



PREMIER MINISTRE

PLAN STRATÉGIQUE IHEDN 20/20

INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE DÉFENSE NATIONALE



« Servir son pays est une belle mission, une mission magnifique, l'une des plus nobles qui soit, et c'est le choix Mesdames et Messieurs que vous avez fait en plaçant votre expérience, votre intelligence, mais aussi votre amour de la patrie au service de notre réflexion sur la défense et la sécurité nationale. »

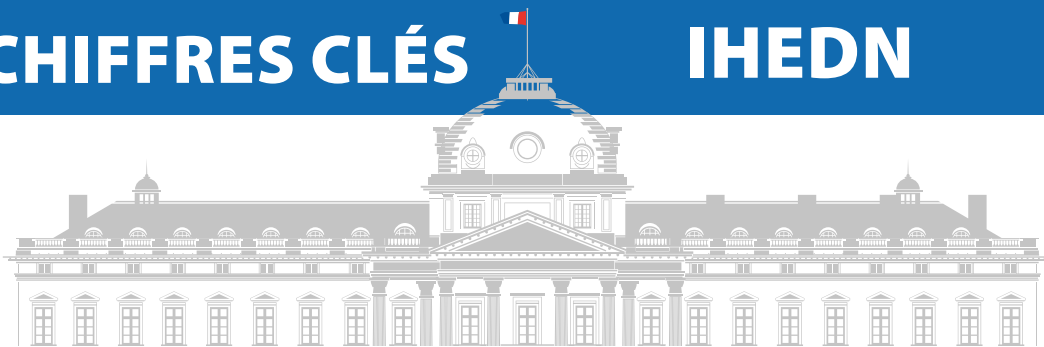
[...]

« Soyez Mesdames et Messieurs les ambassadeurs de cette unité, de cet esprit de défense. »

**Extraits de l'allocution de Manuel Valls, Premier ministre,
le 2 octobre 2015, pour l'ouverture des sessions nationales de l'IHEDN.**

PLAN STRATÉGIQUE **IHEDN 20/20**

*Un institut plus ouvert, au centre d'une communauté IHEDN
au service de l'esprit de défense
et du renforcement de la cohésion nationale*



PRÈS DE
12 000
AUDITEURS ET
PARTICIPANTS

À L'ENSEMBLE DES
ACTIONS DE L'IHEDN



+ DE **180** AUDITEURS
AU NIVEAU INTERNATIONAL



PRÈS DE **400** AUDITEURS
AU NIVEAU EUROPÉEN



PRÈS
DE **800** AUDITEURS
JEUNES

+ DE
400
INTERVENANTS
ET PROFESSIONNELS
EN ACTIVITÉ

PRÈS DE **60**
ACTIVITÉS DE FORMATION

3 SESSIONS NATIONALES
SESSIONS INTERNATIONALES
4 SESSIONS EN RÉGION
SÉMINAIRES CIBLÉS

PRÈS DE
9 500
PARTICIPANTS
AUX COLLOQUES
ET CONFÉRENCES
ORGANISÉS
PAR L'IHEDN



SALLES

EN VISIOCONFÉRENCE
DES LUNDIS DE L'IHedn
SUR TOUT
LE TERRITOIRE
NATIONAL

PRÈS
DE **28 000**
JOURNÉES/AUDITEURS

+ DE **10** FORMATIONS
POUR LES JEUNES
DE 20-30 ANS

CARTE D'IDENTITÉ IHEDN

Présidente du conseil d'administration de l'IHEDN : Nicole Gnesotto

Directeur de l'IHEDN : Général de corps d'armée Bernard de Courrèges d'Ustou

Nom	Institut des hautes études de défense nationale
Nom usuel	IHEDN
Date de naissance	En 1936, l'amiral Castex fonde le Collège des hautes études de défense nationale, auquel succédera en 1948 l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), de niveau gouvernemental
Statut	Établissement public administratif (1997)
Autorité	Premier ministre
Spécificité	Institut de formation
Missions	Développer l'esprit de défense, sensibiliser aux questions internationales
Champs de compétences	Politiques de défense et étrangère, armement et économie de défense
Pédagogie	Conférences-débats, travaux en comité, visites sur le terrain, missions d'études, exercices de mise en situation, notes de position, rapports
Thématiques	Politique de défense, armement et économie de défense, gestion des crises à l'international, dialogue stratégique, jeunes, Intelligence économique
Public	Responsables de haut niveau de la fonction publique civile et militaire et de toutes les catégories socioprofessionnelles de la Nation, Français ou étrangers
Types de formation	Sessions nationales, européennes, internationales, en région, séminaires et cycles ciblés et bilatéraux
Soutien à la recherche	Prix scientifiques, aide financière et pédagogique aux doctorants
Influence	Colloques, tables rondes, "Lundis de l'IHedn", "IHEDN / Les débats de l'actu", "Grands témoins"
Communauté	Quarante-deux associations réunies au sein de l'Union-IHEDN
Adresses	École militaire, 1 place Joffre 75700 Paris SP 07 www.ihedn.fr Organisme déclaré sous le numéro 1175P015975



SOMMAIRE

UN INSTITUT EN PHASE AVEC LES GRANDES ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES	6
TROIS NOUVELLES PRIORITÉS :	
OUVERTURE, COMMUNAUTÉ IHEDN, TRANSMISSION DES CONNAISSANCES	8
S'OUVRIR PLUS LARGEMENT	9
AGIR EN VÉRITABLE COMMUNAUTÉ DE L'IHEDN ET ARTICULER SON ACTION	
AVEC CELLES DES PARTENAIRES EXTÉRIEURS	13
MIEUX FORMER ET DONNER LA CAPACITÉ DE TRANSMETTRE	14
MODERNISER ET RATIONALISER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUT	15

AVANT-PROPOS

1936-2016 : l'IHEDN célèbre cette année 80 ans d'existence.

