

Évaluation des établissements

Schémas de présentation avec texte explicatif

Vous trouverez ci-dessous et dans les pages suivantes **20 schémas** expliquant la démarche d'évaluation des établissements, dont certains avec des variantes.

Chaque schéma est présenté de manière progressive avec un texte d'accompagnement, que vous pourrez utiliser à l'appui de vos propres présentations.

N.B. : Pour alléger le document, les images ont été compressées. Le CEE met à disposition les images non compressées dans les diaporamas associés, disponibles sur la page du CEE.

Pour accéder directement aux schémas souhaités, deux possibilités :

1. Placer le pointeur dans une image ci-dessous, Ctrl + Clic gauche
2. Placer le pointeur dans une image ci-dessous, Clic droit, Ouvrir le lien hypertexte

 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 01 Présentation et missions du CEE</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 02 Évaluation, audit, contrôle : quelles différences ?</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 03 Chaîne évaluative</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 04 Quatre principes de l'évaluation</p>
 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 05 Enjeux de l'évaluation</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 06 Évaluation de l'établissement dans sa globalité</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 07 Triangulation des données</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 08A Processus d'évaluation 1 Détails</p>
 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 08B Processus d'évaluation 2 Domaines et données</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 08C Processus d'évaluation 3 Schéma simplifié</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 09 Schéma linéaire de l'évaluation</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 10 Principes et finalités de l'évaluation</p>
 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 11A Évaluation et pilotage 1 Détails</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 11B Évaluation et pilotage 2 Schéma simplifié</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 12 Principes et outils de l'auto-évaluation</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 13 Organisation de l'auto-évaluation</p>
 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 14 Une auto-évaluation participative</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 15 Rapport d'auto-évaluation</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 16 Étapes de l'évaluation externe</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 17 Ce qu'est et n'est pas l'évaluation externe</p>
 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 18 Principes de déontologie</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 19A Finalités de l'évaluation externe 1 L'essentiel</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 19B Finalités de l'évaluation externe 2 Finalités développées</p>	 <p>Évaluation des établissements Schémas de présentation</p> <p>Schéma 20 Développer l'effet établissement</p>

Retour
Sommaire



Évaluation des établissements Schémas de présentation

Schéma 01 Présentation et missions du CEE

Schéma 01 – Présentation et missions du CEE

Version texte





Le Conseil d'évaluation de l'École a été créé en 2020 par la loi sur l'École de la confiance.

Il est d'abord une instance, avec 14 membres :

- un président, Daniel Auverlot, depuis l'été 2023, auparavant recteur de l'académie de Créteil,
- trois hauts responsables du ministère – la cheffe de l'Inspection générale, le directeur général de l'enseignement scolaire et la directrice de la DEPP,
- deux députés,
- deux sénateurs,
- six personnalités qualifiées, nommées par le Sénat, l'Assemblée nationale et l'Institut de France.

L'instance se réunit plusieurs fois par an. Elle définit le programme de travail, produit des délibérations et émet des recommandations.

Mais le CEE, c'est aussi une équipe opérationnelle animée par un secrétaire général, qui compte

- quatre experts,
- deux analystes,
- un responsable de la communication,
- une assistante de direction.

L'équipe opérationnelle a en charge les travaux du CEE. Elle prépare les réunions de l'instance et met en œuvre le programme de travail voté par celle-ci.



La loi confie **quatre missions** au CEE :

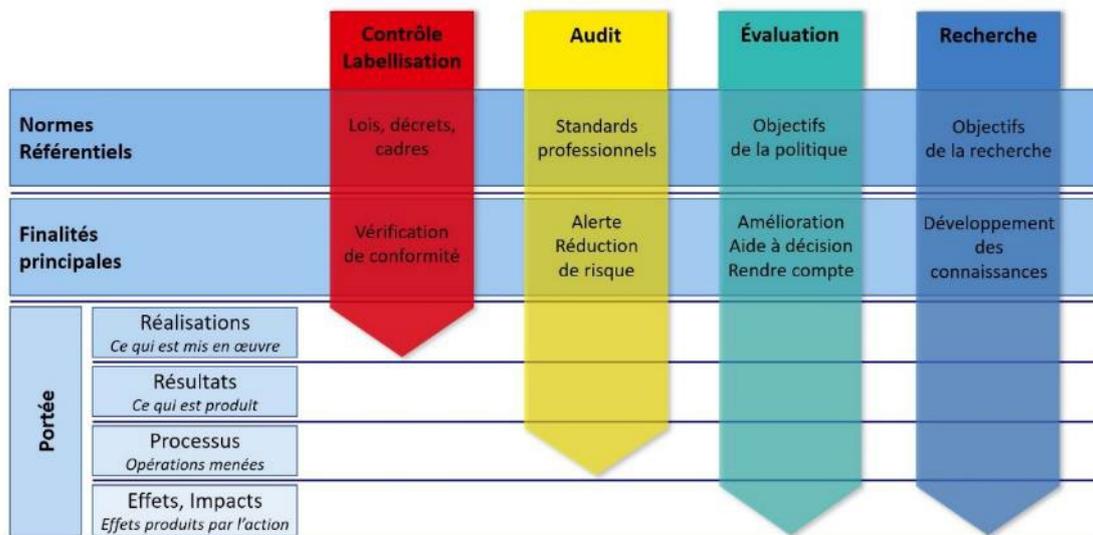
- la conception, la mise en place et l'analyse de l'évaluation des écoles et des établissements. C'est la mission pour laquelle le CEE est le plus connu. Elle comprend l'élaboration du cadre, la production d'outils et de ressources, la formation nationale des acteurs et l'analyse des rapports et des bilans académiques,
- l'analyse de l'évaluation de la performance des élèves, c'est-à-dire les modalités de l'évaluation des acquis des élèves (évaluation dans la classe, contrôle continu, examens, évaluations standardisées) et les moyens d'en améliorer la méthodologie et *in fine* les résultats des élèves,
- la formulation de recommandations en faveur de l'équité scolaire, territoriale, sociale, de genre, etc.. Cette mission et la précédente donnent lieu à des comités techniques d'évaluation autour de thématiques spécifiques,
- la cartographie des évaluations menées par le ministère (notamment l'IGESR et la DEPP) et la mise en cohérence méthodologique de ces évaluations.

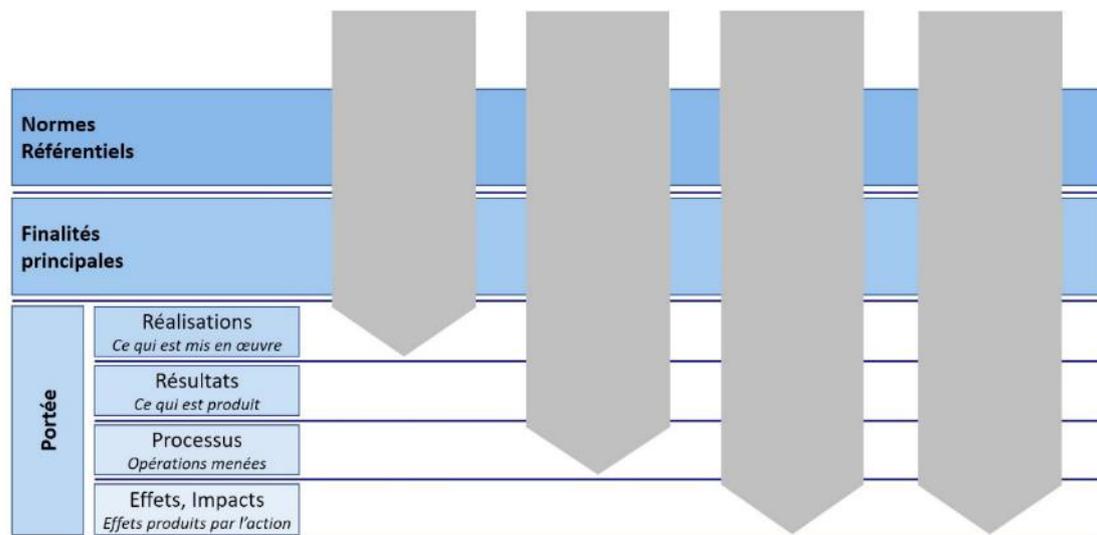
[Retour Sommaire](#)

Schéma 02

Évaluation, audit, contrôle : quelles différences ?

Schéma 02 – Évaluation, audit, contrôle : quelles différences ? Version texte





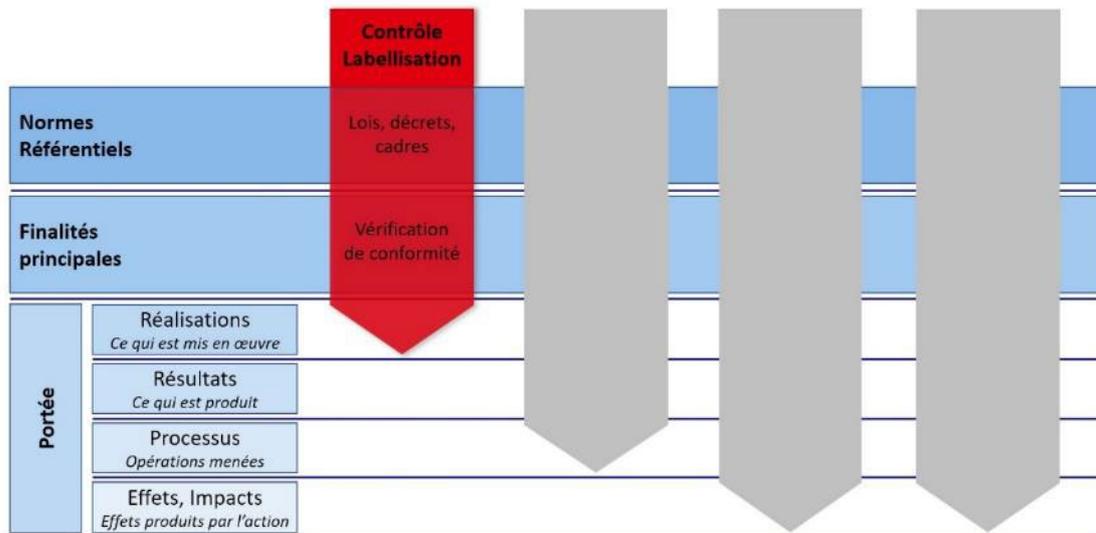
Quelle que soit la démarche choisie, **trois paramètres** entrent en ligne de compte :

- **le référentiel ou les normes**, qui servent de cadre à la démarche,
- **la ou les finalités**, qui déterminent l'utilité de la démarche et sa conséquence,
- **la portée**, qui est ce sur quoi porte plus précisément la démarche.

