face à une absence momentanée de directeur

Le pôle Ressources occupe une position centrale à l'INSHEA : responsable de l'édition, de la diffusion et de la valorisation des productions de l'INSHEA *via* différents supports (revue, catalogue des publications, bulletin de veille, lettre électronique, productions audio-visuelles). Peu d'informations sont disponibles sur le lectorat des différentes publications à vocation externe. On relèvera cependant :

- Environ 300 abonnements dont la plupart émanent d'institutions d'enseignement et/ou de recherche à la revue *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives*. On note d'ailleurs une chute du nombre d'abonnements individuels (qui était environ de 1000) il y a 10 ans au profit des abonnements d'Institutions⁶⁶.
- Le site internet génère environ 150 000 connexions par an majoritairement issues de France métropolitaine et des départements, collectivités et régions d'outre-mer. Les connexions depuis l'étranger concernent principalement des pays francophones.⁶⁷ Entre mai et décembre 2018, pour 66 109 visites on compte 34 936 téléchargements de documents adaptés dans les disciplines histoire, géographie ou sciences.
- Une page *Facebook* comptant 2045 abonnés sur laquelle un grand nombre d'informations sont postées mais peu relayées et partagées par le public ; le lectorat y semble peu actif.

La finalité du pôle Ressources est d'être, selon le décret n° 2005-1754, « un centre de ressources scientifiques, pédagogiques et humaines. Il contribue à la documentation, à l'édition et à la diffusion d'outils »⁶⁸. L'INSHEA conçoit dès lors le pôle Ressources comme un moyen de « fédérer les ressources et les productions dans le secteur d'étude de l'institut »⁶⁹. Cet objectif semble pertinent et à la mesure de l'importance que doivent prendre les ressources documentaires dans la vie d'une institution supérieure d'enseignement et de recherche. La restructuration du pôle entamée il y a peu constitue sans doute le moyen le plus adéquat pour atteindre cet objectif. Comme précisé lors de la visite sur site⁷⁰, les départs à la retraite des enseignants travaillant actuellement au pôle pourraient permettre l'engagement d'ingénieurs de recherche et d'étude dont les profils seraient davantage en concordance avec les objectifs et les missions du pôle. Ce serait indéniablement un plus pour le pôle qui bénéficierait ainsi de ressources humaines à temps plein en lieu et

⁶⁶ Entretiens.

⁶⁷ Document complémentaire Statistiques SDAV.

⁶⁸ p. 39 du RAE.

⁶⁹ p. 39 du RAE.

⁷⁰ Entretiens.

place d'enseignants se partageant entre leurs activités de formation et la gestion des ressources documentaires.

Le comité recommande l'engagement d'ingénieurs de recherche et d'étude afin de remplir les missions spécifiques du pôle Ressources, d'en professionnaliser les réalisations et de tenir à jour un relevé de l'impact des productions de l'INSHEA via l'établissement d'un profil du lectorat selon les supports et les ressources. Cette démarche permettrait de mieux identifier la demande du lectorat, d'une part, et de mieux adapter les campagnes de communication et de promotion autour des outils et ressources développés par l'INSHEA, d'autre part.

Le potentiel du pôle Ressources est important mais son bon fonctionnement pourrait être entravé par l'absence de réelle direction à sa tête. Or, pour donner à cet instrument indispensable à la visibilité de l'INSHEA toute sa potentialité, une stabilité de la structure et plus particulièrement une direction pérenne est requise. Sans cette dernière, le dynamisme affiché de l'équipe risque de s'affaiblir au préjudice d'une gouvernance affichée au service de la visibilité de l'institut.

Le comité recommande donc :

- **de se doter d'un directeur du pôle Ressources afin de pouvoir mettre en place et conduire une stratégie de fonctionnement sur le long terme.**
- **de rapprocher le pôle communication avec le pôle documentation afin de coordonner les actions de promotion des productions de l'institut vers l'extérieur.**

La réussite des étudiants

1 / Des formations cohérentes et professionnalisantes, portées par des formateurs experts qui satisfont la grande majorité des usagers, mais sans évaluation standardisée suffisante

Les formations proposées actuellement par l'INSHEA sont appréciées des étudiants rencontrés⁷¹ dans le cadre d'une spécialisation professionnelle. La nécessité de se former aux pratiques inclusives impose l'accès à une documentation riche et à une formation proche du terrain que l'établissement est en mesure de fournir. Plusieurs points de fragilité semblent néanmoins ressortir des entretiens ou du RAE et devraient **conduire l'établissement à se doter d'outils de pilotage pour mieux accompagner ses étudiants.**

Comme indiqué dans le RAE⁷², l'évaluation des formations par les étudiants est peu pratiquée sous forme de questionnaires et laissée à l'appréciation des enseignants. En fait, elle s'effectue de manière informelle *via* des échanges entre les responsables pédagogiques des parcours et les étudiants à la fois sur les contenus, les attentes et les éventuels écarts. Il est aussi précisé que l'harmonisation des modalités d'évaluation constitue un sujet de discussion au sein de l'institut, tant pour ce qui est des formations courtes que longues. À ce propos, le RAE mentionne que des questionnaires ont déjà été retravaillés pour les formations courtes, avec une trame commune pour l'évaluation des stages. En revanche, s'agissant des formations longues, l'évaluation relève encore de l'autonomie pédagogique de chaque responsable de formation. Indéniablement, ce début de travail sur un processus de standardisation marque la volonté de l'institut de mieux maîtriser ses pratiques d'évaluation. Elle va dans le sens d'une plus grande transparence et d'une réduction de la variabilité des appréciations, donc d'une meilleure équité de traitement entre tous les apprenants.

Le comité recommande que l'effort sur l'évaluation des formations soit poursuivi et généralisé à toutes les formations, nonobstant l'importance que les nouvelles pratiques et règles communes qui en découleront soient acceptées et validées par l'ensemble des formateurs.