Fondé par l'amiral Castex afin de former les cadres militaires et civils à la préparation et à la conduite de la guerre, l'IHEDN s'est régulièrement adapté. Dans un contexte stratégique profondément renouvelé – plus complexe aussi –, ses auditeurs sont amenés à réfléchir à l'interaction entre questions de défense et de sécurité dans les champs de la politique intérieure et étrangère de notre pays, de l'armement et de l'économie de défense. Il s'agit pour eux de discerner les menaces auxquelles nous sommes confrontés et de contribuer par leurs travaux à concevoir des éléments de réponse adaptés.

Une telle réflexion se nourrit de la diversité, celle des opinions et celle des origines socioprofessionnelles, puisque la mission de l'institut est de faire dialoguer des responsables de haut niveau, civils et militaires, Français ou étrangers, membres de la fonction publique comme des différents secteurs d'activité de la Nation. C'est pourquoi l'IHEDN doit en permanence chercher à s'ouvrir à de nouveaux publics et se placer dans une approche interministérielle des questions, qui justifie d'ailleurs la décision du Premier ministre d'en confier la tutelle au SGDSN.

Le plan stratégique de l'institut, adopté par le Conseil d'administration du 18 novembre 2015, poursuit ce but à travers trois nouvelles priorités : la recherche d'une plus grande ouverture, la volonté de renforcer la communauté IHEDN et l'ambition d'améliorer la transmission des connaissances. Dans un contexte de multiplication des offres concurrentes et de réduction des coûts, il prend également acte de l'importance du rapprochement entrepris avec des partenaires naturels comme l'INHESJ, de même que de la nécessité de renforcer les synergies avec le monde académique et de la recherche.

Ce plan fixe les objectifs stratégiques de l'IHEDN à l'horizon 2020 dont la vocation reste bien de diffuser l'esprit de défense parmi nos concitoyens.

Louis Gautier
Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale

Institut à la vocation et à la légitimité interministérielles, l'IHEDN a pour mission de développer l'esprit de défense. Les attentats terroristes sur le territoire national, tout comme la dégradation du contexte stratégique extérieur soulignent la nécessité de cette mission fondatrice et doivent conduire l'IHEDN à se positionner clairement comme l'un des acteurs-clés de la cohésion nationale et à renforcer son activité dans ce domaine.

Pour être plus efficace et pour mieux transmettre, l'institut doit s'ouvrir davantage pour toucher de nouveaux publics, et inscrire désormais son action dans le cadre plus large d'une véritable communauté IHEDN, forte et coordonnée, et de relations plus étroites avec les ministères partenaires. Elles permettront de préparer, d'accompagner et surtout de prolonger dans le temps et dans l'espace les actions menées par l'institut.

ENCADRÉ 1

L'Institut des hautes études de défense nationale est un établissement public national à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Premier ministre.

Son siège, fixé à l'École militaire, à Paris, peut être modifié par décision du Premier ministre prise sur proposition du conseil d'administration.

L'institut a pour mission de réunir des responsables de haut niveau appartenant à la fonction publique civile et militaire et aux autres secteurs d'activité de la Nation en vue d'approfondir en commun leur connaissance des grands problèmes de défense.

L'institut peut conduire des études et des recherches et apporter son concours aux ministères et aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans le domaine de la défense. En liaison avec le ministre chargé de l'enseignement supérieur, il contribue à promouvoir les enseignements universitaires de défense.

Extraits du décret 2009-752 paru le 23 juin 2009 au *Journal officiel*.

UN INSTITUT EN PHASE AVEC LES GRANDES ÉVOLUTIONS STRATÉGIQUES

L'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) est un établissement public administratif placé sous la tutelle du Premier ministre, exercée par le secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN) (cf. encadré 1).

Depuis sa création, l'institut n'a eu de cesse de s'adapter aux évolutions de la politique de défense française

Chargé à l'origine « de préparer de hauts fonctionnaires, des officiers généraux ou supérieurs et des personnes particulièrement qualifiées au point de vue économique ou

social à tenir les emplois les plus élevés dans les organismes chargés de la préparation et de la conduite de la guerre » (décret du 30 janvier 1949), il a joué ensuite, au cours de la V^e République, un rôle capital dans la création du consensus national autour de la politique de dissuasion française.

Au milieu des années 1990, après la disparition de l'URSS, la suspension de la conscription et le choix de la professionnalisation des armées françaises donnent à l'IHEDN une importance encore plus grande dans le maintien d'un lien le plus étroit possible entre l'armée et la Nation.

Dix ans plus tard, comme le souligne le *Livre blanc* de 2008, les évolutions stratégiques mondiales mettent en lumière un certain continuum entre la défense et la sécurité nationale. Le décret du 23 juin 2009 (D 2009), issu du rapport *Déceler, étudier, former*, permet une nouvelle adaptation de l'institut et lui fixe les missions suivantes (cf. encadré 2) :

Art. R. 1132-13.