La portée comprend quatre possibilités :

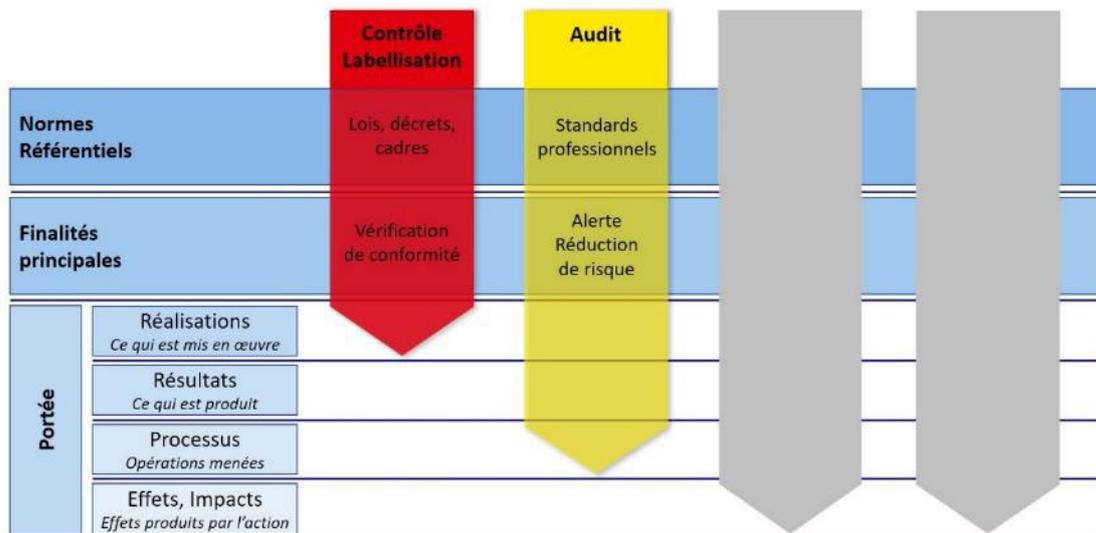
- **les réalisations**, ce qui est mis en œuvre pour que l'action existe,
- **les résultats**, ce que produit l'action,
- **les processus**, les opérations menées pour aboutir au résultat,
- **les effets et impacts**, les changements que l'action induit, directement ou indirectement.

Selon la démarche choisie, les valeurs de ces trois paramètres sont modifiées.

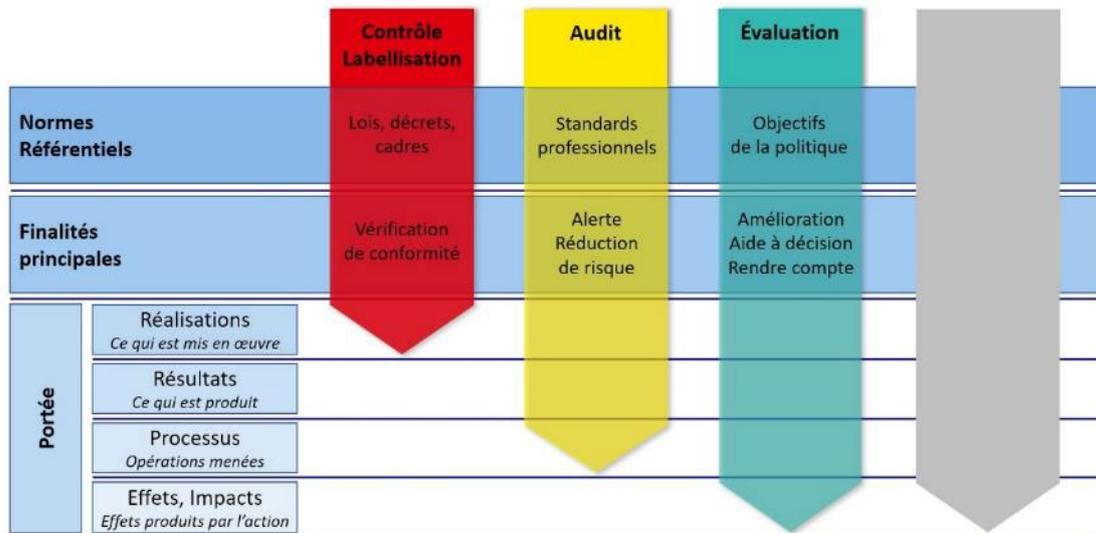


Le **contrôle et la labellisation** se fondent sur un cahier des charges rapporté à des lois, des décrets ou des cadres. Ils **constituent pour l'essentiel une vérification de conformité**.

Soit le résultat est positif, ce qui signifie qu'on se conforme aux critères, soit il est négatif, avec à la clef, par exemple, le refus de labellisation ou une sanction. C'est donc une démarche à fort enjeu, qui observe plus particulièrement les réalisations. La labellisation des cités éducatives ou des lycées des métiers fonctionne sur ce principe.

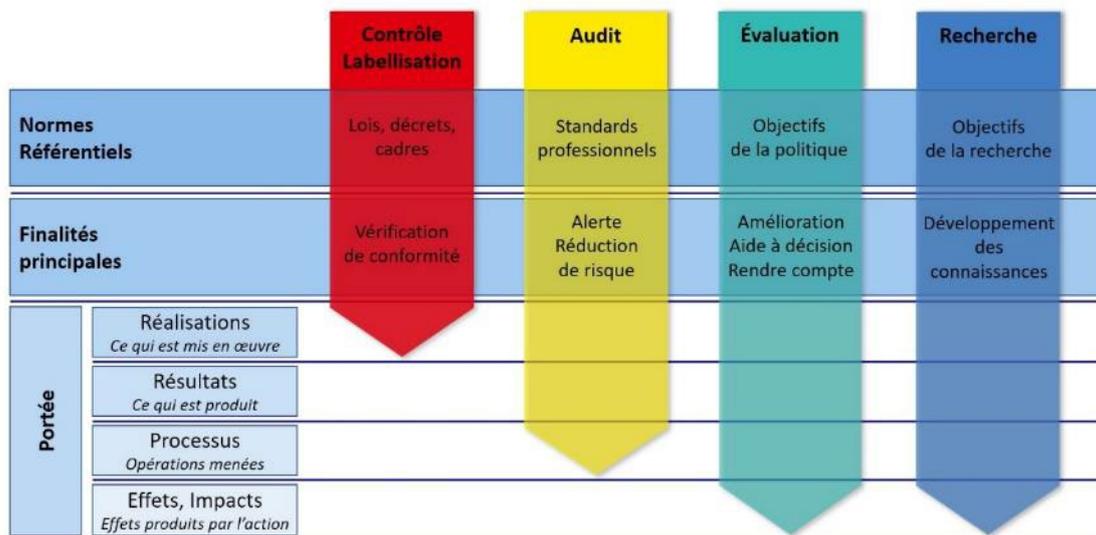


L'**audit** répond à des standards professionnels, avec un travail mené sur les processus pour faire en sorte de **réduire les risques des actions que l'on met en place**. On observe l'ensemble de la chaîne d'actions pour repérer les risques, c'est-à-dire ce qui peut empêcher l'action d'être conduite correctement jusqu'à son terme. À ce titre, **les effets et impacts des actions engagées ne sont pas pris en considération** puisqu'ils interviennent après.



L'évaluation est très différente du contrôle. En effet, fondamentalement **l'idée n'est pas de sanctionner ou de valider, mais de faire en sorte d'améliorer**, ici la qualité du service public en lien avec une politique, d'où l'importance accordée aux effets et impacts.

Elle constitue également une **aide à la décision**, puisqu'elle est tournée vers l'action, et une **reddition de compte**, au travers notamment de la mesure de l'efficacité et de l'efficience.



En cela, l'évaluation est aussi assez différente de **la recherche**, qui, elle, va également jusqu'aux effets et impacts, non pas en tant qu'aide à la décision au sens direct du terme, mais en tant que **production, développement des connaissances** qui peuvent ensuite être utilisées par les décideurs pour prendre une décision. Mais la recherche n'est pas en soi un mouvement vers la prise de décision.



