



Rapport du Conseil scientifique

28 et 29 avril 2026



Sommaire

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RENCONTRE	3
2. COMPOSITION DU CONSEIL SCIENTIFIQUE	3
3. RETOURS SUR LES INTERVENTIONS	4
3.1. Tour de table initial : préoccupations convergentes	4
3.2. Leadership pédagogique : structurer une offre à fort impact	4
3.3. Soutien personnalisé : clarifier l'autonomie et sécuriser les réseaux	5
3.4. Digitalisation de l'offre, LearningSphere et IFEN Inspire	6
3.5. Promotion de la lecture et aménagement des espaces	6
3.6. CAAF, pool de formateurs et professionnalisation de la fonction	7
4. ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX	7
5. RECOMMANDATIONS ISSUES DES ÉCHANGES	8
6. CONCLUSION	9



1. Contexte et objectifs de la rencontre

Le Conseil scientifique de l'IFEN s'est réuni les 28 et 29 avril 2026 à Belval. Cette rencontre avait pour objectif de nourrir la réflexion stratégique de l'institut à partir de regards croisés issus de la recherche, de la formation et des politiques éducatives européennes.

Les échanges ont porté sur plusieurs axes structurants du développement de l'IFEN : le leadership pédagogique, le soutien personnalisé, la digitalisation de l'offre, IFEN Inspire et LearningSphere, la promotion de la lecture, l'aménagement des espaces, ainsi que la Cellule d'Accueil et d'Accompagnement des Formateurs et le pool de formateurs.

L'ambition de cette rencontre était double : d'une part, soumettre les dispositifs de l'IFEN à une lecture critique et exigeante ; d'autre part, identifier des pistes d'évolution susceptibles de renforcer leur impact sur les professionnels de l'éducation et, indirectement, sur les élèves.

2. Composition du Conseil scientifique

- Marie-Caroline Missir, déléguée générale du Think Tank « Vers le haut » (absente)
- Marc Durando, directeur exécutif d'European Schoolnet (Bruxelles, Belgique) (absente)
- Pascal Marquet, professeur des Universités, doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation, directeur-adjoint de l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (Strasbourg, France) (en ligne le 28)
- François Muller, enseignant, auteur, consultant et formateur - Éducation nationale (Paris, France) (en ligne le 29)
- Youssef Tazouti, professeur des Universités en psychologie de l'éducation, directeur du centre de formation des psychologues de l'Éducation nationale du Grand Est (Nancy, France)
- Sabine Rohmann, coopération européenne et internationale, Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz (Speyer, Allemagne)
- Eric Flavier, directeur adjoint Recherche et Vie scientifique à l'Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (Strasbourg, France)
- Margit Datler, chercheuse senior associée à l'Institut für Bildungswissenschaft der Universität Wien
- Janne Fengler, vice-présidente de l'Université du Luxembourg et Professeure en sciences de l'éducation (Belval, Luxembourg) (Absente)



3. Retours sur les interventions

3.1. Tour de table initial : préoccupations convergentes

Le tour de table a immédiatement installé une tonalité très constructive. Les membres ont mis en évidence plusieurs préoccupations convergentes : la transformation du métier enseignant, l'importance de l'articulation entre théorie et pratique, la nécessité de penser l'éducation dans un cadre systémique et européen, ainsi que l'enjeu central du numérique.

Margit Datler a insisté sur la valeur des parcours de formation qui articulent fortement apports théoriques et mise en pratique. À partir de son expérience, elle a souligné l'intérêt de dispositifs permettant de travailler la posture professionnelle, notamment pour l'accompagnement d'enfants à hauts besoins émotionnels.

Sabine Rohmann a rappelé que l'éducation ne peut plus être pensée en vase clos : l'école est traversée par les défis géopolitiques, sociaux et culturels de l'Europe. Elle a plaidé pour une approche systémique, liant l'éducation formelle et informelle, et pour une conception élargie du métier, davantage centrée sur la pédagogie que sur la seule transmission disciplinaire.

Youssef Tazouti a présenté trois champs de travail majeurs : le lien entre environnement social et apprentissages, les comparaisons internationales et la question du numérique. Selon lui, la réponse à la pénurie d'enseignants et aux défis du numérique doit être pensée à l'échelle européenne.

Eric Flavier a mis l'accent sur la coopération entre institutions, l'analyse du travail en situation et la formation des leaders éducatifs. Il a également appelé à une lecture prudente des discours sur le numérique, afin d'éviter une adhésion trop rapide à des résultats scientifiques présentés comme des vérités définitives.

Pascal Marquet, enfin, a rappelé que le numérique peut constituer un levier puissant pour compenser certaines fragilités structurelles, à condition d'être inscrit dans une stratégie cohérente.