L'Institut des hautes études de défense nationale a pour mission de développer l'esprit de défense et de sensibiliser aux questions internationales.

À ce titre :

- il réunit des responsables de haut niveau appartenant à la fonction publique civile et militaire ainsi qu'aux différents secteurs d'activité de la Nation, des États membres de l'Union européenne ou d'autres États, en vue d'approfondir en commun leur connaissance des questions de défense, de politique étrangère, d'armement et d'économie de défense ;

- il prépare à l'exercice de responsabilités de cadres supérieurs militaires et civils, français ou étrangers, exerçant leur activité dans le domaine de la défense, de la politique étrangère, de l'armement et de l'économie de défense ;

- il contribue à promouvoir et à diffuser toutes connaissances utiles en matière de défense, de relations internationales, d'armement et d'économie de défense. À cette fin, il coopère avec les autres organismes chargés de la diffusion des savoirs en matière de défense et de sécurité nationale, notamment avec les associations d'auditeurs.

Extrait du décret 2009-752 paru le 23 juin 2009 au *Journal officiel*.

Depuis 2009, l'IHEDN s'est progressivement adapté pour prendre en compte toutes les conséquences de cette réforme, marquée en particulier par l'intégration des formations "Armement et économie de défense" dans le champ disciplinaire de l'institut.

Plus récemment, le rôle essentiel de l'institut dans la diffusion et la consolidation de l'esprit de défense a été confirmé dans le *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* de 2013 (cf. encadré 3).

Au début de la décennie 2010, de nouveaux bouleversements affectent le champ de la défense et de la sécurité nationale

Ils s'ajoutent à d'autres évolutions structurelles de la scène nationale et sont à l'origine de la stratégie de rénovation de l'institut, "IHEDN 20/20"

L'importance des attentats terroristes sur le territoire national, l'évidence de réseaux terroristes bien implantés sur le territoire européen, constituent des événements majeurs, marquant de façon nette le lien direct entre les conditions de sécurité à l'intérieur de notre pays et les conflits extérieurs à l'Europe, dans la zone moyen-orientale notamment.

Simultanément, les graves événements à l'Est de l'Europe semblent ressusciter des menaces de conflits que l'on avait pu croire abolies sur notre continent. Ces évolutions obligent à repenser profondément le sens et la finalité de l'esprit de défense pour la prochaine décennie.

Cette nouvelle donne stratégique intervient dans un contexte économique également différent de celui qui prévalait traditionnellement. Depuis 2010, la plupart des pays de l'Union européenne traversent une crise économique sérieuse, à l'origine de stagnation ou de très faible croissance. Les contraintes pesant sur les finances publiques s'imposent également à l'IHEDN, tant dans la rigueur budgétaire qu'il doit faire sienne que dans la recherche de nouvelles sources de financement privées.

Sur le plan sociétal enfin, l'IHEDN doit tenir compte de deux aspects également structurants. D'une part, le développement en France d'une multitude d'offres de haut

niveau et de qualité pour la formation des cadres ou hauts fonctionnaires de la Nation⁽¹⁾ : sans être concurrentes de celle de l'IHEDN spécialisée sur les questions de défense et de sécurité, ces offres complémentaires doivent néanmoins être prises en compte afin de maintenir l'attractivité spécifique de l'IHEDN pour le public visé. D'autre part, la révolution des technologies de communication et l'explosion des réseaux sociaux impliquent de semblables révolutions dans les méthodes et les stratégies de formation mises en œuvre par l'institut.

Ces évolutions doivent servir de guide pour les stratégies d'avenir de l'institut.

⁽¹⁾ à l'ENA avec le CHEE, à l'IHES, à l'INHESJ, au CHEDE, etc.

« Le maintien et le développement, chez nos concitoyens, de l'esprit de défense et de sécurité, manifestation d'une volonté collective assise sur la cohésion de la Nation, sont donc une priorité.

L'enseignement de défense doit, quant à lui, s'adresser aux générations qui n'ont pas effectué de service militaire. Les centres et institutions de formation de la fonction publique et l'IHEDN, y compris par l'intermédiaire de ses relais régionaux, doivent jouer un rôle moteur à cet égard. Un effort particulier doit être engagé en direction des futurs dirigeants publics et privés. Il apparaît indispensable que ceux-ci bénéficient à un ou plusieurs moments de leur cursus de formation, d'un enseignement sur la stratégie de défense et de sécurité nationale »

Extrait du *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* de 2013

TROIS NOUVELLES PRIORITÉS

OUVERTURE, COMMUNAUTÉ IHEDN, PÉDAGOGIE ET TRANSMISSION DES CONNAISSANCES



Nicole Gnesotto

Présidente du conseil d'administration

27 mars 2015

« L'IHEDN est une belle institution de la République, une "belle maison" qui fonctionne bien et qui jouit d'une excellente réputation notamment à l'échelle européenne : c'est un atout que nombre de nos partenaires nous envient. Depuis des décennies, l'institut remplit avec succès sa mission principale qui est de développer l'esprit de défense et de sensibiliser aux questions internationales. Ce succès me semble reposer sur trois principes qui imprègnent toutes les activités de l'institut : la qualité de la formation, la mixité des publics et des compétences, et une *affectio societatis* formidable, marquée par un esprit de corps et de solidarité durable et chaleureux entre les auditeurs. Pour autant, les succès d'hier ne font les succès de demain qu'à condition de s'adapter en permanence aux évolutions du monde. L'IHEDN ne saurait préparer l'avenir en répétant l'existant, fût-il excellent. »