Conseil
d'évaluation
de l'École

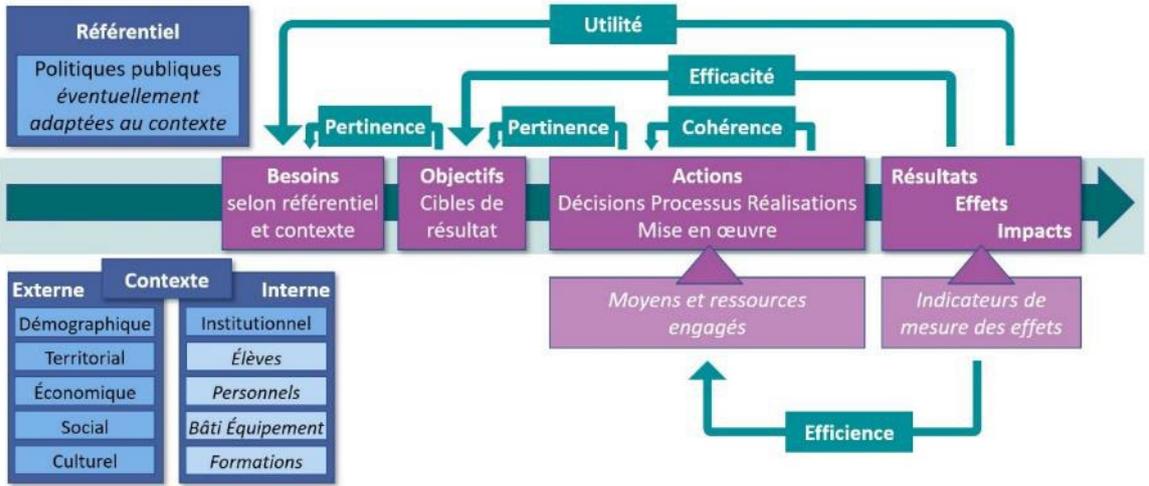
Évaluation des établissements

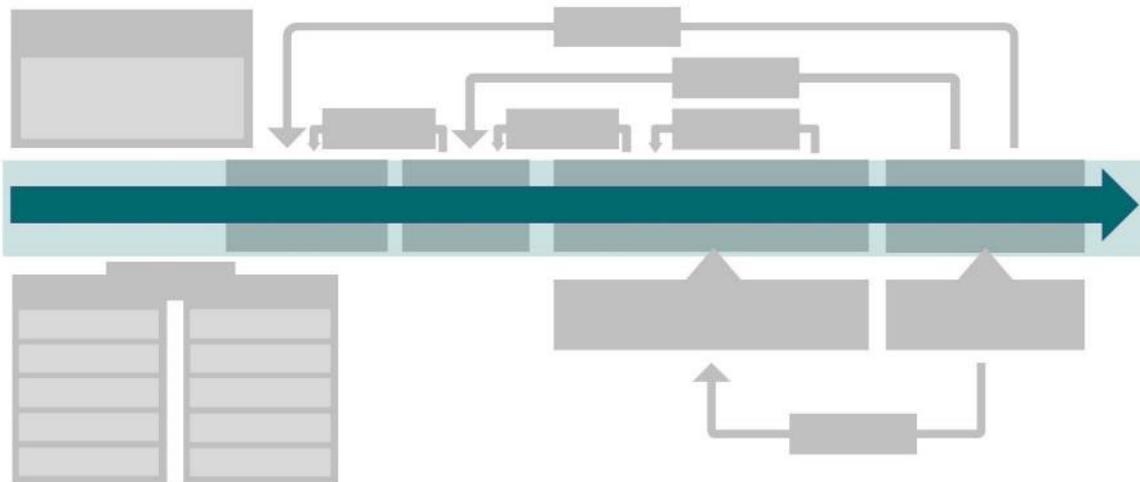
Schémas de présentation

Schéma 03

Chaîne évaluative

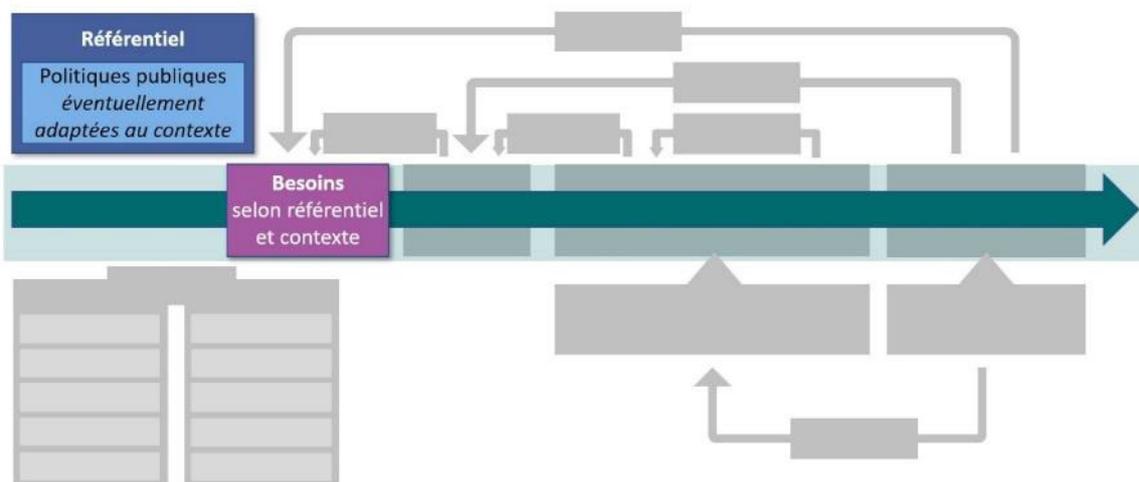
Schéma 03 – Chaîne évaluative Version texte





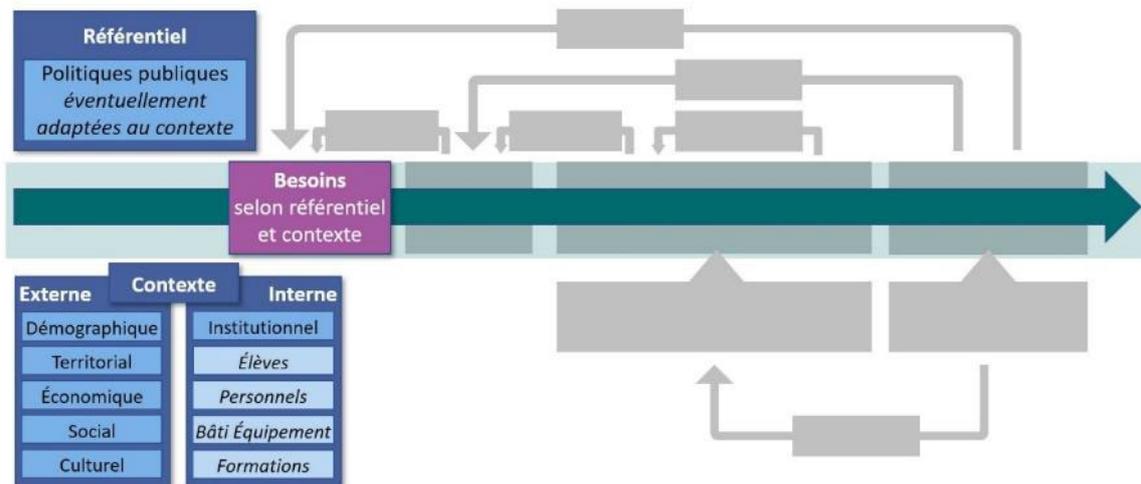
La démarche d'évaluation des établissements est fondée sur la **chaîne évaluative**, qui est une manière visuellement et conceptuellement pratique de représenter ce qui est en jeu.

Le point de départ est **une flèche car l'évaluation est tournée vers l'action**, ce qui explique pourquoi la flèche se prolonge au-delà de l'action évaluée et du processus d'évaluation.



La chaîne évaluative commence par l'identification des besoins, qui sont considérés à deux niveaux : par rapport à un référentiel et par rapport au contexte.

Quel que soit le lieu à partir duquel on considère les besoins (ceux des élèves, des établissements, etc.), on les rapporte au **référentiel**, qui est constitué des politiques publiques en place, nationalement ou dans les académies, politiques qui disent ce que la Nation attend de l'École en tant que service public et qui peuvent être adaptées au contexte.



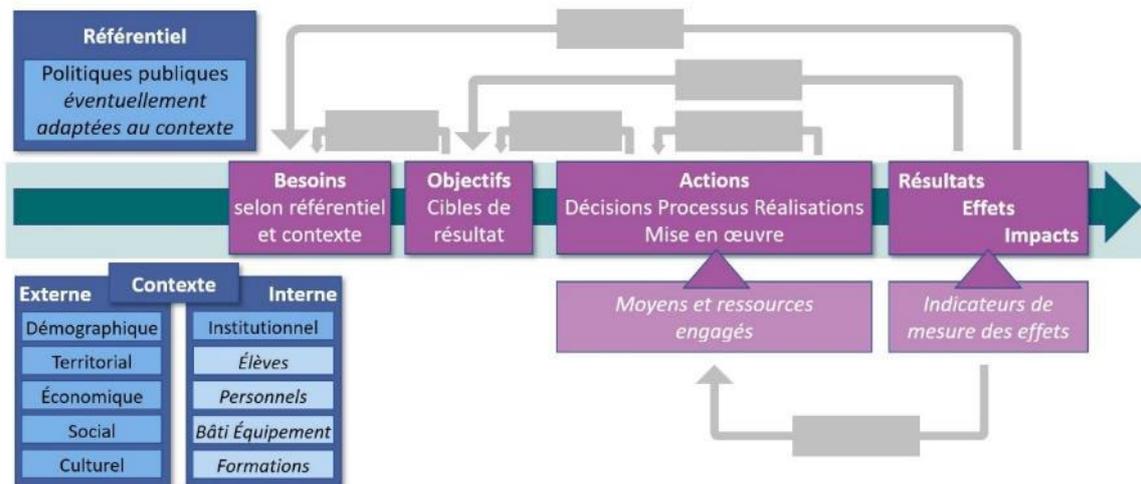
Pour une structure donnée, le contexte se définit de manière générale comme étant ce qui s'impose à elle, c'est-à-dire ce qu'elle ne décide pas, mais également ce sur quoi elle s'appuie pour construire sa propre action.

Le contexte se subdivise en deux, avec le **contexte externe** et le **contexte interne**.

Le contexte externe se situe hors du champ de décision des tutelles de la structure considérée. Il comprend typiquement, pour un établissement scolaire, la démographie, le territoire, les caractéristiques économiques, sociales, culturelles du territoire sur lequel il est implanté.

Le contexte interne est institutionnel. Il correspond aux décisions qui sont prises par les tutelles de la structure, l'État et les collectivités pour un établissement scolaire. Il comprend par exemple l'affectation des élèves, l'affectation des personnels, le bâti, l'équipement, l'offre de formation, c'est-à-dire là encore des choses sur lesquelles l'établissement n'a pas la main. Il ne les décide pas mais il doit faire avec, en quelque sorte, ou, mieux, en faire un point d'appui pour son action propre.

C'est pour cela que la question des moyens ne fait pas partie du périmètre de l'évaluation, qui se limite naturellement aux seules décisions prises par l'établissement (puisque l'on n'auto-évalue pas des décisions prises par d'autres). Il existe d'autres procédures pour l'allocation des moyens, mais elles relèvent du contexte interne, pas du périmètre de décision de l'établissement.

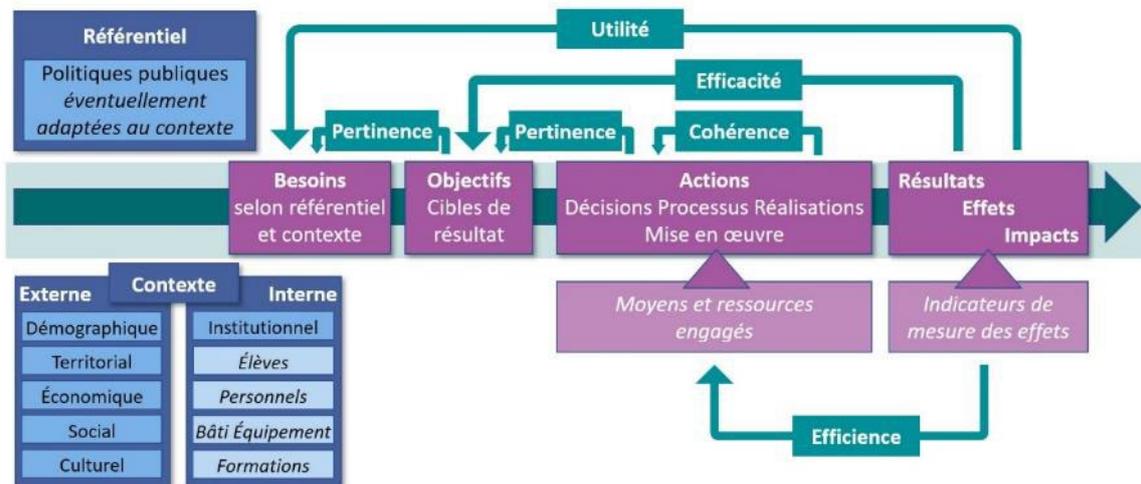


À partir des besoins identifiés, on fixe des objectifs, avec des cibles de résultats, qui se doivent d'être réalistes, c'est-à-dire adaptées au contexte de l'établissement, dont la capacité d'adaptation des équipes.

C'est seulement à partir de ce moment que les actions sont à considérer, en ce qu'elles répondent à des besoins préalablement identifiés et visent des objectifs définis. Les actions sont à considérer comme produits de décisions, processus, réalisations et finalement mises en œuvre effective. Elles supposent pour exister que soient engagés des moyens et des ressources, pas seulement des moyens financiers, mais aussi des moyens humains, du temps, etc.

On arrive finalement aux résultats (ce que l'action produit), effets (ce que l'action change directement) et impacts (les retombées de l'action), qui présupposent d'avoir à sa disposition des indicateurs de mesure des effets.

C'est sur cet ensemble que vient se porter le regard évaluatif (avec les questions évaluatives associées, présentées juste après) et pas seulement sur les actions menées par l'établissement, ce qui correspondrait à un bilan d'activité.



Il y a cinq questions évaluatives typiques : pertinence, cohérence, efficacité, efficience et utilité.

- La **pertinence** s'applique autant des objectifs aux besoins que des actions aux objectifs.
- La **cohérence** porte sur les actions entre elles.

Étant donné la complexité d'un établissement, la cohérence des différentes actions est décisive. S'il n'y a pas de mise en cohérence, le risque existe que les effets des actions se neutralisent. C'est pourquoi il est important de disposer d'une cartographie des actions, d'avoir une réflexion sur les actions menées et à mener, de telle sorte que l'ensemble puisse être cohérent, pour construire du sens.