Également, cette standardisation du processus d'évaluation doit permettre à l'institut de se lancer dans une véritable démarche qualité du suivi de la réussite des étudiants et l'aider à la mise en place d'indicateurs et d'un observatoire institutionnalisé qui avait fait l'objet d'une recommandation de l'Aéres dans le rapport de janvier 2014. Cette recommandation n'avait pas été suivie d'effet pour recueillir des données sur le suivi des étudiants dans un contexte d'une offre de formation plus large, plus diversifiée avec un public mixte et plus éloigné de ses réseaux habituels.

Ainsi que le souligne le RAE⁷³, l'établissement ne s'est pas encore doté d'outils de pilotage et d'indicateurs pour le suivi et le bilan de la réussite des étudiants et de leur insertion professionnelle. Ces outils seraient pourtant utiles pour développer et piloter une offre de formation complémentaire à l'existante. Ils permettraient également de mieux cerner les besoins des étudiants et d'y répondre au mieux.

Enfin, les formations proposées par l'INSHEA ne mettent pas assez en avant les pratiques pédagogiques innovantes alors que, de l'avis du comité, elles pourraient se révéler utiles pour des publics parfois éloignés géographiquement et/ou en activité professionnelle parallèle aux études.

Par ailleurs, la volonté de l'INSHEA de s'inscrire dans un paysage concurrentiel et d'attirer un public plus diversifié devrait le conduire à développer ces pédagogies nouvelles. **De même, l'évolution et la relocalisation de l'établissement trouveraient avantage si l'accompagnement des publics étudiants, éloignés de leur environnement social, professionnel et familial, développait l'aide à l'obtention de stages.**

⁷¹ Entretiens.

⁷² p. 36 du RAE, paragraphe 4.4.3.

⁷³ p. 35 du RAE.

2 / Un « esprit INSHEA » indéniablement partagé et fédérateur mais une vie étudiante encore embryonnaire

a/ Un cloisonnement excessif entre profils d'usagers

Comme spécifié dans le RAE, l'institut a vu son nombre d'étudiants augmenter, avec une progression importante des inscriptions au titre de la formation initiale, depuis le début du dernier contrat pluriannuel⁷⁴. Cette évolution a entraîné une diversification des profils d'usagers nécessitant, de la part de l'institut, de développer sa qualité d'accueil, tant sur le plan des conditions matérielles d'organisation des sessions de formation, que sur celui de l'offre de service à l'étudiant. Cependant l'institut peine encore, en raison des contraintes géographiques de son site, à trouver les solutions adaptées.

Or, l'un des points forts de l'institut, régulièrement souligné autant par les usagers que par le personnel, est l'existence d'un certain « esprit INSHEA »⁷⁵. Ce fort sentiment d'appartenance à l'institut, qui s'est développé en lien avec l'histoire de l'établissement et des thématiques fédératrices/emblématiques, permet de compenser en partie l'absence d'une vie étudiante telle qu'on peut la rencontrer sur d'autres campus.

Toutefois, si les échanges et l'écoute entre personnels et usagers semblent bien exister, et s'ils paraissent être d'une grande qualité, bienveillants et riches, il semble que les échanges entre étudiants soient trop peu favorisés et exploités. En effet, même si les statuts des différentes catégories d'usagers ont été clarifiés⁷⁶, un fossé perdure entre stagiaires et étudiants qui maintient une certaine distance entre les deux populations. Par exemple, le foyer mis à disposition par l'INSHEA est indiqué comme un lieu relativement vivant mais perçu comme majoritairement dédié aux stagiaires en formation continue ou plus généralement aux étudiants logeant sur place⁷⁷.

De manière surprenante, mais pas illogique, une vie étudiante informelle et spontanée semble s'être plus facilement développée chez les apprenants stagiaires en formation continue. Comme ces derniers sont accueillis ponctuellement à certaines périodes de l'année et souvent logés sur place (prioritaires sur les étudiants de master), la proximité ainsi générée semble créer une dynamique intéressante en favorisant les échanges⁷⁸. À l'inverse, alors que l'arrivée des étudiants en formation initiale aurait pu permettre d'insuffler une nouvelle dynamique associative, les étudiants de master, notamment de deuxième année, regrettent la pauvreté de la vie étudiante et la rareté des opportunités d'échanges entre usagers. L'organisation en sessions de formation concentrées sur quelques jours de la semaine ne permet pas la dynamisation de la vie de campus. De plus, les possibilités de logement y compris les week-ends ne se concrétisent pas par une offre de service de restauration associée.

La mutualisation de certains cours entre les différents parcours de master⁷⁹, ainsi que les invitations systématiques de tous les usagers aux « Jueidis du Grhapes » vont dans ce sens et sont des éléments appréciés par les usagers⁸⁰. De même, le recrutement d'un chargé de mission (e.g., service civique ou autre) participera de cet objectif. Par ailleurs, pour favoriser les échanges entre usagers et les inciter à interagir, entreprendre et créer ensemble, une première étape devrait se situer dans la création et l'entretien d'un réseau des étudiants/stagiaires et des anciens diplômés (*alumni*). En attendant, s'il semble en effet illusoire d'espérer une vie étudiante comparable à celle existante sur les grands campus universitaires franciliens, l'INSHEA gagnerait cependant à intégrer cet aspect dans sa volonté affichée d'évolution vers l'enseignement supérieur. Même si la vie étudiante actuelle repose principalement sur les initiatives individuelles et ponctuelles des usagers, l'institut a cependant un rôle à jouer pour favoriser les opportunités associatives et privilégier des temps d'échanges entre les usagers, en vue de développer une culture commune.

Plus précisément, et alors que l'INSHEA se veut exemplaire en matière d'inclusion, il aurait tout intérêt à considérer la vie étudiante en tant que levier important de l'accompagnement et de l'aide à l'insertion des étudiants, notamment pour ceux qui sont en situation de handicap ou qui sont étrangers.