Au regard des textes qui fondent sa mission, l'IHEDN doit :

- ✓ préparer à l'exercice de leurs responsabilités les cadres supérieurs militaires et civils, exerçant plus spécifiquement leur activité dans le domaine de la défense, de la politique étrangère, de l'armement et de l'économie de défense ;
- ✓ participer à la formation dans le domaine de la défense et de la sécurité nationale des futurs dirigeants publics et privés des différents secteurs d'activité de la Nation ;
- ✓ participer à la prise de conscience, par la société française, des menaces (guerres, conflits, terrorisme) et des risques (prolifération des armes, attaques contre les systèmes d'information, espionnage et stratégies d'influence, criminalité transnationale, catastrophes naturelles, technologiques et sanitaires) auxquels notre pays est confronté et l'aider à connaître et s'approprier les mesures nécessaires pour y faire face. Cette approche qui nécessite de nombreux relais sur le territoire et dans tous les secteurs d'activité doit faire de nos concitoyens des acteurs lucides et responsables, conscients des enjeux de défense et de sécurité.

Ces dernières années ont été notamment marquées par l'intégration des activités d'armement et d'économie de défense et le développement des activités à l'international.

L'IHEDN et l'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice (INHESJ) se sont engagés dans un processus de mutualisation dans le domaine de la formation comme dans celui du soutien.

Ces actions doivent être poursuivies, mais pour continuer à remplir au mieux les missions qui lui sont confiées tout en s'adaptant aux évolutions de son environnement, l'IHEDN se fixe **trois nouvelles priorités jusqu'à l'horizon 2020** :

- ✓ **s'ouvrir de façon plus importante** en associant un public plus large à ses actions de formation et d'information, mais également en développant les actions liées au renforcement de la cohésion nationale ;
- ✓ **créer une véritable "communauté IHEDN"** capable de démultiplier l'action, l'influence et la renommée de l'institut ;
- ✓ **améliorer la qualité des formations** délivrées et **maintenir à niveau les connaissances** des auditeurs pour leur permettre de continuer à diffuser la culture de défense dans leur environnement personnel et professionnel.

S'OUVRIR PLUS LARGEMENT

Accroître le rayonnement de l'institut en visant un plus large public

L'image et l'influence de l'IHEDN sont excellentes, mais dans un public limité. C'est essentiellement le "milieu stratégique" français, au sens large du terme qui, à Paris et dans les territoires, connaît, apprécie, et bénéficie des services et formations offerts par l'institut.

Cette spécialisation de l'audience IHEDN a bien évidemment des fondements juridiques. Le statut d'institut de "hautes études de défense" oriente en premier lieu vers les responsables de haut niveau appartenant à la fonction publique civile et militaire, ainsi qu'aux différents cadres des secteurs privés qui composent les forces vives et dirigeantes de la Nation. Ce brassage des cultures civiles et militaires, ce mélange de secteurs professionnels privés et publics, font d'ailleurs l'une des

richesses reconnues et recherchées des différentes sessions de formation proposées par l'institut : session nationale "Politique de défense", "Armement et économie de la défense", sessions régionales et sessions "Jeunes".

Toutefois, au regard des évolutions de la société française et des conditions nouvelles dans lesquelles se développe la politique de défense et de sécurité nationale, il est dans l'intérêt de l'institut de s'ouvrir à de nouveaux publics, de refuser le cloisonnement à la seule sphère politico-militaire, afin de diffuser l'esprit de défense au-delà du public déjà convaincu de l'intérêt d'un effort national dans ce domaine.

Un premier axe d'ouverture concerne la féminisation, qu'il s'agisse des auditeurs ou des intervenants dans les différentes sessions de formation proposées par l'IHEDN.

Depuis quelques années, les chiffres montrent un réel effort de l'institut pour féminiser ses publics.

La 68^e session nationale "Politique de défense" 2015-2016 compte 30 % de femmes (30/100), et 41,4 % hors Chem, alors que la 65^e session 2012-2013 n'en comptait que 15,5 %.

Les auditrices de la 52^e session nationale "Armement et économie de défense" 2015-2016 ne représentent en revanche que 15,2 % de leur session.

Dans les sessions en région, la moyenne varie considérablement de l'une à l'autre ; celle des quatre sessions de 2014 est de 23,1 % pour les 264 auditeurs formés, mais elle n'était que de 16,4 % dans la 200^e session en région de Bordeaux au printemps 2015 et devrait être de 17,4 % en moyenne pour les quatre sessions 2015.

De nombreuses raisons objectives peuvent rendre compte de ce déséquilibre. Le secteur de la défense ne s'est féminisé que lentement et très tardivement en France, en particulier dans les armées : ces contraintes démographiques expliquent que l'accès des femmes aux postes de responsabilité y sera



Visite sur le terrain, IHEDN-Jeunes

beaucoup plus visible d'ici les cinq prochaines années. La densité des formations proposées, dans les sessions nationales, leur concentration sur la fin de semaine, compliquent le choix des éventuelles candidates femmes, déjà fortement contraintes par leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Ces contraintes rendent d'autant plus nécessaire l'élaboration de stratégies progressives pour parvenir à un équilibre plus harmonieux des publics de l'IHEDN à horizon 2020 : mobilisation du réseau des auditrices, mobilisation des associations de femmes dans la haute fonction publique et les secteurs professionnels, communication spécifique auprès des grandes écoles, etc.