- L'**efficacité** rapporte les résultats et les effets aux objectifs initialement fixés, afin de voir s'ils sont ou non atteints et, surtout, pourquoi.
- L'**efficience** rapporte des résultats, effets et impacts aux moyens et aux ressources engagés. En d'autres termes, comment faire plus avec les mêmes moyens ou comment faire autant à moindre coût.
- Enfin, l'**utilité** rapporte les résultats, effets et impacts aux besoins.

Ce schéma est essentiel. C'est pourquoi il est important de le fractionner quand on le présente, afin que chacun en comprenne la logique constitutive.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 04

Quatre principes de l'évaluation

Schéma 04 – Quatre principes de l'évaluation

Version texte

Aider l'établissement à répondre à sa mission de service public

Améliorer dans l'établissement le service public d'enseignement scolaire

- Qualité des apprentissages des élèves
- Parcours de formation et d'insertion professionnelle
- Réussite éducative
- Vie dans l'établissement

Améliorer pour l'ensemble de la communauté éducative et de ses acteurs

- Conditions de réussite collective
- Conditions d'exercice des différents métiers
- Bien-être dans l'établissement

Aider l'établissement à donner un sens collectif à l'action et renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilité

Construire une dynamique d'apprentissage collectif

Point d'aboutissement de l'évaluation : formalisation du projet d'établissement

Une évaluation au service de l'établissement

Aider l'établissement à répondre à sa mission de service public

Améliorer dans l'établissement le service public d'enseignement scolaire

- Qualité des apprentissages des élèves
- Parcours de formation et d'insertion professionnelle
- Réussite éducative
- Vie dans l'établissement

Améliorer pour l'ensemble de la communauté éducative et de ses acteurs

- Conditions de réussite collective
- Conditions d'exercice des différents métiers
- Bien-être dans l'établissement

Aider l'établissement à donner un sens collectif à l'action et renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilité

Construire une dynamique d'apprentissage collectif

Point d'aboutissement de l'évaluation : formalisation du projet d'établissement

Une évaluation au service de l'établissement

L'évaluation est au service de l'établissement, pour l'aider à répondre à sa mission de service public telle que définie dans le référentiel des politiques publiques et adaptée au contexte de l'établissement.

Typiquement, il y a **quatre éléments** à considérer :

- **Améliorer dans l'établissement le service public d'enseignement scolaire**, donc la qualité des apprentissages des élèves, leur parcours de formation et d'insertion professionnelle, la réussite éducative et la vie dans l'établissement.
- **Améliorer pour l'ensemble de la communauté éducative et de ses acteurs les conditions de réussite collective, les conditions d'exercice des différents métiers et le bien-être dans l'établissement.**

Ces deux premiers points sont à mettre en correspondance avec les quatre domaines de l'évaluation (Apprentissages et parcours des élèves et l'enseignement, Vie et bien-être dans l'établissement et climat scolaire, Acteurs, fonctionnement et stratégie de l'établissement, L'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial).

- **Aider l'établissement à donner un sens collectif à son action et renforcer le sentiment d'appartenance et de responsabilité.** C'est un point important : qu'est-ce qui « fait établissement », au-delà de la somme des individus et des éléments qui le constituent ? En quoi l'ensemble fait-il sens ?
- **Construire une dynamique d'apprentissage collectif**, pour les élèves, bien sûr, ce qui est logique dans le monde éducatif, mais aussi pour l'ensemble des acteurs, des parties prenantes, qui apprennent également grâce au processus d'évaluation.

Finalement, le point d'aboutissement de l'évaluation, c'est la formalisation du projet d'établissement et après, par extension, du contrat d'objectif. L'évaluation ne s'arrête pas là. Elle débouche sur le projet que l'établissement se donne pour les cinq années qui suivent, puisque l'évaluation est un processus cyclique qui concerne 100 % des établissements publics et privés sous contrat.

[Retour Sommaire](#)

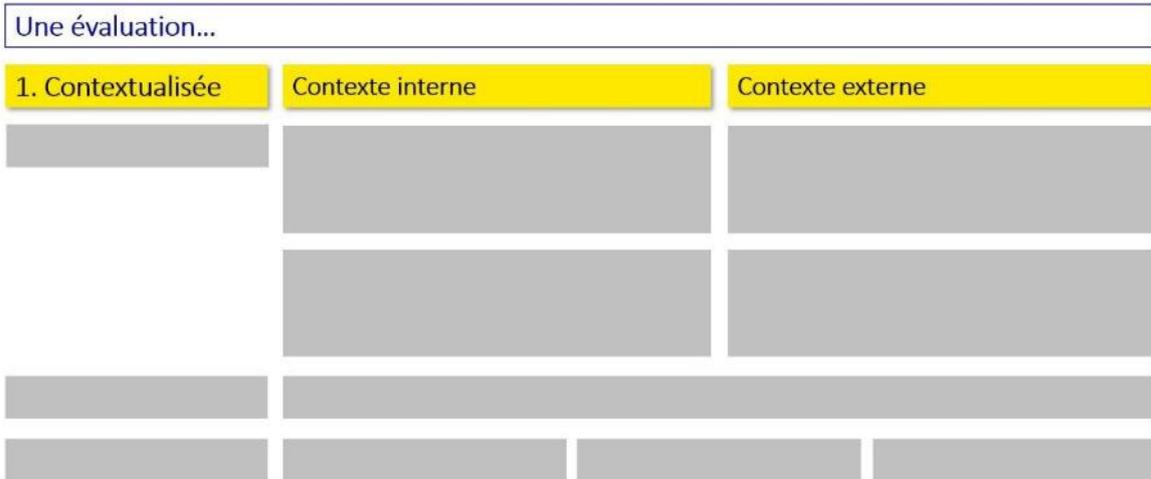
Schéma 05 Enjeux de l'évaluation

Schéma 05 – Enjeux de l'évaluation

Version texte

Une évaluation...

1. Contextualisée	Contexte interne	Contexte externe
2. Globale	Domaine 1. Les apprentissages et les parcours des élèves, L'enseignement	Domaine 2. La vie et le bien-être de l'élève, Le climat scolaire
	Domaine 4. L'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial	Domaine 3. Les acteurs, la stratégie et le fonctionnement de l'établissement
3. Participative	Personnels enseignants et non enseignants, élèves, parents	
4. Croisée	Données	Points de vue
		Observations



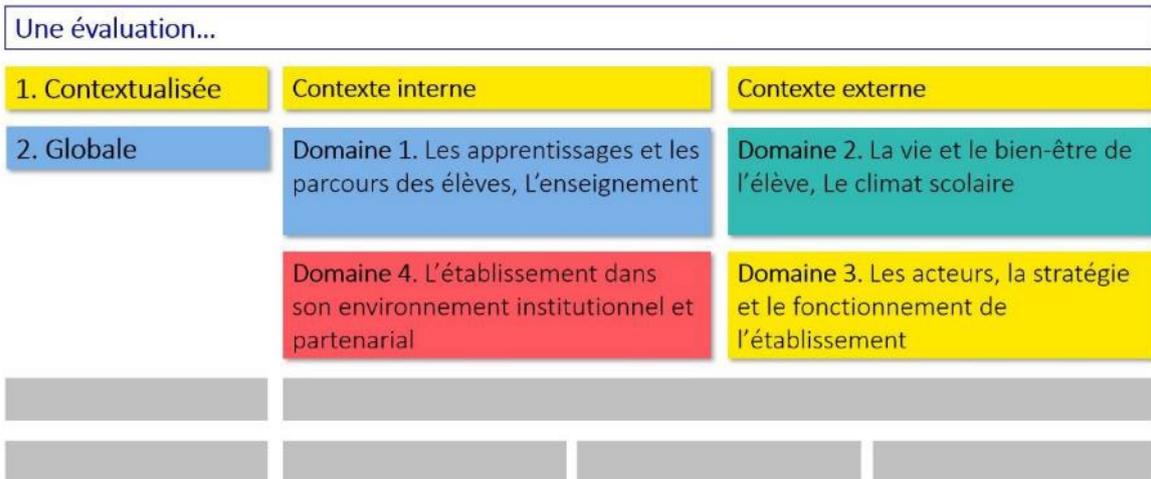
Les enjeux de l'évaluation sont au nombre de quatre.

Le premier enjeu, c'est que l'évaluation soit contextualisée, avec le contexte externe et le contexte interne, présentés dans le schéma 3, consacré à la chaîne évaluative.

Globalement, le contexte comprend tout ce qui s'impose à l'établissement.

Le **contexte interne** comprend les caractéristiques démographiques, économiques, sociales, culturelles du territoire sur lequel l'établissement est implanté.

Le **contexte interne** correspond aux décisions prises par les tutelles, comme l'affectation des élèves et des personnels, le bâti, l'équipement, l'offre de formation.

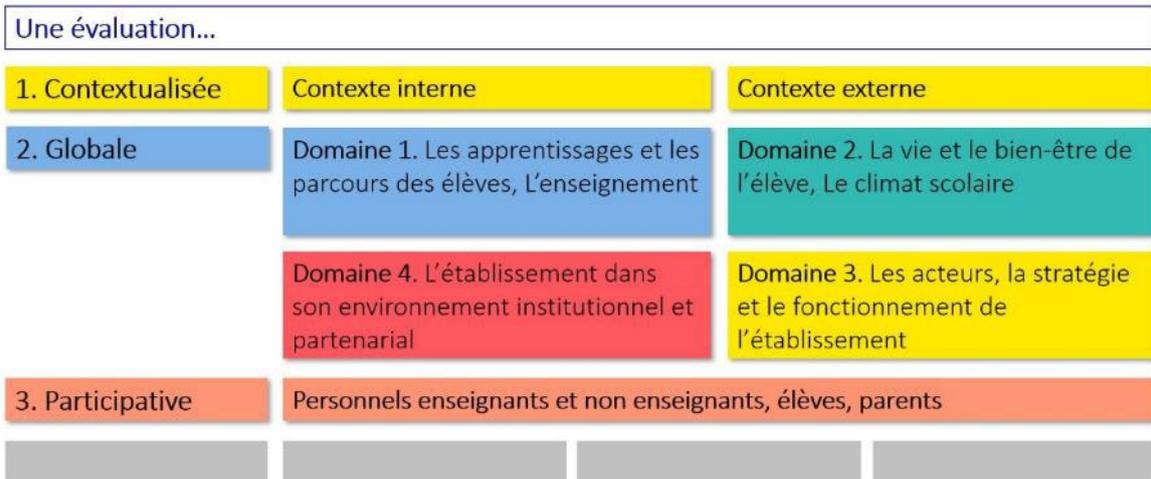


Le deuxième enjeu de l'évaluation, c'est qu'elle soit globale.

Le CEE a identifié quatre domaines d'investigation, qui permettent de couvrir l'ensemble des problématiques d'un établissement.

Ces domaines s'inspirent des expériences françaises académiques, mais aussi de l'expérience internationale, la France étant le dernier pays européen à avoir mis en place l'évaluation des établissements.