Afin de diminuer le fossé entre stagiaires et étudiants et profiter pleinement de la diversité des usagers, le comité recommande l'effort de création de temps communs permettant de favoriser les rencontres et échanges entre usagers. La création et l'entretien d'un réseau d'anciens participeraient de cette dynamique.

⁷⁴ p. 38 du RAE.

⁷⁵ Entretiens.

⁷⁶ p. 38 du RAE.

⁷⁷ Entretiens.

⁷⁸ Entretiens.

⁷⁹ p. 38 du RAE.

⁸⁰ Entretiens.

b/ Une offre de service à la vie étudiante à déployer

Par ailleurs, en dépit des efforts pour construire une culture commune⁸¹, la vie étudiante au sein de l'INSHEA apparaît particulièrement ponctuelle, embryonnaire et peu formalisée. Depuis l'arrêt du fonctionnement de l'Office central de la coopération à l'école (OCCE)⁸², probablement nécessaire au vu de l'évolution de l'INSHEA⁸³, l'établissement n'a plus précisément défini d'objectifs de développement de la qualité de vie étudiante, de même que les actions ponctuelles ne sont ni pilotées ni mises en œuvre par et avec les instances adéquates auxquelles les étudiants sont associés.

Toutefois et même si cela a été peu exploité, les instances de l'INSHEA ont activé le fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) depuis 2015⁸⁴. Actuellement, l'INSHEA soutient et reconnaît l'engagement étudiant à travers une logique d'écoute et de réponses de la part du personnel, aux besoins spécifiques des usagers. Cela est rendu possible par un grand engagement solidaire de tout le personnel. Par ailleurs, pour favoriser les initiatives étudiantes et dynamiser le campus de l'INSHEA, le principe du recrutement d'une personne en service civique a été acté il y a plusieurs mois et devrait se concrétiser dès septembre 2019. Ses missions seront d'accompagner la vie associative. Ce projet apparaît particulièrement porteur d'espoir pour les usagers comme pour le personnel⁸⁵.

Finalement, la présence d'étudiants en formation initiale ne semble pas avoir été suivie d'un développement de l'offre de service en matière de vie étudiante, notamment sur les volets de l'information et de l'orientation, des activités physiques et sportives ou encore de la promotion de la santé et des activités culturelles (tel que recommandé par le précédent rapport de l'Aéres)⁸⁶. La direction semble principalement compter sur une potentielle relocalisation pour développer ce versant alors que celle-ci n'est pas prévue avant 2023, voire 2024⁸⁷. Le rapport d'autoévaluation est par ailleurs relativement fataliste sur ce sujet⁸⁸.

Ainsi, malgré l'incertitude calendaire relative au projet de relocalisation, le comité recommande de pallier la situation des stagiaires internes présents à l'année à travers un réel soutien matériel, au-delà du soutien moral indéniable apporté par le personnel.

Le comité recommande également que l'institut se rapproche de l'Université Paris-Nanterre, dans le cadre d'un conventionnement, pour permettre à ses étudiants de bénéficier des services de la vie étudiante de l'université mais aussi pour anticiper cette éventuelle relocalisation en préparant leur arrivée sur ce campus.

3 / Des étudiants écoutés par la direction mais intégrés à la gouvernance de manière encore trop superficielle

Depuis 2018, la diversité des usagers de l'INSHEA est mieux prise en compte dans la composition de ses instances de gouvernance (CSP et CA), puisque les représentants élus ne sont plus uniquement des stagiaires de l'éducation nationale, inscrits au diplôme de directeur d'établissement d'éducation adaptée et spécialisée (DDEEAS) ou au Cappe⁸⁹.

Pour l'année 2018-2019, ce sont donc des élus aux profils très différents et représentatifs de toutes les catégories d'apprenants (e.g., étudiant master 1, en formation initiale ; étudiante master 2, en formation initiale ; stagiaire pour l'obtention du DDEEAS, en formation continue) qui siègent aux instances de gouvernance de l'établissement.

La présence, parmi les élus, d'un apprenant en situation de handicap (et également en mobilité entrante) est d'ailleurs à noter dans la mesure où cette représentation vient renforcer la légitimité des élus étudiants pour participer aux instances qui déterminent la politique de formation de l'INSHEA. Tous les apprenants se déclarent particulièrement proactifs mais se disent empêchés par la lourdeur des emplois du temps de leurs formations respectives⁹⁰. Il est notamment prévu qu'une séance du CA soit sollicitée par les représentants élus

⁸¹ p. 38 du RAE.

⁸² Entretiens.

⁸³ p.19, rapport d'évaluation Aéres de l'INSHEA, 2014.

⁸⁴ p. 38 du RAE.

⁸⁵ Entretiens.

⁸⁶ p.19, rapport d'évaluation Aéres de l'INSHEA, 2014.

⁸⁷ Entretiens.

⁸⁸ p. 38 du RAE.

⁸⁹ p. 38 du RAE.

⁹⁰ Entretiens.

dans les semaines à venir, pour soumettre leurs requêtes sur les questions restées sans réponse sur le sujet de l'accessibilité du site⁹¹. Toutefois, la constitution de listes étudiantes et la participation aux élections restent encore difficiles, notamment en raison du manque de communication entre les étudiants de différentes formations⁹². Ce sont finalement bien souvent et logiquement des étudiants présents sur place ou habitant aux alentours de Suresnes qui font la démarche de se présenter et cela tend à démontrer que l'intégration des étudiants à la gouvernance restera aléatoire tant que leurs conditions de travail et de vie resteront en l'état. De plus, alors que l'information est relayée par messagerie et que le personnel tente régulièrement de diffuser l'information oralement, certains étudiants estiment encore manquer d'information au sujet des élections et de la possibilité qu'ils puissent être représentés au sein des instances de l'institut⁹³. D'ailleurs, de manière générale, les étudiants ont tendance à faire remonter des informations, propositions et autres problématiques directement vers les membres du personnel plutôt que vers leurs élus étudiants⁹⁴.