L'IHEDN doit aussi viser un meilleur équilibre entre la fonction publique et le secteur privé

Par tradition, par nécessité professionnelle, les hauts fonctionnaires des ministères régaliens, et notamment du ministère de la Défense,

occupent une place prépondérante dans les publics de l'IHEDN. Ainsi, la 68^e session "Politique de défense" comprend 46 % de cadres issus de la fonction publique française, Chem inclus, et 30 % hors Chem, avec une forte proportion de fonctionnaires issus du ministère de la Défense (7/21).

Dans la mesure où la défense reste une prérogative régaliennne par excellence, un pourcentage important d'auditeurs intéressés par les formations de l'IHEDN continuera de venir du monde de la défense et de l'industrie de défense. L'inclusion du Chem dans la session nationale est à cet égard un atout, pour les deux institutions, qu'il conviendra surtout de préserver. Mais dans la mesure aussi où le succès des politiques de défense dépend de plus en plus d'un consensus le plus large possible, d'autres secteurs de la fonction publique devraient être approchés : les ministères chargés de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, le

ministère de la Santé notamment. Parallèlement, dans ses stratégies à l'égard du secteur privé, l'IHEDN s'attachera à développer un effort particulier auprès des nouvelles élites de demain, en particulier dans le domaine des industries numériques et des *start-ups*, en menant une politique de veille systématique à l'égard des bouleversements rapides qui affectent la société et l'économie françaises.

Une attention particulière doit être apportée au monde universitaire et aux enseignants

À l'horizon 2020, l'IHEDN souhaite accorder une attention plus systématique aux personnalités issues du monde académique, qu'il s'agisse des maîtres de conférences, des professeurs d'université, ou des chercheurs du CNRS, très peu représentés à ce stade, du moins dans les sessions nationales (les sessions régionales apparaissent en effet plus avancées dans la recherche d'une relation harmonieuse entre le monde de la défense et le monde de l'enseignement).



Les Lundis de l'IHedn

Or l'université et la recherche constituent des publics qui ne sont pas "naturellement" acquis à la chose militaire, qui témoignent même parfois d'une certaine réserve à l'égard du milieu militaire, alors que leur rôle dans la formation des élites et des citoyens devient de plus en plus stratégique.

L'objectif de l'institut, à horizon 2020, consistera donc non pas à dupliquer des activités ou des structures universitaires au sein de l'IHEDN, mais plutôt à faire venir l'université à l'institut, comme réservoir d'auditeurs et de conférenciers d'excellence. Les champs disciplinaires de la science politique, du droit, de l'histoire, apparaissent comme des domaines particulièrement désignés pour construire une certaine complémentarité avec l'IHEDN.

Différents niveaux de relations existent déjà entre l'IHEDN et l'université, s'agissant en particulier du soutien de l'institut à la recherche académique et de l'apport des universitaires aux différentes sessions de formation proposées par l'institut.

De nouvelles pistes pourraient être explorées pour renforcer le lien entre l'IHEDN avec le monde académique :

- ✓ En liaison et avec le soutien du recteur de l'Académie de Paris, l'IHEDN envisage de développer une relation de travail régulière avec les référents "défense" de chacune des treize universités présentes en Île-de-France. L'objectif est de pouvoir définir directement avec les universités, le cadre, les procédures, les moyens les plus efficaces de renforcer les liens entre l'IHEDN et les enseignants-chercheurs.



L'IHEDN n'est pas un institut de recherche académique et n'a pas vocation à le devenir. En revanche, il peut jouer un rôle utile de lien entre l'université et le monde de la défense, tout en étant un sas d'accès à l'international pour les centres académiques spécialisés sur les thématiques de défense.

Plusieurs activités existent déjà et peuvent être consolidées :

- ✓ la remise de prix de thèse de doctorat et de mémoire de recherche de master 2 ;
- ✓ le soutien financier pour des projets de recherche spécifiques ;
- ✓ la participation à la réflexion sur le nucléaire de défense en partenariat avec le CEA-DAM qui a confié à l'IHEDN le soin de décerner un prix annuel au niveau master 2 et un prix de thèse de doctorat ;
- ✓ le séminaire spécialisé à l'égard des grandes écoles ;
- ✓ le séminaire master 2 défense, en liaison avec les universités partenaires ;
- ✓ la création de chaires spécifiques, sur la cyberstratégie et sur l'économie de défense.

Du fait de la multiplicité des liens que l'IHEDN entretient avec des instituts étrangers visités au cours des missions à l'étranger de l'institut et des relations établies avec les universités nationales de défense de nombreux États (États-Unis, Chine, Malaisie, Indonésie...), l'IHEDN se propose également d'organiser tous les ans une manifestation à laquelle ses partenaires étrangers seront invités à participer pour rencontrer les centres français spécialisés.

- ✓ L'utilisation plus systématique du registre des enseignements de défense en France, élaboré par la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère de la Défense. Il est important en effet que le pays se dote d'un annuaire des enseignements de défense permettant la création d'une base de données sur la communauté universitaire intéressée par l'esprit de défense au sens large. Cet outil permettrait de sélectionner davantage d'universitaires pour intervenir dans les programmes nationaux et régionaux de l'IHEDN.

- ✓ L'organisation de passerelles plus efficaces avec l'université, afin que les auditeurs qui le souhaitent, militaires du Chem, ingénieurs de l'armement des sessions nationales, puissent s'orienter, à l'issue des sessions nationales, vers des formations diplômantes que seules les universités sont habilitées à délivrer.