- **Le domaine 1 correspond aux apprentissages, aux parcours des élèves et à l'enseignement.** Il apparaît aux yeux de nombreux acteurs comme le domaine central de l'évaluation, même si l'action d'un établissement ne se limite pas à ce domaine.
- **Le domaine 2 à la vie, au bien-être des élèves et au climat scolaire.** Il est complémentaire du domaine 1, le bien-être ayant un effet immédiat sur les apprentissages et l'enseignement.
- **Le domaine 3 renvoie aux acteurs, à la stratégie et au fonctionnement de l'établissement.** C'est un domaine important, qui n'est pas celui dont les acteurs, les différentes parties prenantes, sont les plus familiers, mais qui structure l'action d'un établissement qui ne se réduit à ce qui se passe dans chaque classe.
- **Le domaine 4 traite de l'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial,** avec l'évocation des relations aux tutelles (État et collectivités) et des (nombreux) partenaires de l'École, en premier lieu les parents, mais aussi les entreprises, l'environnement culturel, sportif, les associations périscolaires, etc. Il ne s'agit pas de dresser la liste des actions et des partenariats, mais d'en percevoir la cohérence en lien avec les besoins des élèves et de l'établissement.

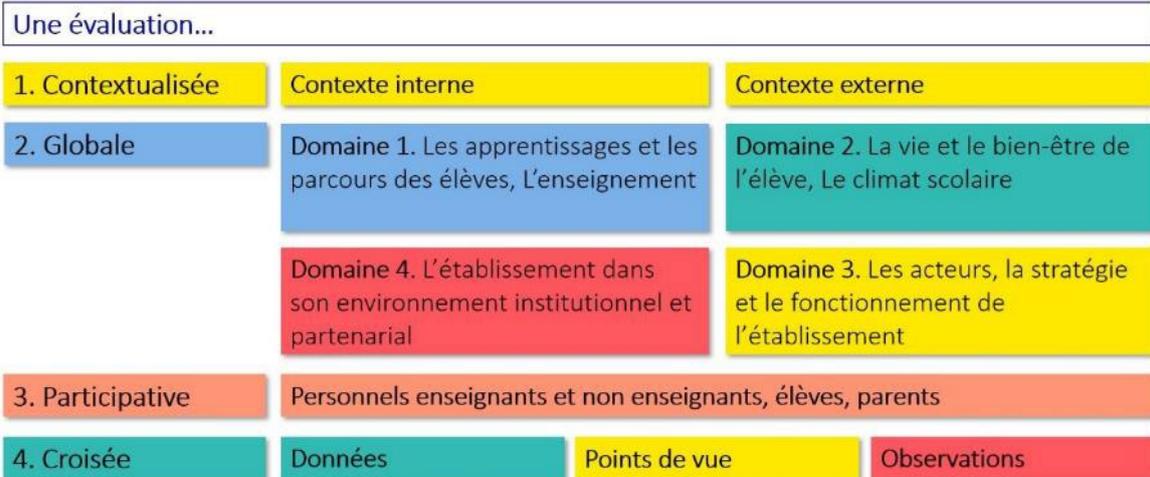


Le troisième enjeu, essentiel, de l'évaluation, c'est sa dimension participative, avec l'ensemble des personnels, enseignants et non enseignants, les élèves et les parents.

C'est à de nombreux égards une **révolution culturelle**, dans la mesure où, pendant très longtemps, on a un peu oublié que les seuls vrais usagers d'un établissement scolaire, ce sont les élèves et que le monde éducatif existe au-delà des seuls murs de la classe.

L'établissement est un monde où de multiples personnes de différents statuts se croisent, mais aussi doivent avoir conscience qu'elles travaillent ensemble dans un même but.

La dimension participative implique qu'on donne les moyens à tous d'exprimer librement son point de vue, par des échanges et des entretiens individuels ou collectifs, catégoriels ou inter-catégoriels.



Le quatrième enjeu de l'évaluation est qu'elle est croisée.

Elle combine des données, des points de vue et des observations, comme expliqué dans le schéma 6. Il s'agit dans les faits d'une triangulation qui permet d'**objectiver les constats par croisement**.

Le triangle de la preuve est un outil largement utilisé avec profit dans d'autres pays.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 06

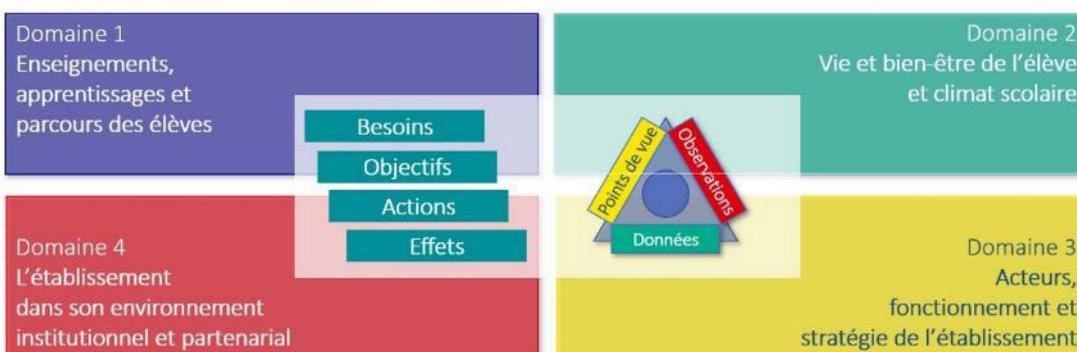
Évaluation de l'établissement dans sa globalité

Schéma 06 – Évaluation de l'établissement dans sa globalité

Version texte

Finalité : amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement

Contexte externe et interne de l'établissement





La finalité première de l'évaluation des établissements est l'amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement.

Elle implique d'**analyser le fonctionnement de l'établissement en contexte**, c'est-à-dire les **décisions qu'il prend**, pour en **mesurer les effets** sur la **performance** des élèves et le **bien-être** dans l'établissement.

Le cadre d'évaluation propose donc de **fonder l'analyse sur une contextualisation** de l'établissement et la prise en compte des **décisions dans quatre domaines**.



Le contexte de l'établissement se définit, non pas comme son environnement, ce qui correspond au sens commun du mot « contexte », mais **comme ce qui ne relève pas de sa décision, donc ce qui s'impose à lui**, ce dont il n'a pas la maîtrise mais ce sur quoi il est amené à s'appuyer pour produire ses propres décisions.

On distingue le **contexte externe**, qui renvoie à des réalités et des décisions qui ne sont pas prises par les tutelles de l'établissement (*environnement géographique, social, économique, culturel*), et le **contexte interne**, qui sont les décisions prises par les tutelles de l'établissement (*profil des élèves et des personnels, bâti et équipement, formation, ressources*).

Les données contextuelles ne sont logiquement pas interrogées lors de l'évaluation (on n'auto-évalue pas les décisions prises par d'autres et il existe d'autres procédures pour en discuter) En revanche, **elles sont à prendre en compte par l'établissement pour produire des réponses adaptées**.



L'évaluation des établissements est globale : elle porte sur l'ensemble des décisions prises par l'établissement en contexte. Ces décisions peuvent être rassemblées dans **quatre grands domaines thématiques** :

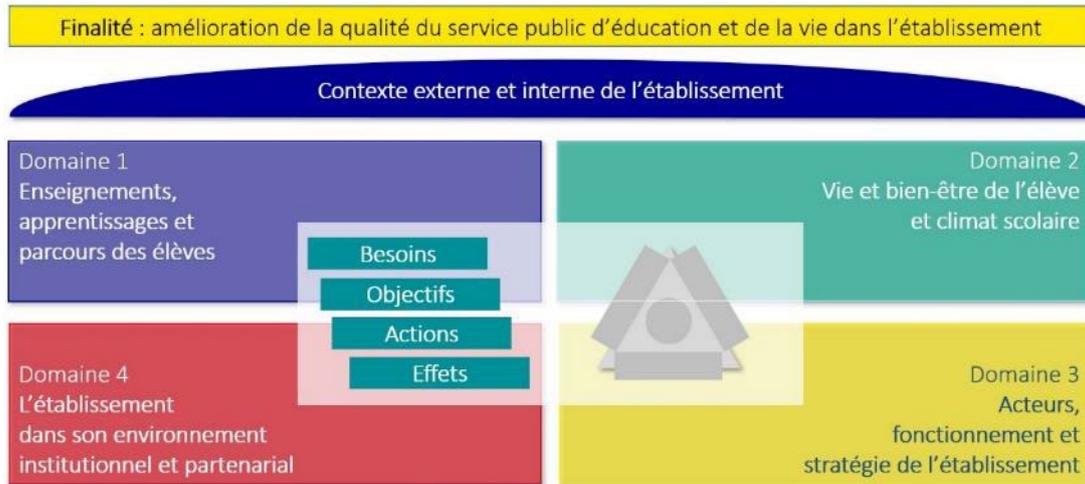
Domaine 1. Enseignements, apprentissages et parcours des élèves. Ce qui se passe en classe (pédagogie, différenciation, évaluation), entre les classes (pratiques collaboratives, projets) et en dehors des classes (autres lieux de l'établissement, travail personnel), etc.

Domaine 2. Vie et bien-être de l'élève et climat scolaire. L'ambiance qui règne dans l'établissement et les actions menées pour s'assurer de la sécurité et du bien-être des élèves et de l'ensemble des acteurs de l'établissement.

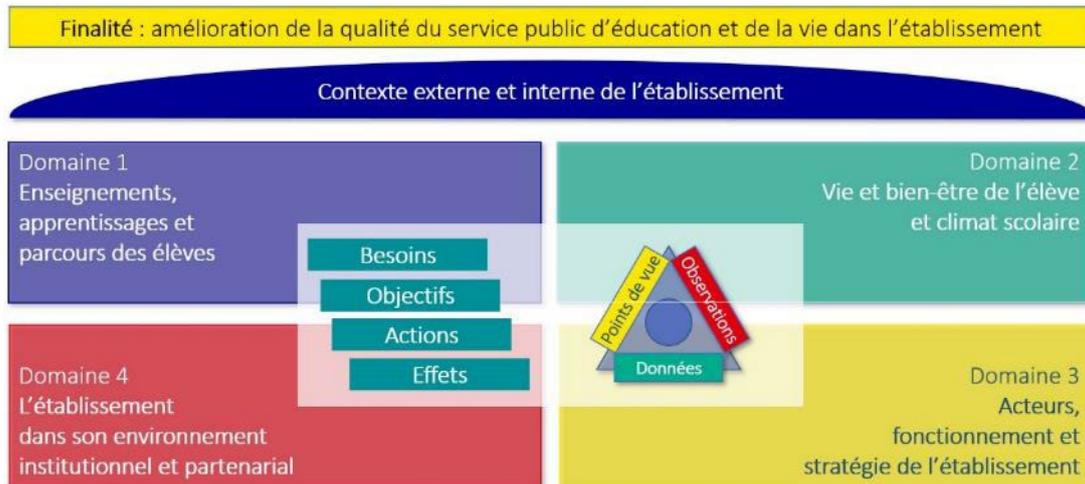
Domaine 3 Acteurs, fonctionnement et stratégie de l'établissement. Les parties prenantes de l'action de l'établissement, les instances de conseil et de décision, l'organisation et la politique de l'établissement.