3.2. Leadership pédagogique : structurer une offre à fort impact

La présentation de la division du personnel dirigeant et coordonnant a suscité un échange particulièrement dense. Les membres du Conseil ont d'abord relevé la singularité du contexte luxembourgeois : les directions ne sont pas soumises à une obligation de formation, ce qui rend essentielle l'attractivité des offres proposées par l'IFEN.

Un premier enjeu fort concerne la clarification même de la fonction. Margit Datler a interrogé la connaissance, par les directions, de leurs missions primaires. Cette question a mis en lumière un point sensible : l'absence de fiche de mission clairement établie fragilise l'identification des priorités et complique la construction d'un parcours de développement professionnel cohérent.

Plusieurs membres ont souligné l'importance de reconnaître la fonction de direction comme une fonction exigeante qui doit être valorisée. Pascal Marquet a évoqué la nécessité de mieux motiver les directeurs en reconnaissant la difficulté de leurs responsabilités et en faisant de ces fonctions un véritable accélérateur de carrière. La question de la gestion du stress, de la crédibilité et de la reconnaissance institutionnelle a été explicitement posée.

Sabine Rohmann a attiré l'attention sur le travail à mener sur l'attitude managériale elle-même. Eric Flavier a prolongé cette réflexion en observant que, dans l'éducation, on considère trop souvent que manager ou coordonner



va de soi. Il a invité à regarder du côté d'autres secteurs professionnels - tout en restant sélectif dans les comparaisons - pour identifier des pratiques transférables en matière d'engagement, d'autonomie et de gestion de la complexité.

Les échanges ont également mis en évidence la solitude du leadership. Margit Datler a évoqué des problématiques récurrentes chez les responsables : isolement, culpabilité, difficulté à gérer des collègues aux compétences hétérogènes. Eric Flavier a proposé de créer des espaces où les leaders peuvent verbaliser le réel de leur travail, dans une description factuelle susceptible de favoriser les rapprochements entre pairs, la coopération et la projection dans d'autres manières de faire.

Les perspectives internationales ont été identifiées comme un levier pertinent. Youssef Tazouti a mentionné l'intérêt des hospitalisations dans le réseau d'éducation du Grand Est. Sabine Rohmann a évoqué les opportunités qu'offrent la Rhénanie-Palatinat et Erasmus+. Dans l'ensemble, le Conseil a considéré que les mobilités, les réseaux et les partenariats européens peuvent constituer un outil puissant de professionnalisation, à condition que les dispositifs soient préparés, accompagnés et structurés.

Un point transversal s'est dégagé : le leadership ne peut être réduit à une somme de techniques. Les questions posées par Christian Lamy (Directeur de l'IFEN) ont replacé le débat dans une perspective plus large, centrée sur le transfert dans la pratique, l'articulation entre individuel et collectif, le continuum de carrière, la diversification des formats et l'investissement durable dans la posture professionnelle.

3.3. Soutien personnalisé : clarifier l'autonomie et sécuriser les réseaux

Les échanges autour du soutien personnalisé ont surtout porté sur les réseaux d'échanges autonomes. Le principe a été jugé prometteur, mais plusieurs membres ont souligné la nécessité d'en préciser le cadrage pour éviter les malentendus.

Eric Flavier a interrogé le rôle éventuel d'un pilote dans ces réseaux, la manière de concilier dimensions individuelle et collective, ainsi que la valeur reconnue à ce travail au sein des établissements. Pascal Marquet a rappelé que les réseaux informels d'enseignants existent déjà, mais que la qualité des ressources qui y circulent n'est pas toujours garantie.

Sabine Rohmann a estimé que, même dans un format autonome, une structuration minimale, une préparation du lancement et une communication claire sur les bénéfices attendus sont indispensables. Youssef Tazouti a toutefois averti qu'une structuration trop forte risquerait de transformer un réseau autonome en réseau guidé.

Margit Datler a attiré l'attention sur la terminologie utilisée : l'expression employée peut susciter des représentations peu opérantes. Elle a suggéré de retravailler le vocabulaire pour mieux distinguer les intentions du dispositif. Eric Flavier a, dans le même esprit, insisté sur la nécessité de définir précisément ce que l'IFEN entend par « autonomie ».

Pour conclure, le Conseil a conforté l'idée que ce dispositif peut répondre à un besoin réel d'échange et de soutien entre pairs, mais qu'il doit reposer sur un équilibre fin entre liberté, lisibilité, valorisation et assurance qualité.



3.4. Digitalisation de l'offre, LearningSphere et IFEN Inspire

La présentation consacrée à IFEN Inspire et à LearningSphere a mis en lumière un défi classique de transformation numérique : la qualité d'un outil ne suffit pas à garantir son adoption. Le constat de départ - 71 % des formateurs et concepteurs ne se sentent pas concernés par la LearningSphere - a été au coeur des échanges.