Développer un axe de travail centré sur le renforcement de la "cohésion nationale"

L'esprit de défense, le lien armée-Nation, ne se déclinent pas de la même façon en 2015 qu'il y a dix ou vingt ans. Après les attentats de janvier 2015, c'est autant l'esprit de défense que l'esprit d'appartenance à la Nation qui doivent désormais être consolidés.

L'IHEDN est en premier lieu un institut de formation, ayant pour cœur les questions de défense, de politique étrangère, d'armement et d'économie de défense.

Cette mission est traditionnellement assurée à travers les sessions internationales, nationales et régionales, mais également par des

sessions et des séminaires spécialisés (Intelligence économique, gestion des crises à l'international...) ou visant une catégorie particulière de publics (jeunes, grandes écoles, ambassadeurs, référents défense...) qui complètent les deux sessions nationales consacrées à la "Politique de défense" d'une part, à "l'Armement et l'économie de défense" d'autre part.

À l'intérieur de cette matrice originelle, l'institut souhaite développer un second axe de formation consacré au renforcement de la citoyenneté au sein des jeunes générations. Il s'agira d'inscrire l'IHEDN dans la reconstruction d'une solidarité nationale centrée sur la défense et l'illustration des valeurs de la République. Dans cette optique, l'IHEDN proposera des formations à la citoyenneté vue sous l'angle de la sécurité et de la défense de la Nation.

L'IHEDN ne peut bien évidemment pas avoir accès aux 800 000 jeunes Français de chaque classe d'âge. Atteindre ce public nécessite de multiplier les passerelles à destination du monde enseignant et plus particulièrement des 43 000 professeurs d'histoire et de géographie qui sont le vecteur le plus naturel – mais non exclusif – de ces formations transversales par nature.

Cette nouvelle priorité suppose donc l'ouverture à **de nouveaux publics, principalement issus de**

l'enseignement scolaire : outre les professeurs d'histoire et géographie des collèges et lycées, les proviseurs des lycées professionnels ; les personnels des Crest ; les formateurs de formateurs, autrement dit les enseignants spécialisés dans la formation des maîtres et professeurs ; les éducateurs ; les associations de parents d'élèves ; les directeurs de clubs sportifs, etc. autrement dit tout le public des formateurs qui émaillent à des degrés divers le territoire de la Nation.

Un large éventail d'activités pourrait structurer ce pilier citoyenneté, dont certaines seront reformulées à partir de formations déjà existantes au sein de l'IHEDN. Leur mise en œuvre suppose l'établissement d'un partenariat plus institutionnel entre l'IHEDN et le ministère de l'Éducation nationale.

- ✓ L'IHEDN mettra en œuvre à partir de l'année 2016 un séminaire spécialisé de trois demi-journées à destination des 83 inspecteurs pédagogiques régionaux d'histoire et de géographie.
- ✓ Un Massive Open Online Course (Mooc) d'une durée de huit heures sera organisé sur la base de la maquette préalable élaborée à la demande du directeur général de l'enseignement scolaire à l'Inspection générale de l'Éducation nationale. Il sera prioritairement

destiné aux formateurs des Écoles supérieures du professorat et de l'éducation (Espe), mais sera également accessible à l'ensemble des enseignements à partir du site Educ@def.

- ✓ L'IHEDN continuera l'organisation de séminaires "Cohésion nationale et citoyenneté", à destination plus particulièrement du monde associatif et des cadres et élus exerçant des responsabilités auprès des jeunes publics. L'IHEDN développe ce type de séminaires depuis 2006, et depuis 2011 sur la base de financements assurés par le fonds de dotation (ex. : Cercle des partenaires) ; il conviendrait d'augmenter et de structurer davantage cette activité.
- ✓ Des sessions spéciales sur la défense et la sécurité nationale à l'intention des professeurs d'histoire des collèges et lycées et des proviseurs des lycées professionnels.
- ✓ L'identification des professeurs officiers de réserve afin de les utiliser comme référents-défense dans les différents établissements scolaires.
- ✓ La réalisation de "kits" pédagogiques, multisupports, que l'IHEDN pourrait diffuser dans l'ensemble du système éducatif national.



AGIR EN VÉRITABLE COMMUNAUTÉ DE L'IHEDN ET ARTICULER SON ACTION AVEC CELLES DES PARTE- NAIRES EXTÉRIEURS

À l'horizon 2020, l'institut doit consolider une véritable communauté IHEDN, composée de trois acteurs aux rôles complémentaires, soudée et coordonnée

- ✓ L'institut lui-même, au cœur des actions de formation et d'information, et qui entend renforcer son rôle d'impulsion, d'animation et de coordination de la communauté ;
- ✓ Les auditeurs et plus particulièrement les associations d'auditeurs, regroupant plus de 7 500 adhérents, qui doivent préparer, démultiplier et prolonger l'action de l'institut. **L'Union des associations** rassemble actuellement 42 associations internationales, nationales, régionales et thématiques. Toutes ont un rôle important d'animation de leur réseau d'auditeurs, les associations régionales étant notamment indispensables à l'institut pour les sessions régionales (recrutement des auditeurs, cadres de comité...) et les séminaires d'élus locaux. Une réflexion devra toutefois être menée sur les 32 associations régionales créées au cours du temps pour ne pas perdre la richesse de leur ancrage local tout en évoluant vers une organisation plus rationnelle et plus lisible, notamment de la part des correspondants de l'administration, de l'État et des acteurs locaux ;

✓ enfin le **Fonds de dotation IHEDN**. Il a pour objet de recevoir et gérer, en les capitalisant, les biens et droits de toute nature qui sont apportés à titre gratuit et irrévocable, en vue de les redistribuer à l'IHEDN qu'il assiste dans l'accomplissement de ses missions, le développement de ses projets, et les projets à caractère exceptionnel choisis et qualifiés par l'IHEDN. Ces ressources permettent déjà à l'institut d'accueillir et d'animer deux chaires (cyberstratégie et économie de défense) et d'organiser les séminaires de cohésion nationale et de citoyenneté.