Domaine 4. L'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial. Les relations avec les tutelles et les partenaires pérennes de l'École et leur influence sur l'action de l'établissement.

Si les domaines permettent de structurer le champ des décisions, il est naturel qu'une problématique donnée soit à considérer à travers les quatre domaines dans une perspective transversale. Les domaines apparaissent donc comme un point d'appui à la réflexion collective, ce afin d'éviter les différentes formes de spécialisation.



L'analyse évaluative repose sur quatre éléments de ce que l'on appelle la **chaîne évaluative** : l'**identification des besoins** en contexte, la **fixation d'objectifs** réalistes à atteindre, les **actions entreprises** pour les atteindre et la **mesure des effets produits** par ses décisions, rapportée ensuite aux objectifs visés et aux besoins auxquels il s'agissait de répondre.

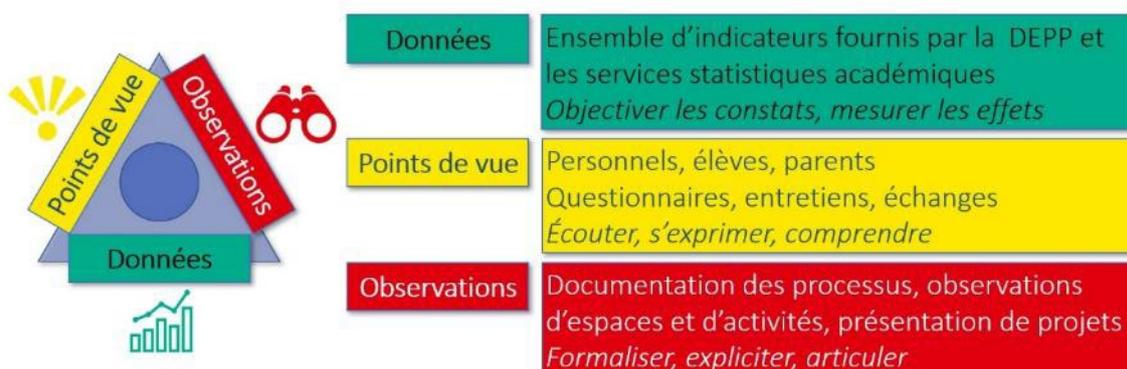


Afin d'étayer et d'objectiver l'analyse à mener, l'établissement (et les évaluateurs externes) s'appuie sur une **triangulation des informations**, avec les données fournies par les **indicateurs** (notamment l'État de l'établissement, réalisé à partir d'Archipel), les **points de vue** de l'ensemble des parties prenantes (élèves, parents, personnels) par le biais de divers outils (entretiens, échanges, questionnaires) et les **observations** (documentation des processus, observation d'espaces et d'activités, présentation de projets).

Schéma 07 Triangulation des données

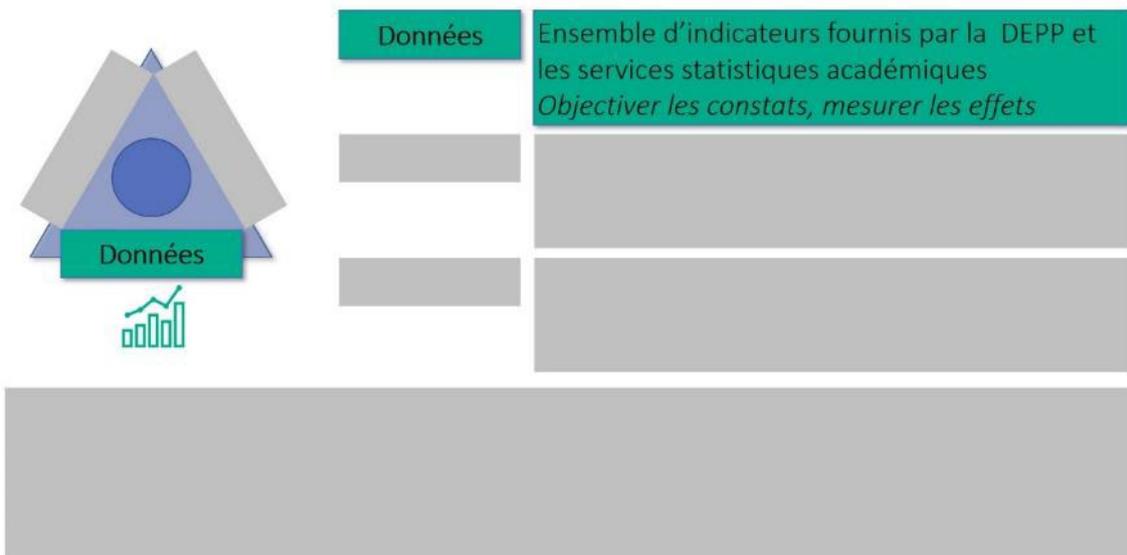
Schéma 07 – Triangulation des données

Version texte



Croisement des informations

- Entre elles. *Pour identifier les corrélations et enrichir l'analyse*
- Dans le temps. *Pour observer et comprendre les évolutions*
- Dans l'espace. *Pour se comparer à des établissements de même profil*

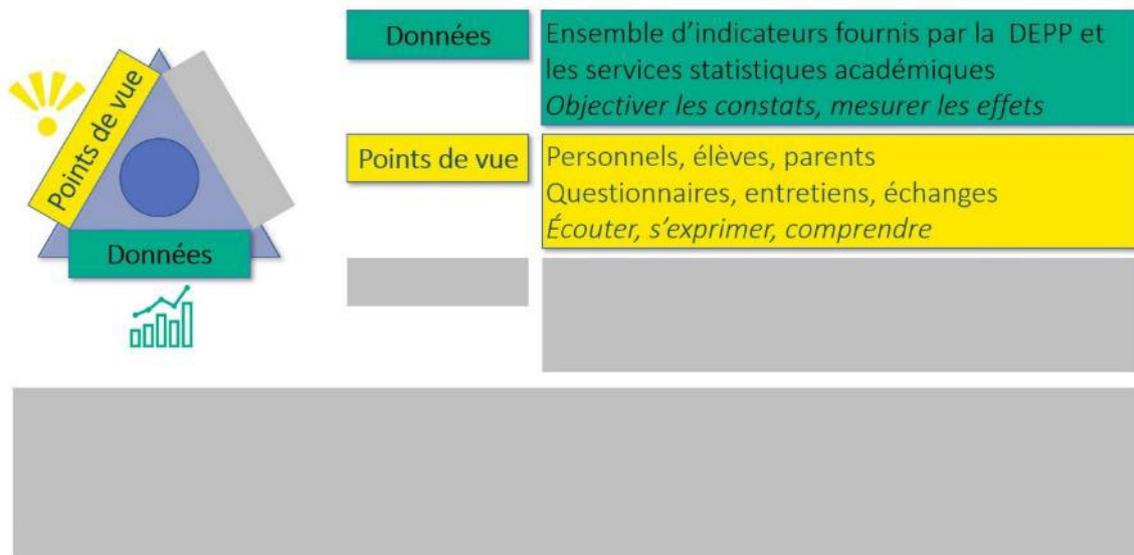


Le triangle de la preuve est construit autour des données, des points de vue et des observations.

Les données sont constituées par un ensemble d'indicateurs produits par la DEPP et les services statistiques académiques, mais qui peuvent être aussi produits localement par les établissements.

Elles permettent d'objectiver les constats et de mesurer les effets des actions entreprises, donc de rendre l'analyse plus robuste, mais aussi d'identifier des indicateurs de suivi pour des actions prévues.

Ceci suppose logiquement de disposer d'une **base d'indicateurs fiables, mis à disposition de tout le monde et compréhensibles** par l'ensemble des parties prenantes.



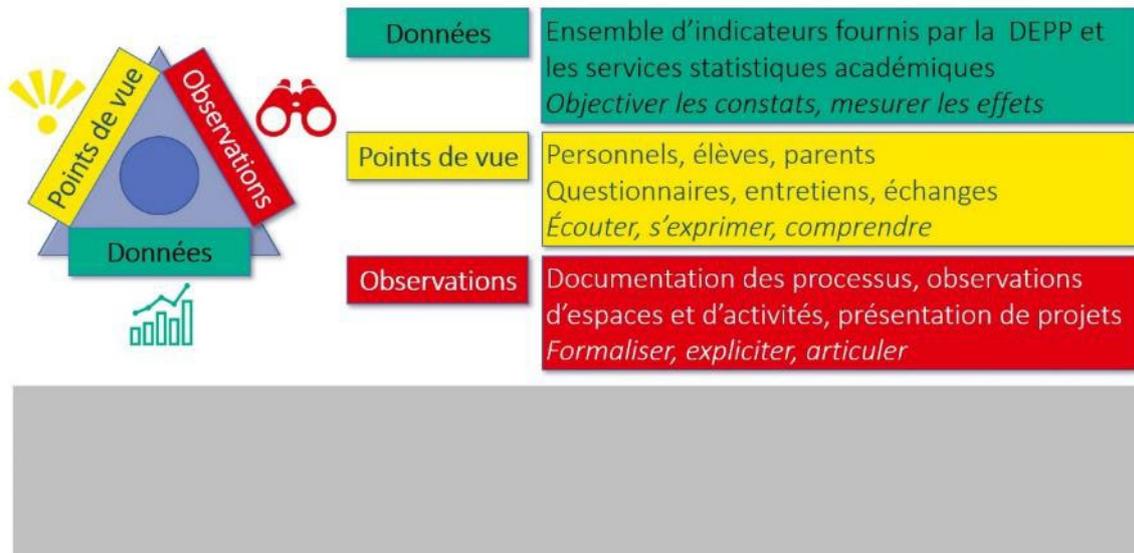
Les points de vue de l'ensemble des parties prenantes (personnels enseignant et non enseignant, élèves, parents) prennent la forme de **questionnaires**, d'**entretiens** et d'**échanges** pendant l'auto-évaluation et la visite d'évaluation externe.

Il est important d'écouter les autres et d'entendre la parole de ceux que l'on n'entend pas d'ordinaire, de s'exprimer. Ce n'est pas quelque chose d'évident pour tout le monde d'avoir le droit de cité, de comprendre ce qui se passe et ce qui se dit.

Le fait même de collecter le point de vue de tous est une chose qui a pu faire peur au début, notamment en ce qui concerne le point de vue des élèves et des parents. Cette appréhension est largement dépassée aujourd'hui.

Les questionnaires sont largement utilisés, parfois trop, au sens où les établissements peuvent oublier d'une part qu'il faut aussi intégrer les indicateurs et les observations, d'autre part que participer à l'auto-évaluation, ce n'est pas seulement répondre à une enquête.

Les entretiens et les échanges sont individuels ou collectifs, catégoriels ou inter-catégoriels. Quelle que soit la modalité choisie, il est important de **veiller au périmètre des choix thématiques et à l'équilibre de la parole**, pour dépasser l'expression des seuls ressentis.