Le comité recommande donc que l'établissement poursuive son effort pédagogique auprès des étudiants et stagiaires afin de leur expliquer l'utilité et la nécessité d'avoir des représentants étudiants au CSP et au CA, ainsi que leurs missions. Dans le même objectif, une délégation plus importante confiée aux élus pour la vie étudiante permettrait de relayer au mieux les actions des personnels.

⁹¹ Entretiens.

⁹² Entretiens.

⁹³ Entretiens.

⁹⁴ Entretiens.

La valorisation et la culture scientifique

Dans le contexte qui nous occupe, il faut entendre par valorisation toute activité de développement ou d'utilisation de connaissances dont la finalité est la diffusion et le transfert des compétences vers le monde extérieur (socioéconomique, institutionnel, pédagogique, etc.). Elle inclut les relations partenariales, les activités d'expertises, les prestations de service, de conseil et d'appui aux politiques publiques, qui pourront contribuer au bien-être social et à la compétitivité des entreprises et des territoires et à l'innovation en matière d'éducation et d'enseignement.

1 / Une revue qualifiante ciblée sur l'objet de recherche de l'équipe d'accueil

Depuis 2015, l'INSHEA a mis en place une politique éditoriale ambitieuse permettant la diffusion des recherches menées au sein ou en dehors de l'institut. Elle se concrétise principalement par l'édition et la diffusion i) de deux collections d'ouvrages : « Recherche » et « Pratique », ii) d'une revue scientifique avec comité de lecture *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives*.

Depuis sa création en 1998, *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives* a subi quelques mutations avant d'acquiescer son statut actuel de revue qualifiante (avec comité de lecture). La convention passée il y a cinq ans avec le Cairn⁹⁵ lui assure une belle visibilité sur la place francophone⁹⁶. L'équipe éditoriale de la revue est en relation constante avec le Grhapes. Plusieurs membres en font d'ailleurs partie. L'équipe d'accueil trouve donc dans *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives* un lieu d'accueil particulièrement attrayant pour la diffusion du produit de sa recherche. Il est important de noter que le système de revue par les pairs mis en place par le comité éditorial impose une procédure de révision en double aveugle, assurant ainsi une indépendance de la revue vis-à-vis du Grhapes et une assurance de jugement en toute objectivité par les chercheurs.

La revue assure une belle visibilité de l'institut qui mise sur son pôle documentation-publication pour asseoir sa notoriété, sa visibilité et sa position de référence dans le secteur du handicap en France. La pérennité de *La nouvelle revue – Éducation et société inclusives* est donc importante. Or, sa viabilité à moyen terme repose sur les deux membres permanents de l'équipe éditoriale et sur leur réseau professionnel.

Le comité recommande le renforcement de l'équipe éditoriale, en y assurant une direction plus collégiale.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

L'INSHEA affiche une politique active de diffusion et de développement de sa culture scientifique et technologique. Depuis quatre ans, les six entités de production de ressources⁹⁷ sont regroupées au sein d'un pôle Ressources afin d'assurer la production, le développement et la valorisation des savoirs théoriques et technologiques de l'établissement. L'ambition affichée de l'INSHEA est de devenir un centre de référence en matière d'accessibilité pédagogique⁹⁸. Par ailleurs, les pages les plus visitées sur leur site internet témoignent de leur reconnaissance nationale, voire internationale, en tant que fournisseur de ressources⁹⁹.

a/ Une expertise reconnue dans la mise en accessibilité de ressources pédagogiques

L'INSHEA dispose d'entités très performantes et dotées de compétences techniques hautement spécialisées. L'unité de productions audiovisuelles et multimédia (Upam) se consacre à la mise en accessibilité de productions sur des supports variés. Le service de documents adaptés pour déficients visuels (SDADV) intègre 2,5 ETP. Ce service se consacre principalement à l'adaptation des programmes scolaires du niveau collège mais répond également aux demandes d'enseignants qui sollicitent sa compétence. Le nombre de

⁹⁵ Portail internet lancé en 2005 à l'initiative de quatre maisons d'édition, Belin, De Boeck, La Découverte et Érès, auquel la Bibliothèque nationale de France s'est associée en 2006, puis les Presses Universitaires de France en 2014.

⁹⁶ Entretiens.

⁹⁷ Le centre de ressources documentaires (CRD), les éditions et le service des publications, l'Unité de productions audiovisuelles et multimédia (Upam), l'Observatoire des ressources numériques adaptées (Orna), Handisciences, le Service des documents adaptés pour déficients visuels (SDADV).

⁹⁸ p. 39 du RAE.

⁹⁹ p. 15 du RAE.

personnels affectés à cette structure dont l'expertise est hautement reconnue ainsi qu'en atteste le nombre de téléchargements des documents produits (près de 40 000 téléchargements de mai à décembre 2018¹⁰⁰), est nettement insuffisant pour répondre à la demande.

Quant à l'Observatoire des ressources numériques adaptées (Orna), il ne bénéficie que d'un demi-temps plein pour lequel 10 enseignants ou enseignants-chercheurs se répartissent les tâches. Il a pour objectifs d'assurer une veille technique et d'expertiser des ressources numériques ou technologiques pour l'accompagnement des enfants à besoins spécifiques. À cet effet, l'Orna réalise des enquêtes ou produit des fiches techniques mises à la disposition des enseignants sur le terrain. Créé à la demande du MENJ et faisant l'objet d'un financement fléché, les personnels regrettent que le travail de l'Orna ne soit pas davantage mis en valeur et exploité par le MENJ, notamment à travers le développement de partenariats avec les académies ou les conseillers Adaptation scolaire et scolarisation des élèves handicapés (ASH) sur le territoire.