Le renforcement de la communauté IHEDN passe également par une meilleure articulation avec la communauté des partenaires extérieurs

La communauté IHEDN sera d'autant plus efficace et reconnue qu'elle saura mieux articuler son action avec celles des partenaires extérieurs que sont notamment les ministères de la Défense et des Affaires étrangères et du Développement international, de l'Intérieur, de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, mais aussi de la Ville, de la Jeunesse et des Sports pour ce qui concerne la cohésion nationale, ainsi que les acteurs régionaux. À chacun de ces niveaux, il est nécessaire pour la communauté IHEDN d'identifier les responsables – points de contact – de s'en faire connaître et d'établir et d'entretenir un réseau dynamique d'échange et d'information.

Un effort particulier doit être fait pour mieux informer les partenaires institutionnels sur les capacités de formation de l'IHEDN, pour identifier et connaître leurs besoins de formation dans le domaine de

la défense et de la sécurité nationale et y répondre.

Sur le plan pédagogique, la coopération avec l'INHESJ sera renforcée qu'il s'agisse des activités menées en commun ou des formations spécifiques complémentaires, en Intelligence économique/SSI ou pour la gestion des crises.

Création d'un pôle "Liaison - Animation"

Les évolutions présentées ci-dessus nécessitent la création au sein de l'institut, dans le respect de la trajectoire des effectifs fixée, d'un pôle "Liaison-Animation". Afin de préparer et de prolonger les actions de formation, celui-ci serait chargé notamment de :

- ✓ établir et maintenir un contact régulier avec les principaux partenaires, notamment institutionnels, au niveau central et si nécessaire au niveau régional ;
- ✓ veiller à la bonne circulation de l'information au sein de la communauté IHEDN ainsi qu'entre cette communauté et les partenaires institutionnels. Ces informations concerneront en particulier les principales actions menées par chacun des acteurs du réseau ;
- ✓ identifier les besoins en formation dans les domaines couverts par l'institut ;
- ✓ assister les responsables des activités de l'IHEDN dans la préparation des sessions, en liaison avec les associations et les partenaires concernés.

MIEUX FORMER ET DONNER LA CAPACITÉ DE TRANSMETTRE

Dans un environnement plus concurrentiel en matière de formation, une plus grande professionnalisation des procédures et des outils pédagogiques de l'institut est un objectif important de sa stratégie 2020. **L'institut doit avoir pour objectif de renforcer l'ingénierie et la qualité de la formation produite en son sein.**

La qualité des formations délivrées par l'institut est reconnue. Elle repose notamment sur le triptyque pédagogique "conférences, visites et travaux de comité", l'approche pluridisciplinaire, l'intervention d'experts de premier plan et de praticiens de haut niveau, le croisement des expertises et l'enrichissement mutuel entre auditeurs venant de différents secteurs d'activité.

Tout en conservant ces atouts et l'esprit de cohésion "IHEDN", ciment de la grande majorité de ses formations, l'institut mettra en œuvre plusieurs actions :

- ✓ rationaliser l'offre pédagogique en identifiant les "briques pédagogiques" et les "thématiques" valables pour l'ensemble des formations de l'institut ;
- ✓ harmoniser l'ensemble des procédures conduisant aux différentes formations – de la conception jusqu'à l'évaluation, en passant par la réalisation – en rationalisant les modes d'action grâce à l'utilisation d'un progiciel collaboratif ;
- ✓ mettre en œuvre une certification des processus "conception et réalisation d'une action de formation" afin d'assurer une valorisation de l'offre de l'institut à l'extérieur, auprès des prescripteurs notamment (condition nécessaire au financement dans le cadre du droit individuel à la formation – DIF).

Simultanément, l'institut doit permettre aux auditeurs de maintenir "la capacité de transmettre" par l'actualisation régulière des connaissances

L'institut doit compléter l'acquisition de connaissances et les réflexions menées lors des sessions en donnant aux auditeurs une meilleure "capacité de transmettre" pour prolonger l'action de l'institut ; cela passe par une mission plus précise confiée aux auditeurs après l'IHEDN et par l'actualisation de leurs connaissances par information/formation continue. L'objectif est de former et de maintenir à niveau des relais capables de transmettre à la fois un état d'esprit et les principales connaissances utiles dans les champs disciplinaires traités.

Cette actualisation pourrait être effectuée par la mise en ligne sur le site Internet de l'IHEDN et par la diffusion régulière par voie électronique de dossiers regroupant les textes de référence les plus récents (discours d'autorités, dossiers de type Dicod...).



MODERNISER ET RATIONALISER L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE L'INSTITUT

Afin de renforcer la qualité de sa gouvernance, l'institut a identifié quatre objectifs stratégiques pour l'horizon 2020.