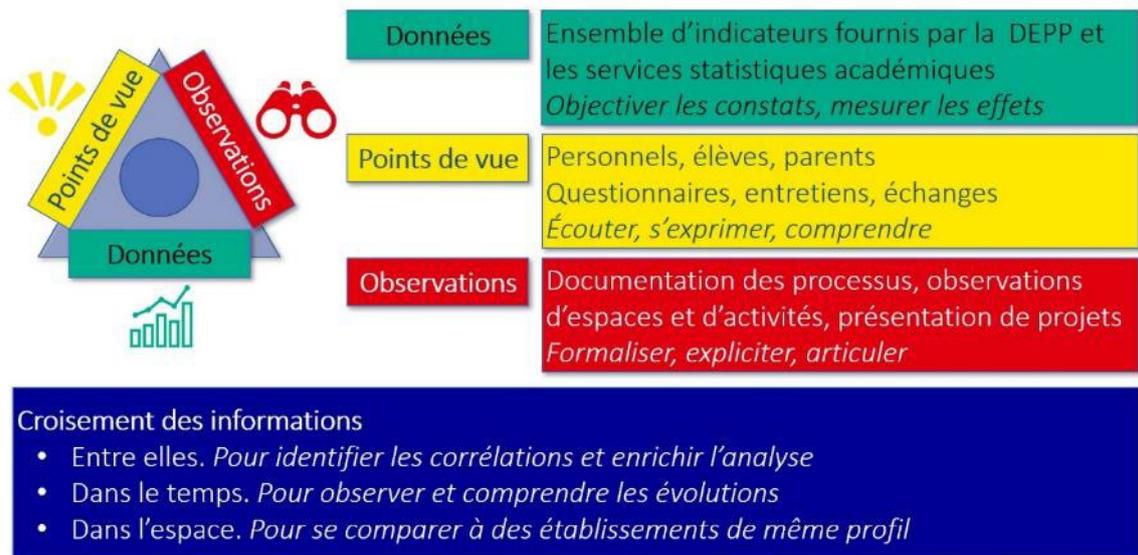


Les observations sont présentes lors des deux phases de l'évaluation des établissements, l'auto-évaluation et l'évaluation externe.

Elles peuvent prendre des formes diverses :

- **Documentation des processus.** Par exemple, accueil d'un nouvel enseignant, exploitation des résultats aux évaluations nationales.
- **Observation des espaces et des activités.** Apprécier la cohérence du lieu de vie des acteurs de l'établissement et son influence sur le bien-être et les apprentissages.
- **Présentation de projets.** Documents formalisés et argumentés sur des projets phares de l'établissement.
- **Comptes-rendus.** Notamment la documentation de l'action des instances.

Les observations permettent de savoir ce qui se passe, ce qui **implique inversement pour l'établissement de formaliser, d'expliciter, de mettre en cohérence son action.**



Toutes ces informations ne valent que si elles sont mises en perspective, ce qui peut prendre trois formes :

- **Informations croisées entre elles**, pour identifier les corrélations et enrichir l'analyse,
- **Inscription dans le temps**, avec une vision longitudinale, notamment pour les indicateurs mais aussi les points de vue, qui peuvent évoluer,
- **Inscription dans l'espace**, pour se comparer à d'autres établissements et d'autres territoires, et identifier l'effet propre d'un établissement au regard des établissements avec un même profil.

Un indicateur seul ne dit pas grand-chose. Les croisements permettent de disposer d'une vision plus complète, non pas de viser l'exhaustivité, qui est inatteignable, mais d'observer l'essentiel.

[Retour Sommaire](#)

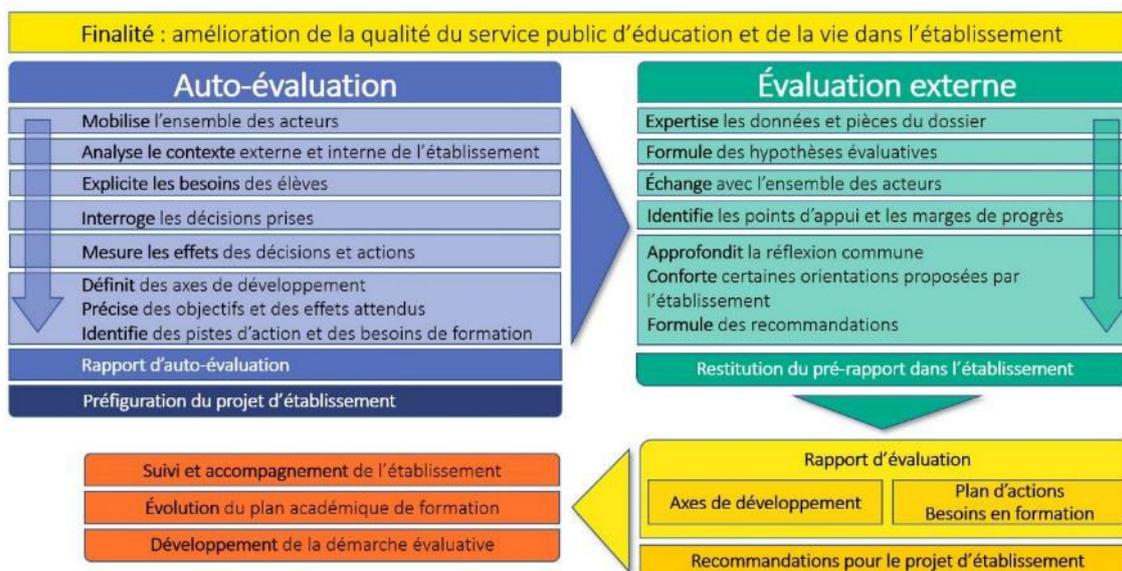
Schéma 08A

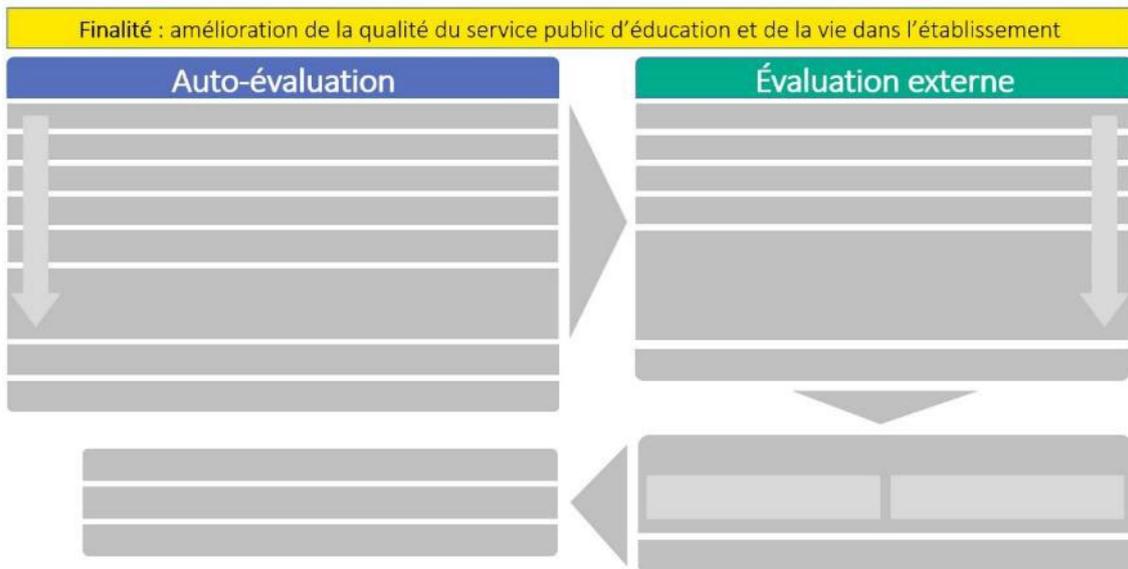
Processus d'évaluation

1 Détails

Schéma 08A – Processus d'évaluation 1. Détails

Version texte

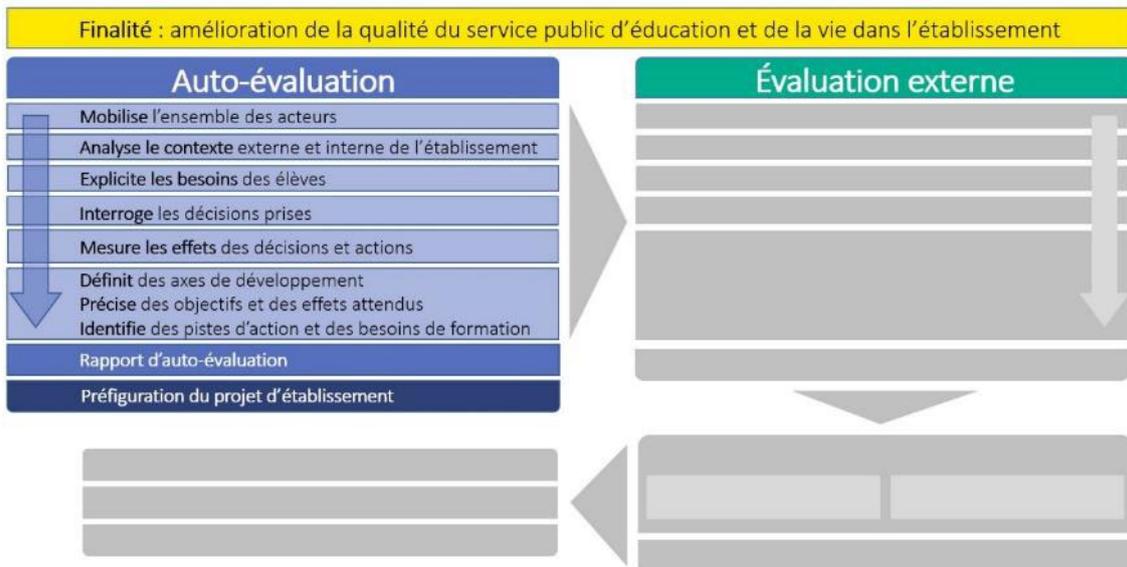




La finalité première de l'évaluation est l'amélioration de la qualité du service public et de la vie dans l'établissement,

La loi prévoit que l'évaluation des établissements comporte **deux phases**, une auto-évaluation et une évaluation externe.