Eric Flavier a invité l'IFEN à analyser plus finement ce chiffre, en distinguant notamment les formateurs réguliers des intervenants occasionnels. Cette distinction lui paraît essentielle pour déterminer le niveau d'accompagnement nécessaire. Il a également demandé que la plus-value spécifique de la LearningSphere soit plus explicitement formulée face aux autres outils déjà utilisés par les formateurs.

Margit Datler a mis en parallèle cette situation avec l'introduction historique de Moodle et a ouvert la question d'un recours à l'intelligence artificielle pour répondre de manière immédiate aux questions des utilisateurs, sans passage obligé par des tutoriels. La perspective d'un espace self-service enrichi par l'IA a été accueillie avec intérêt, tout en appelant à une vigilance sur le maintien de l'accompagnement humain.

Sabine Rohmann a insisté sur la nécessité d'une phase de transition assumée : face à une évolution de cette ampleur, les usagers ont besoin de temps, de repères et d'un accompagnement progressif. Youssef Tazouti a suggéré d'associer les formateurs dès les premières phases du développement, afin de favoriser l'appropriation de l'outil en amont.

Concernant IFEN Inspire, plusieurs orientations se sont dégagées : produire des ressources ancrées dans des contextes réels, mobiliser des formats vidéo courts mais sans s'y limiter, et éviter que la logique de capsule ne remplace toute profondeur. Le Conseil a donc soutenu une stratégie multimodale, combinant accessibilité, contextualisation et formats plus approfondis.

3.5. Promotion de la lecture et aménagement des espaces

Les échanges sur le Centre de documentation pédagogique et sur l'aménagement des espaces ont convergé autour d'une même idée : l'offre ne produit d'effet que si elle est réellement visible, désirable et investie par ses publics.

À propos de la baisse de fréquentation du CDP, Eric Flavier a posé une question de fond : comment redonner envie de lire et de prendre le temps de lire ? Sabine Rohmann a cité des pratiques observées aux Pays-Bas, où certaines organisations commencent la journée par un temps de lecture. Youssef Tazouti a rappelé, pour sa part, qu'un tel changement suppose aussi une volonté politique claire.

Concernant les espaces, Jean-Charles Hautecouverture (IFEN) a défendu l'idée que l'espace lui-même est un acteur pédagogique, capable de provoquer un déclic et d'orienter des usages. Les membres du Conseil ont reconnu l'intérêt de cette approche, tout en notant la rareté d'exemples pleinement convaincants à l'étranger. Sabine Rohmann a néanmoins mentionné des expérimentations en Rhénanie-Palatinat et, surtout, des démarches plus avancées aux Pays-Bas, où les enseignants sont associés à la conception des écoles.

Ces échanges invitent l'IFEN à penser ensemble communication de l'offre, scénarisation des usages, environnement matériel et expérience des usagers.



3.6. CAAF, pool de formateurs et professionnalisation de la fonction

La session consacrée à la CAAF et au pool de formateurs a mis au jour plusieurs tensions structurantes dans la professionnalisation des formateurs de l'IFEN : maintien du lien avec le terrain, engagement dans la formation de formateurs, appropriation des outils numériques et faible participation aux dispositifs de réseautage.

François Muller a relevé le caractère paradoxal de certaines attentes : les formateurs expriment un besoin d'échange, mais ne s'engagent pas toujours dans les formats proposés. Selon lui, il faut accepter qu'un dispositif puisse déjà être pertinent même avec un taux de participation limité, tout en travaillant à mieux qualifier les attentes et les freins.

Eric Flavier a reformulé cette tension en une question simple : qu'est-ce que les formateurs sont prêts à investir pour échanger ? Il a rappelé que le réseautage ne constitue qu'un aspect de la professionnalisation et qu'un bon formateur se construit sur la durée.

Plusieurs interventions ont convergé pour dire que l'expertise d'enseignant ne suffit pas à faire un formateur. François Muller a souligné le besoin d'ingénierie de formation et d'ingénierie du travail, en demandant s'il existe un référentiel suffisamment explicite de la fonction. Youssef Tazouti a insisté sur la posture et sur l'intérêt de la co-animation comme modalité d'apprentissage professionnel.

Carole Dupont (Attachée de direction à l'IFEN) a rappelé que l'IFEN dispose déjà d'une fiche de mission et d'offres de formation pour les formateurs, mais que l'enjeu réside souvent dans la mobilisation effective des personnes concernées. La question d'une part d'obligation, de formes contractuelles différenciées et d'une rémunération davantage liée à l'investissement dans la professionnalisation a été explicitement soulevée par les membres du Conseil.