Le comité recommande un renforcement de l'équipe de l'Orna par l'engagement d'ingénieurs de recherche ou d'enseignement. Cette politique de renforcement des moyens humains pourrait se faire conjointement avec celle proposée pour le pôle Ressources¹⁰¹. L'engagement d'un personnel dédié entièrement au travail de l'Orna de même que le travail conjoint avec les pôles ressources et communication permettraient d'assurer une meilleure visibilité des produits.

b/ Une fragilité dans les moyens accordés à ces ressources et leur pérennité

Étant donné le haut niveau de technicité des personnels affectés dans ces structures, il paraît important pour l'établissement de maintenir, de développer et de pérenniser ces expertises techniques. Quelques points d'inquiétudes apparaissent relativement aux effectifs actuels et aux remplacements des personnels en fonction lorsqu'ils partiront. Il ne fait nul doute que le rapprochement avec l'Université Paris-Nanterre renforcé par la future relocalisation et les attentes des autres partenaires de la Comue ne feront qu'augmenter la demande et, en conséquence, l'opportunité pour l'INSHEA de conforter sa position d'expert régional et national en accessibilité de ressources pédagogiques.

Étant donné les spécificités des profils recherchés par l'INSHEA et par conséquent la difficulté de recrutement, le comité recommande de conserver et développer la technicité remarquable du personnel en place et de la rendre encore plus visible.

c/ Autonomie ou manque de vision transversale

Au vu des enjeux que constituent pour l'institut la structuration du pôle Ressources et les services qui le composent, le comité attire la vigilance de l'INSHEA sur la capacité actuelle de ces structures à travailler ensemble sur des projets transversaux stratégiques ou à travailler avec les autres services de l'établissement. Les structures rencontrées par le comité lors de la visite ont paru fonctionner en très grande autonomie dans le choix des productions et leur priorisation sans vision transversale ou projection dans les ambitions de l'INSHEA¹⁰². **Une collaboration plus marquée avec certains services comme les relations internationales et partenariats (SRIP) est recommandée pour accentuer la visibilité internationale de certaines productions.**

¹⁰⁰ Document complémentaire Statistique SDAV.

¹⁰¹ cf. chapitre Recherche et Formation.

¹⁰² Entretiens.

Les relations européennes et internationales

1 / Une politique d'internationalisation faible en matière de recherche et d'enseignement supérieur

La politique en matière de relations internationales (RI) est pilotée par le comité de direction de l'INSHEA qui insuffle les principales orientations et gère les sollicitations externes de collaborations pouvant déboucher sur des conventions de partenariat. Le service des RI a, pour sa part, davantage un rôle de conseil auprès de la direction mais aucune autonomie de décision. La ligne directrice globale est axée sur un développement de partenariats unilatéraux dans le cadre principalement d'une coopération au développement et de transferts de compétences. Les collaborations internationales en matière de recherche se développent principalement au départ de relations personnelles des enseignants-chercheurs et ne font pas partie, du moins à l'heure actuelle, d'une stratégie institutionnelle planifiée.

a/ Des partenariats internationaux non structurés essentiellement axés sur la formation et le transfert de compétence

La stratégie de développement et de partenariats à l'international de l'INSHEA est encore embryonnaire et peu définie¹⁰³. Le souhait du comité de direction en matière de RI est de positionner l'INSHEA en qualité de centre d'expertise et d'appui aux politiques publiques principalement dans les pays francophones émergents.

Comme mentionné plus haut, l'institut se positionne davantage à l'international dans une perspective de coopération au développement, principalement axée sur la formation et le transfert de compétences que sur des partenariats forts axés sur la recherche. C'est sans doute un point faible de l'institut qui, s'il est reconnu pour son expertise en matière de formation à l'accessibilité et aux pratiques inclusives, peine à atteindre un certain niveau de visibilité et de notoriété en matière de recherche, essentiellement en matière de recherches théorique et quantitative.

Ce point a déjà été soulevé dans la section relative à la politique de recherche. Les constats posés ont une répercussion directe sur le type de partenariats internationaux qu'il est possible pour l'INSHEA de développer. Ainsi, le manque de priorisation claire des objectifs de la recherche, l'accent mis sur la valorisation de l'expertise plutôt que sur la communication scientifique constitue sans doute un frein au développement de partenariats internationaux forts, axés sur la recherche.

Si l'institut ambitionne d'être et de rester un pôle d'expertise en France et à l'international dans le domaine du handicap, le comité lui recommande de développer une politique proactive en matière de partenariats internationaux davantage axée sur la recherche que sur la formation et le transfert de compétences, même si ces derniers ne doivent certes pas disparaître puisqu'ils constituent une des forces de l'INSHEA.

b/ Une absence du Grhapes dans la définition de la stratégie internationale

Actuellement, le Grhapes n'est pas suffisamment associé aux prises de décisions et à la mise en place de la stratégie RI. Il apparaît que les décisions prises par le comité de direction en matière de RI et les partenariats de recherche internationaux du Grhapes sont totalement dissociés et ne sont pas intégrés au sein d'une stratégie unifiée. La politique internationale établie par la direction est clairement unilatérale et axée vers la coopération avec les pays émergents dans une optique de transfert des savoirs et des compétences. Ces partenariats, s'ils assurent à l'INSHEA une visibilité en matière de formation, ne participent pas au développement de la recherche et du Grhapes sur la scène internationale.

Les collaborations de recherche du Grhapes sont principalement axées sur le Québec (Université Laval) ou la Belgique (Université de Mons et Université Libre de Bruxelles). Elles restent, cependant, à l'état de relations interpersonnelles ponctuelles, principalement dans l'enseignement et l'échange de pratiques générant peu de publications scientifiques communes. Ces collaborations ne sont pas intégrées dans une politique institutionnelle globale qui pourrait leur donner davantage de potentiel.