RENFORCER LA CAPACITÉ DE PILOTAGE

Pour renforcer la capacité de pilotage et éclairer la prise de décision, l'objectif est de bénéficier d'une vision précise et pluriannuelle des activités de formation et de rayonnement, de soutien à la recherche et de communication (coûts, moyens engagés). Elle concerne également les processus administratifs, financiers et logistiques.

Il s'agit en particulier de :

- ✓ garantir la qualité des comptes de l'IHEDN conformément aux dispositions du décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) ;
- ✓ mettre en place des règles de gestion et de maîtrise des dépenses comparables à celles que l'État s'impose à lui-même. La réduction des dépenses de fonctionnement sera notamment recherchée. Le contrôle interne, le suivi budgétaire et comptable, la fonction d'audit interne et un pilotage des activités par la performance seront renforcés et développés ;
- ✓ accroître la part des ressources propres (partenariats, mécénats

à travers le Fonds de dotation, tarification des activités...) ;

- ✓ optimiser la qualité du pilotage financier de l'IHEDN en veillant à la bonne planification des dépenses de fonctionnement et d'investissement et au suivi de leur exécution.

Ces mesures devraient permettre à l'institut de définir de nouveaux modèles de développement à la fois sur le plan organisationnel, en visant à améliorer et à simplifier le fonctionnement de l'institut, et sur le plan économique, du fait d'un environnement plus concurrentiel et des contraintes budgétaires qui s'imposent à lui.

RATIONALISER ET MUTUALISER LES FONCTIONS SUPPORT

La rationalisation des fonctions support est un enjeu majeur pour l'institut. Elle est en effet susceptible de permettre des économies budgétaires ou des redéploiements nécessaires au bénéfice de la stratégie engagée.

La démarche déjà initiée en matière de réorganisation interne et de mutualisation avec d'autres organismes implantés sur le site de l'École militaire, notamment l'INHESJ, sera poursuivie en matière budgétaire et comptable, dans les domaines des ressources humaines, des systèmes d'information et de communication et enfin en matière d'infrastructures immobilières.

METTRE EN PLACE DES MOYENS NUMÉRIQUES ADAPTÉS AUX MISSIONS DE L'INSTITUT

La rénovation du système d'information et de communication, la mise en place d'outils numériques visant à optimiser le travail collaboratif et à améliorer l'efficacité des actions menées doivent être conduites de manière volontariste. Les chantiers prioritaires sont les suivants :

- ✓ élaborer un schéma directeur informatique qui pourrait être commun avec l'INHESJ ou d'autres partenaires ;
- ✓ mettre en place un système d'information et de communication performant en interne comme vis-à-vis des partenaires extérieurs (associations, auditeurs...) ;
- ✓ s'engager dans la démarche de numérisation et de dématérialisation des procédures ;
- ✓ mettre en place un système intégré de gestion. La généralisation d'un environnement numérique de travail destiné à la fois aux auditeurs, aux chercheurs, et aux agents de l'institut, la mise en place d'espaces collaboratifs, la gestion des plannings, des programmes, la gestion mutualisée des amphithéâtres et des salles, des conférenciers... devraient permettre à la fois d'améliorer

la transversalité, la coopération et la visibilité des actions conduites, mais aussi de disposer d'indicateurs consolidés, utiles à la gouvernance et au pilotage des formations ;

- ✓ renforcer la communication de l'IHEDN, notamment par la refonte du site Internet, l'utilisation des réseaux sociaux et des messageries électroniques. Cela vise à développer une stratégie de conquête de cibles prioritaires, à élargir le recrutement des auditeurs au sein de la société et des territoires et à animer le réseau des auditeurs et des stagiaires.

DISPOSER D'UNE INFRASTRUCTURE IMMOBILIÈRE RESTAURÉE ET PLUS REGROUPEE

L'institut a une mission de service public relative à la culture et à l'esprit de défense. Il a vocation à recevoir un public et des auditeurs de haut niveau et très diversifiés, français et étrangers. Il importe que la qualité des infrastructures mises à disposition de l'IHEDN soit à la hauteur des enjeux.

Il est impératif que l'institut engage la remise à niveau de ses locaux (amphis, sonorisation, cabines de traduction, climatisation...), aux standards académiques, pour soutenir la comparaison avec ses homologues étrangers.

Le schéma directeur relatif au site de l'École militaire continue à évoluer. L'objectif de l'institut est d'optimiser et de rationaliser les surfaces disponibles, de regrouper ses moyens dans un ensemble immobilier cohérent, adapté à ses missions et conforme à l'image d'excellence nationale et internationale soutenue par l'IHEDN en termes de formation et de réflexion stratégique au profit des auditeurs, des participants et des intervenants.

Enfin, **une attention particulière sera portée aux questions de sécurité** qu'il s'agisse des activités, notamment les déplacements des sessions à l'étranger, ou du fonctionnement de l'institut avec en particulier la sécurité des systèmes d'information.



Le personnel de l'IHEDN

Contacts

Institut des hautes études de défense nationale
1 place Joffre
75700 Paris SP 07
www.ihedn.fr

Crédits photographiques

Service audiovisuel de l'Enseignement militaire supérieur
IHEDN / Service communication
Pierre Manclière

Conception graphique

IHEDN/Com/Pôle création
Février 2016



Institut des hautes études de défense nationale
1 place Joffre
75700 Paris SP