4. Enseignements transversaux

- Clarifier avant d'élargir : à plusieurs reprises, le Conseil a montré que la réussite d'un dispositif dépend d'abord de la précision de ses finalités, de sa formulation et de ses attentes.
- Associer les publics aux transformations : qu'il s'agisse de la LearningSphere, des réseaux d'échange, des espaces ou de la formation des leaders, l'appropriation passe par une implication très en amont des usagers.
- Articuler individuel et collectif : le développement professionnel ne relève ni d'une logique purement individuelle ni d'une simple injonction institutionnelle. Les dispositifs les plus prometteurs sont ceux qui mettent en dialogue posture personnelle, coopération et organisation du travail.
- Miser sur des formats hybrides : les échanges ont confirmé la pertinence de combiner apports théoriques, analyse du travail, accompagnement humain, outils numériques, observation de terrain et dynamiques de réseau.
- S'inscrire dans une perspective européenne : les membres ont plusieurs fois rappelé que les grands défis rencontrés par le Luxembourg – pénurie d'enseignants, le défi du numérique, le leadership, l'évolution du métier – sont largement partagés en Europe et peuvent nourrir des coopérations fécondes.
- Mesurer l'impact réel : la question de l'efficacité des formations, de leur retour sur investissement et de leurs effets sur les pratiques professionnelles et les élèves a traversé l'ensemble des échanges.



5. Recommandations issues des échanges

Leadership pédagogique :

- Clarifier le périmètre et les missions des fonctions dirigeantes et coordonnantes, afin de mieux cibler l'offre de développement professionnel.
- Valoriser davantage les fonctions de direction, en travaillant les leviers de reconnaissance, de progression de carrière et de soutien à la gestion du stress.
- Développer des espaces de parole entre pairs centrés sur le travail réel des leaders.
- Structurer les partenariats internationaux et les hospitations avec des objectifs explicites de transfert.

Soutien personnalisé :

- Redéfinir et expliciter la notion d'autonomie dans les réseaux d'échange autonomes.
- Prévoir un cadrage léger mais réel : lancement, rôle éventuel d'animation, valorisation, assurance qualité des ressources.

Digitalisation et plateformes :

- Segmenter les publics utilisateurs de la LearningSphere et adapter l'accompagnement selon leur fréquence d'usage.
- Rendre la plus-value de la plateforme plus visible, y compris pour les formations en présentiel.
- Associer des usagers dès la phase de développement et maintenir un équilibre entre assistance humaine, self-service et IA.
- Conserver une diversité de formats dans IFEN Inspire, sans réduire l'offre à des contenus courts.

Lecture et espaces :

- Renforcer la promotion interne et externe de l'offre du CDP.
- Penser les espaces comme des leviers pédagogiques à part entière, au service d'usages ciblés.
- Explorer des dispositifs qui réinstallent durablement la lecture dans les pratiques professionnelles.

Formation des formateurs :

- Consolider un référentiel de la fonction de formateur articulant expertise de contenu, posture, ingénierie de formation et analyse du travail.
- Accompagner plus explicitement les formateurs occasionnels.
- Étudier des modalités de reconnaissance, de contractualisation et de rémunération qui encouragent l'investissement dans la professionnalisation.

Pilotage stratégique :

- Poursuivre le travail sur l'évaluation de l'efficacité des dispositifs et sur la mesure du double impact enseignants/élèves.



6. Conclusion

Dans leurs conclusions, les membres du Conseil scientifique ont salué la dynamique de progression de l'IFEN, sa capacité de réflexion et la qualité des chantiers engagés. Sabine Rohmann s'est dite impressionnée par le niveau de structuration atteint dans une période de transition importante. Youssef Tazouti a relevé que nombre de questions abordées au Luxembourg font écho à des défis européens plus larges.

Plusieurs points de vigilance ont toutefois été formulés : l'importance d'embarquer les formateurs occasionnels dans la culture de l'IFEN, et l'exigence d'une évaluation plus robuste de l'efficacité des dispositifs au regard des moyens mobilisés.

En clôture, Christian Lamy (Directeur de l'IFEN) a rappelé la difficulté, mais aussi la nécessité, de mesurer le double impact des actions de l'IFEN sur les professionnels et sur les élèves. Il a souligné que la qualité et le temps réellement investi par les publics et l'ingénierie de formation constituent des axes majeurs pour les travaux à venir. Pour une prochaine session du Conseil, il propose que des thèmes comme la qualité ou encore les stages soient mis à l'ordre du jour.

Une conviction ressort avec force de cette rencontre : pour reprendre la formule d'Eric Flavier, l'éducation demeure l'état de santé de la société. Le Conseil scientifique a ainsi confirmé la responsabilité stratégique de l'IFEN dans l'accompagnement des transformations du système éducatif luxembourgeois.