Le comité recommande de réfléchir au développement d'une politique internationale davantage axée sur la recherche en complément de l'axe coopération au développement via la transmission de savoir-faire déjà bien établie. La mise en place de cette politique plus ambitieuse est souhaitable pour un établissement

¹⁰³ Entretiens.

d'enseignement supérieur et de recherche et passe idéalement par l'intégration de l'équipe d'accueil dans la réflexion et les décisions relatives aux axes stratégiques des RI.

c/ Un service dynamique de relations européennes et internationales mais en manque de compétences spécifiques pour assurer une politique internationale plus ambitieuse

Six personnes constituent le service RI (soit l'équivalent de 5,2 ETP dont 4,7 chargés de projet). Les missions du service telles qu'elles sont décrites sur le site internet de l'institut consistent à impulser, accompagner et coordonner l'ensemble des activités internationales de l'institut¹⁰⁴. Le profil varié des membres du service permet concrètement d'assurer un suivi administratif, juridique, et logistique des projets. Depuis la dernière évaluation de l'Aéres, le service des relations internationales a été renforcé par l'arrivée d'un chargé de projet supplémentaire.

Le service RI collabore avec le Grhapes (veille sur les appels à projets internationaux, aide à la rédaction des projets et à leur traduction, aide juridique) ; le pôle Ressources et plus particulièrement l'aide à la traduction ; le service communication (communication sur les colloques et projets de recherche). En outre, le service RI accompagne les étudiants en mobilité entrante dans la réalisation des formalités administratives indispensables à la poursuite de leurs études en France (lettres d'invitation, sécurité sociale, formalités bancaires, etc.).

Les missions du service RI sont donc multiples et très éclatées¹⁰⁵ et, pour certaines, telles que la traduction, le suivi juridique ou encore la communication sur les colloques et recherches, ne relèvent clairement pas d'un service des RI. Ceci contribue ainsi à un éparpillement des ressources humaines peu favorable à la mise en place d'une stratégie optimale de recherche de collaborations et de partenariats internationaux forts.

Le comité recommande de recentrer les missions du service RI sur le développement de la politique internationale de l'établissement en déléguant, notamment, les missions de soutien logistique au pôle Ressources dont c'est la mission principale. Ce gain de temps et cette redistribution des moyens humains permettraient de se concentrer davantage sur l'acquisition de partenariats de recherche à valeur ajoutée pour l'établissement.

Le service essaie néanmoins d'être actif dans les réseaux européens de recherche par la présence annuelle d'au moins un des personnels aux réunions d'information et de formation organisées dans le cadre des échanges Erasmus+¹⁰⁶ à destination des agents administratifs. Cette initiative peut contribuer à l'identification de partenariats et d'appels à projets autres que les partenariats de coopération internationale actuellement privilégiés par la direction. La présence du personnel RI dans ce type de rencontres est indubitablement un plus pour la visibilité de l'INSHEA et son positionnement en tant que partenaire potentiel dans des projets de recherche internationaux.

Comme il a été souligné précédemment, **le comité suggère à l'INSHEA de s'engager concrètement dans des projets de collaboration internationale dans le champ de la recherche via la soumission, par exemple, de projets de type Interreg¹⁰⁷ ou Horizon 2020¹⁰⁸.**

Le service RI est naturellement tout désigné pour aider l'institut dans ces démarches. Malheureusement, la construction et le suivi de ce type de projet demandent non seulement un investissement en temps considérable mais également des compétences particulières dont le service RI manque actuellement. **Dès lors, dans la perspective de la mise en place d'une stratégie internationale davantage axée sur la recherche et les partenariats européens, il serait opportun, de l'avis du comité, de planifier le recrutement d'une personne avec un profil spécifiquement axé sur la gestion de ce type de projets.**

¹⁰⁴ Site internet de l'INSHEA : <http://INSHEA.fr/fr/content/le-service-des-relations-internationales>

¹⁰⁵ Entretiens.

¹⁰⁶ Entretiens.

¹⁰⁷ Programme européen visant à promouvoir la coopération entre les régions européennes et le développement de solutions communes dans les domaines du développement urbain, rural et côtier, du développement économique et de la gestion de l'environnement. Il est financé par le fonds européen de développement régional (FEDER) à hauteur de 7,75 M€.

¹⁰⁸ H2020 est le programme européen pour la recherche et le développement pour la période 2014-2020.

d/ Une mobilité du personnel en hausse mais une mobilité étudiante quasi inexistante

La mobilité internationale s'est intensifiée depuis l'obtention de la charte Erasmus+ en 2014. Si, au début, le personnel était peu réactif et intéressé par des expériences de mobilité internationale, l'information donnée par le service RI sur les objectifs mais surtout les opportunités que peut offrir ce type de convention a permis au personnel (tant enseignant qu'administratif et technique) d'appréhender toute la richesse de l'échange d'expériences et de pratiques. Aujourd'hui, le nombre de demandes de mobilité émanant du personnel dépasse l'offre.

Si la mobilité du personnel, surtout à vocation linguistique, est en plein essor et rencontre un vif succès (6 mobilités courtes en 2017 et un budget global de 12 658 € de 2016 à 2018)¹⁰⁹, il n'en est pas de même pour la mobilité étudiante qui peine à se mettre en place. On compte un à deux étudiants en mobilité sortante pour une mobilité entrante de cinq à six étudiants par an soit une quinzaine en tout pour un budget 2016-2018 de 21 580 €)¹¹⁰. La quasi-absence de mobilité sortante peut s'expliquer par trois facteurs principaux : i) elle n'est possible que dans une seule filière de master ; ii) beaucoup d'étudiants sont déjà d'origine étrangère, issus notamment des conventions passées avec Haïti ou le Cameroun (12 en 2016-2017) ; iii) la majorité des stagiaires accueillis dans le cadre des formations continues exerce déjà une profession et ne peut accéder facilement au dispositif de mobilité¹¹¹.

L'ouverture de la totalité des masters aux programmes de mobilité, ainsi que la diversification et l'intensification du recrutement au sein des masters, pourraient sans doute contribuer à une plus grande mobilité étudiante pour autant que les destinations proposées puissent constituer une plus-value académique dans le cursus des étudiants.

Cela ne pourrait se faire qu'en développant une politique internationale bilatérale à valeur ajoutée plus forte, que le comité recommande de mettre en place, en complément de la stratégie de coopération unilatérale actuellement privilégiée.

¹⁰⁹ Bilan d'activités INSHEA 2017

¹¹⁰ Bilan d'activités INSHEA 2017

¹¹¹ Entretiens.

Conclusion

Établissement de référence au niveau national et local dans le champ du handicap et de l'école inclusive, l'INSHEA s'est transformé progressivement pour devenir un établissement d'enseignement supérieur et de recherche à part entière. Contrairement aux conclusions du précédent rapport Aères, il est à noter des améliorations évidentes de gouvernance et de pilotage de l'établissement sur la période de référence, annonçant une trajectoire en progrès constant. Bien intégré à la Comue Université Paris Lumières, il a développé des partenariats à visée de formation, de recherche et de valorisation, afin d'utiliser au mieux les ressources et expertises qui lui sont spécifiques.

Conscient de la nécessité d'être autant visible en recherche qu'en formation, l'INSHEA a mené une politique volontariste de soutien à son équipe d'accueil et à sa visibilité. Riche des valeurs humanistes qu'il partage avec ses usagers et ses partenaires associatifs, et institutionnels, l'institut déploie une politique de transfert de connaissances et de compétences dans ses domaines d'expertise vers les pays en voie de développement et dans le cadre d'un climat social apaisé, contrairement au constat fait lors de la précédente évaluation Aères.

Toutefois, sa grande dépendance à l'égard d'une de ses tutelles, le MENJ, qui mobilise une grande partie de ses ressources, l'empêche de réaliser certaines mutations dans sa trajectoire et ses missions, vers une plus grande proactivité. Celle-ci devrait pourtant s'exercer dans le sens d'une transformation progressive de son offre de formation continue vers de la formation initiale innovante, ou d'une recherche appliquée vers de la recherche fondamentale. Ces mutations nécessitent de parfaire la gouvernance de l'établissement ainsi que sa structuration autour de ses missions premières, la formation, la recherche et la valorisation mais surtout leurs interactions en synergie. Elles nécessitent également que l'institut développe ses activités de coordination nationale auprès d'autres acteurs bien ancrés dans leur territoire respectif, particulièrement les Espé. Le projet de relocalisation vers Nanterre représente pour l'institut une opportunité forte au bénéfice de ses axes de développement et de visibilité même si la communauté des personnels et des usagers n'en mesure pas encore la plus-value.

Face à ces deux risques/bénéfices pour l'institut, que sont la dépendance à l'égard de sa tutelle historique qui fragilise son équilibre financier, et la relocalisation du site vers un campus universitaire plus proche de ses partenaires académiques, l'établissement doit préparer, sans attendre, les mutations à venir, mais également répondre aux besoins de ses usagers sur site par une dynamisation de sa vie de campus.

1 / Les points forts

- L'expertise reconnue et la visibilité au niveau national de l'institut sur la thématique de l'école inclusive, notamment pour ses contributions à la conception et la mise en œuvre des politiques publiques liées à l'éducation nationale.
- Le sentiment d'appartenance des personnels et des usagers à l'établissement, lié à l'historique de l'institut et à des thématiques fédératrices et emblématiques.
- Le climat social apaisé.
- L'intégration réussie au projet de la Comue Université Paris Lumières et l'investissement de l'institut auprès des différents partenaires de la Comue.
- La dynamique de la coopération internationale et du transfert de compétences vers les pays en voie de développement (Erasmus+, mobilité des personnels administratifs).
- L'évolution de l'organisation de l'équipe d'accueil Grhapes, générant une animation effective de la recherche.

2 / Les points faibles

- Le pilotage global peu formalisé, notamment le manque de schémas directeurs aboutis et de planification d'allocation des ressources humaines.
- Le manque d'ambition et d'objectifs pour formaliser des partenariats nationaux et internationaux pouvant déboucher sur des projets de recherche structurants.
- L'absence d'encadrement de la valorisation et du transfert scientifique et pédagogique, marquée par une communication insuffisante sur les activités de la recherche et le travail de recensement du pôle Ressources.
- Des formations encore insuffisamment adossées à la recherche et mobilisant peu de pratiques pédagogiques innovantes.
- Une vie étudiante encore embryonnaire.

3 / Les recommandations

Le comité recommande à l'INSHEA de :

- Renforcer le dialogue avec les deux tutelles (ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse et ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation).
- Clarifier les objectifs de recherche de l'équipe d'accueil Ghrapes, tant pour la production, la diversification des supports de diffusion des connaissances que pour la valorisation et le transfert de celles-ci.
- Structurer et rendre visible une offre de formation globale et articulée, alignée sur les standards universitaires (formation à et par la recherche), et renforcer l'offre de formation continue (diplômes d'université de spécialisation).
- Se saisir des opportunités de labellisation et de certification (matériel pédagogique, expertises liées au handicap et à l'accessibilité) pouvant contribuer à une reconnaissance des activités spécifiques de l'institut.
- Mettre en cohérence les moyens humains et les charges de travail dans les différents services et pôles, en faisant également monter en compétences les agents.
- Miser sur le rapprochement du pôle Ressources et du service de la communication pour une mise en convergence des activités, dans un objectif de communication plus globale.

Liste des sigles

#

2CA-SH Certificat complémentaire pour les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap

A

AAP Appel à projets
 Ad'AP Agenda d'accessibilité programmée
 AEF Administration des études et de la formation
 Aéres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
 ASH Adaptation scolaire et scolarisation des élèves handicapés

B

Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
 BnF Bibliothèque nationale de France

C

CA Conseil d'administration
 Cac Conseil académique
 CAP Commission administrative paritaire
 CAPA-SH Certificat d'aptitude professionnelle pour les aides spécialisées, les enseignements adaptés et la scolarisation des élèves en situation de handicap
 Cappel Certificat d'aptitude professionnelle aux pratiques de l'éducation inclusive
 Casnav Centre académique pour la scolarisation des enfants allophones nouvellement arrivés et des enfants issus de familles itinérantes et de voyageurs
 CCSD Centre pour la communication scientifique directe (CCSD)
 CHSCT Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
 CIB Contrôle interne budgétaire
 CIC Contrôle interne comptable
 CIP Cellule d'ingénierie pédagogique
 CMS Système de gestion de contenu
 Cned Centre national d'enseignement à distance
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 Comue Communauté d'universités et établissements
 CNCPH Conseil national consultatif des personnes handicapées
 CNDP Centre national de documentation pédagogique
 CNEFEI Centre national d'études et de formation pour l'enfance inadaptée
 CPER Contrat de plans État-région
 CRD Centre de ressources documentaires
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
 CSP Conseil scientifique et pédagogique
 CTE Comité technique d'entreprise

D

Dafor Délégation académique à la formation des personnels de l'Éducation nationale
 DDEEAS Diplôme de directeur d'établissement d'éducation adaptée et spécialisée
 DEETS Diplôme d'État d'éducateur technique spécialisé
 Dgesco Direction générale de l'enseignement scolaire
 DGESIP Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
 DRFIP Direction régionale des finances publiques
 DU Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EMR	Échelle de maturité des risques
ENSL	École nationale supérieure Louis-Lumière
EPA	Établissement public à caractère administratif
Epaurif	Établissement public d'aménagement universitaire de la région Ile-de-France
EPLE	Établissement public local d'enseignement
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
Éspé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
ETSUP	École supérieure de travail social
EUR	École universitaire de recherche

F

FEDER	Fonds européen de développement régional
FLOT	Formation en ligne ouverte à tous
FNASEPH	Fédération nationale des associations au service des élèves présentant une situation de handicap
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GRH	Gestion des ressources humaines
Grhapes	Groupe de recherche sur le handicap, l'accessibilité, les pratiques éducatives et scolaires (EA 7287)

H

H2020	Horizon 2020 (programme européen pour la recherche et le développement pour la période 2014-2020)
Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAU	Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Île-de-France
IdEx	Initiative d'excellence
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique
INA	Institut national de l'audiovisuel
INJA	Institut national des jeunes aveugles
INSHEA	Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés
I-Site	Initiative science - innovation - territoires - économie

J

JO Journal officiel

L

LabEx Laboratoire d'excellence
Lolf Loi organique relative aux lois de finances
LP Licence professionnelle

M

Mangue Management et gestion universitaire des emplois
MAST Maître de conférences associé
MCF Maître de conférences
MEEF Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENJ Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse
Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc *Massive open online course*

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

Orna Observatoire des ressources numériques adaptées

P

PAF Plan académique de formation
PAST Professeur associé
Pépité Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA Programme d'investissements d'avenir
PIF Pratiques et ingénierie de la formation
PIHA2 Pratiques inclusives, handicap, accessibilité et accompagnement (master)
PR Professeur des universités
Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PSL Université de recherche Paris-Sciences-et-Lettres (Comue)

R

RGAA Référentiel général d'accessibilité pour les administrations
RH Ressources humaines
RI Relation internationales

S

SDADV Service de documentation/documents adaptés pour déficients visuels
SG Secrétariat général
Shon Surface hors œuvre nette
SI Système d'information
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSI Système de sécurité incendie
SRI Service des relations internationales
SRIP Service des relations internationales et des partenariats

SUB Surface utile brute
SUN Surface utile nette

U

UNIF Université numérique Paris Ile-de-France
Upam Unité de productions audiovisuelles et multimédia
UPL Université Paris Lumières (Comue)
USPC Université Sorbonne Paris Cité (Comue)

Observations du directeur de l'INSHEA



INSTITUT NATIONAL SUPÉRIEUR DE FORMATION ET DE RECHERCHE
POUR L'ÉDUCATION DES JEUNES HANDICAPÉS ET LES ENSEIGNEMENTS ADAPTÉS

Le directeur

Suresnes, le 23 août 2019

HCERES
Monsieur Michel ROBERT,
Directeur du Département d'évaluation des établissements
Monsieur Jean-Marc GEIB,
Directeur du Département d'évaluation des formations

2, rue Albert Einstein
75013 Paris

Messieurs,

J'ai pris bonne connaissance du rapport d'évaluation de l'INSHEA que vous nous avez adressé le 19 juillet dernier et je vous en remercie.

Je n'ai aucune observation à formuler.

Je vous prie de croire, Messieurs, à ma considération distinguée.



José PUIG

INSHEA
58-60, avenue des Landes
92150 Suresnes - FRANCE
Tél. +33 (0)1 41 44 31 00
Fax : +33 (0)1 45 06 39 93
www.inshea.fr



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION



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 16 au 18 avril 2019. Le comité était présidé par Madame **Nicole RASCLE**, professeure des universités (psychologie de la santé), chargée de mission Qualité de vie au travail et ancienne vice-présidente Vie universitaire, Université de Bordeaux ; ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire, Université Bordeaux-Segalen (Bordeaux-II).

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Ghislaine BEC**, ingénieure de recherche, ancienne responsable des missions Relations sociales et Insertion handicap à la direction des ressources humaines du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) ;
- Madame **Annick COMBLAIN**, logopède et docteure en logopédie ; responsable du service Langage et déficience mentale, ancienne cheffe de cabinet du recteur, Université de Liège (Belgique) ;
- Madame **Manon ÉLUERE**, doctorante normalienne (psychologie du sport), laboratoire Sport et environnement social (SENS, EA 3742), Université Grenoble Alpes et chargée d'enseignement à l'École normale supérieure de Rennes ;
- Madame **Corine GONCET**, secrétaire générale de la direction académique des services de l'Éducation nationale des Hautes-Pyrénées ; ancienne secrétaire générale de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions (Onisep) et du Centre national d'enseignement à distance (Cned) ;
- Madame **Maria PEREIRA DA COSTA**, maître de conférences (psychologie différentielle) et vice-présidente du Conseil d'administration, Université Paris Descartes.

Jean-Luc CLÉMENT, conseiller scientifique, et Julien HEURDIER, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)