C'est un choix partagé par de nombreux pays, qui permet de **combiner le regard que porte l'établissement sur sa propre action** et, partant, sur ses marges d'autonomie, et **le regard d'évaluateurs externes, qui prolonge et enrichit la réflexion de l'établissement.**

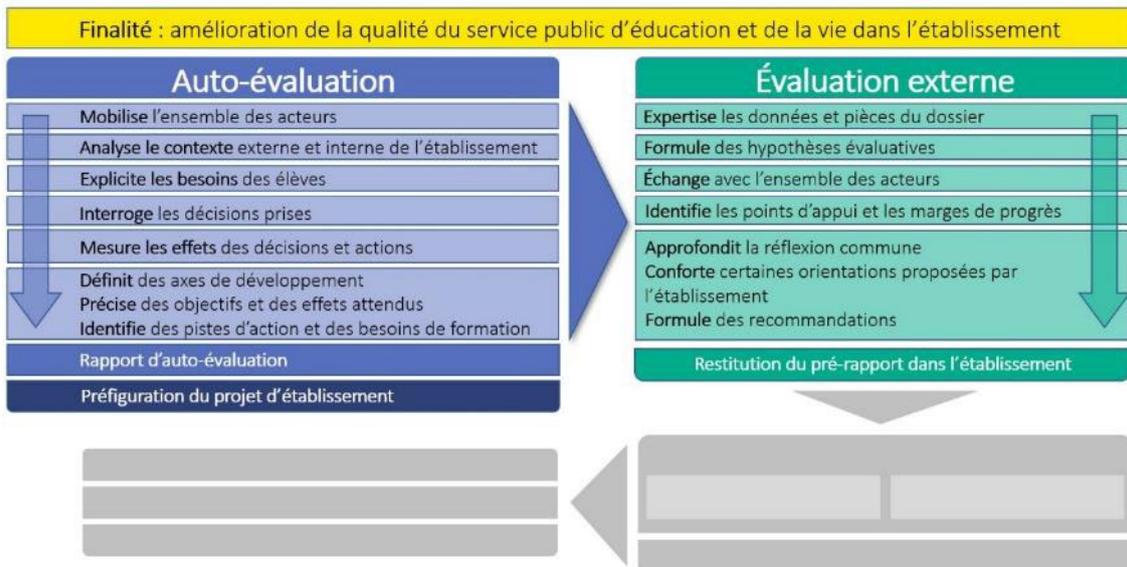


L'auto-évaluation

- **mobilise l'ensemble des acteurs**, ce qui correspond à la dimension participative, évoquée dans les schémas 5 et 14,
- **analyse le contexte externe et interne de l'établissement**, ce qui permet de savoir d'où l'on part, ce qui s'impose, ce sur quoi on peut s'appuyer pour agir,
- **identifie les besoins des élèves**, ce qui est un point essentiel, les besoins ayant été un peu oubliés au début, parce qu'ils pouvaient être considérés comme une chose évidente qui ne nécessitait donc d'être explicitée, alors même que l'évaluation se fonde précisément sur l'explicitation,
- **interroge les décisions prises dans les quatre domaines** de l'évaluation, ce qui ne signifie pas forcément un regard *par domaine*, mais plutôt un regard transversal *qui s'appuie sur les domaines*, les problématiques étant naturellement trans-domaines,
- **s'appuie sur le triangle de la preuve pour l'analyse et la mesure des effets et impacts** (cf. schéma 7).

Il convient de toujours garder à l'esprit ces éléments (qui se rapportent à la chaîne évaluative) afin de **prendre du recul** et d'**identifier les priorités stratégiques de l'établissement**, qui vont se réaliser ensuite sous forme de pistes d'action et de besoins en formation

L'ensemble est formalisé dans le rapport d'auto-évaluation (cf. schéma 15) remis aux évaluateurs externes en même temps que les données de l'État de l'établissement.



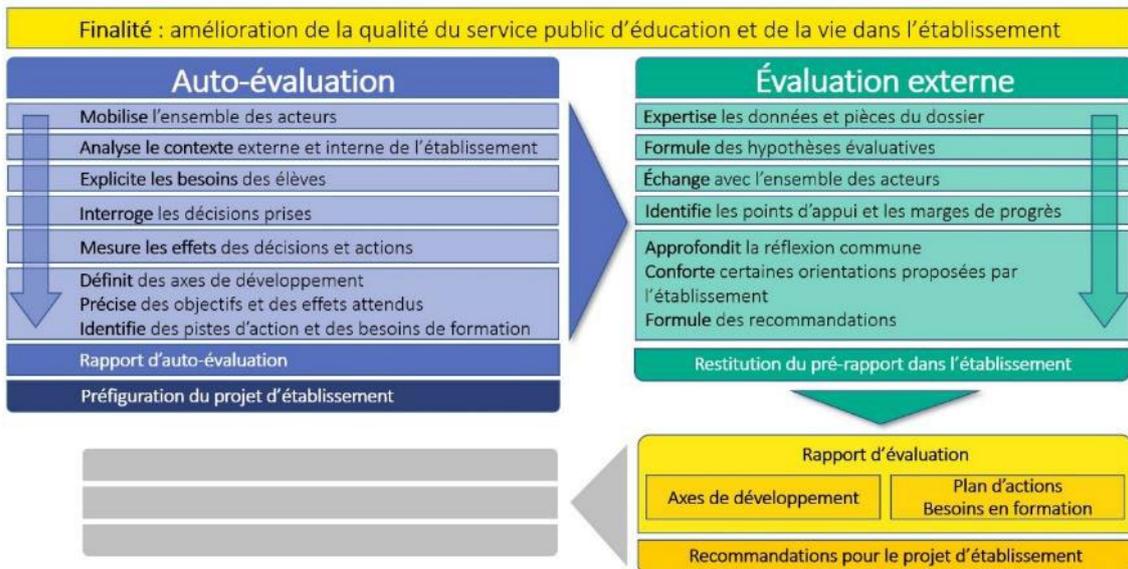
L'évaluation externe

- implique une expertise des pièces du dossier d'auto-évaluation, qui débouche sur la formulation d'hypothèses évaluatives, qui ont vocation à être confrontées à la réalité de l'établissement lors de la visite des évaluateurs externes,
- implique des échanges avec l'ensemble des acteurs, ce qui constitue une nouvelle incarnation de la dimension participative de l'évaluation,
- approfondit la réflexion de et avec l'établissement, avec l'importance d'une plus-value claire de l'évaluation externe par rapport à l'ensemble du travail qui a été mené dans l'établissement, afin qu'elle emmène l'établissement plus loin grâce à l'expertise reconnue des évaluateurs externes.

Cette expertise permet d'identifier les points d'appui et les marges de progrès de l'établissement et de proposer un plan d'action et de formation.

L'analyse est rassemblée dans un pré-rapport qui est présenté lors d'une restitution dans l'établissement, en présence des différentes parties prenantes de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe. Il ne s'agit pas de présenter les conclusions de l'évaluation mais un état de l'analyse après examen des pièces et visite de l'établissement.

Les évaluateurs présentent là où on en est dans l'établissement et vers quoi il est susceptible d'aller, ce qui se nourrit ensuite des échanges. C'est une phase contradictoire, typique de ce qui se fait en évaluation de politique publique ou de structure, sur laquelle les évaluateurs s'appuient pour rédiger le rapport final d'évaluation.



Le rapport final d'évaluation fait suite à la restitution.

Il identifie les points d'appui et les marges de progrès de l'établissement et propose un plan d'action et de formation.

Il s'agit à ce stade d'identifier des pistes de travail, de produire des recommandations pour le projet d'établissement, sachant que c'est à l'établissement de construire son projet, dans le cadre de son pilotage interne, c'est-à-dire de ses marges d'autonomie. Les évaluateurs externes n'ont pas vocation à aller à ce niveau de détail de mise en œuvre.



Le rapport débouche ensuite sur

- **un suivi et un accompagnement** de l'établissement par l'académie, selon des modalités variées (entre établissements dans un même bassin, avec l'inspecteur référent, etc.),
- **une évolution du plan académique de formation** sur la base du recensement des besoins en formation tels qu'ils ont été exprimés lors de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe,
- **un développement de la démarche évaluative au sein même de l'établissement**, mais aussi dans le cadre du pilotage académique et national.

[Retour Sommaire](#)

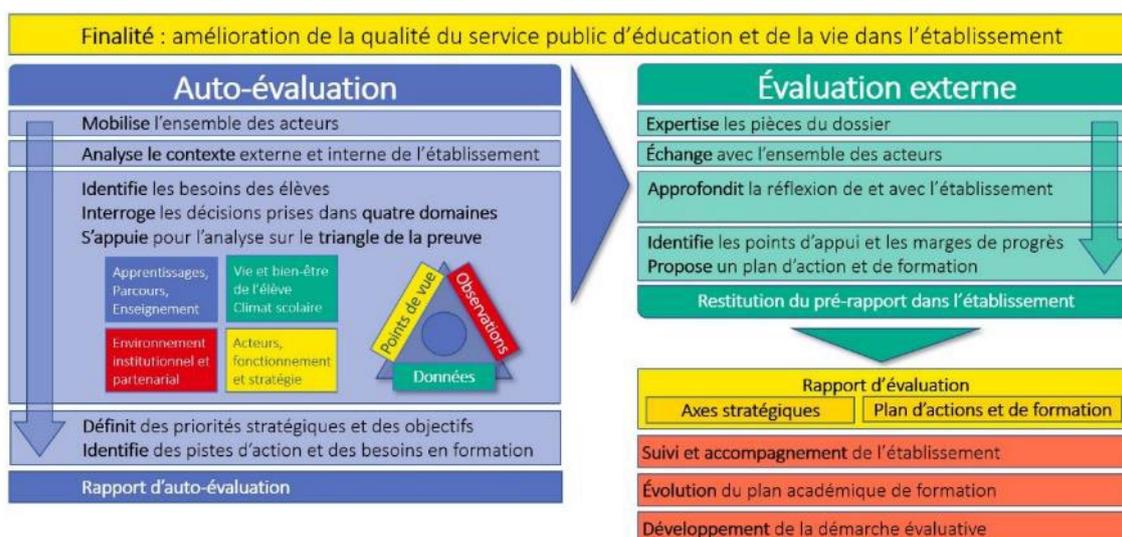
Schéma 08B

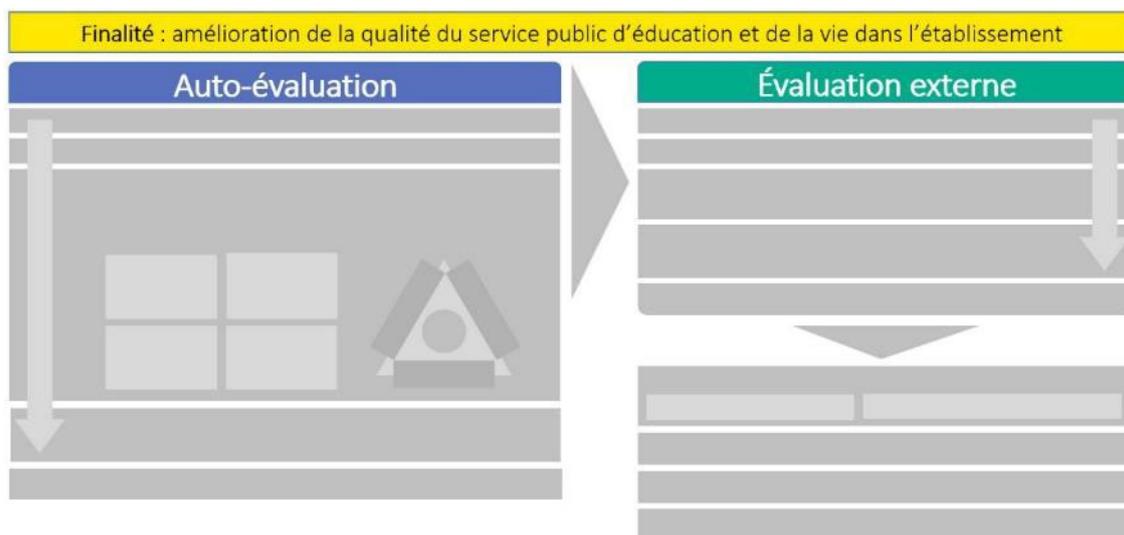
Processus d'évaluation

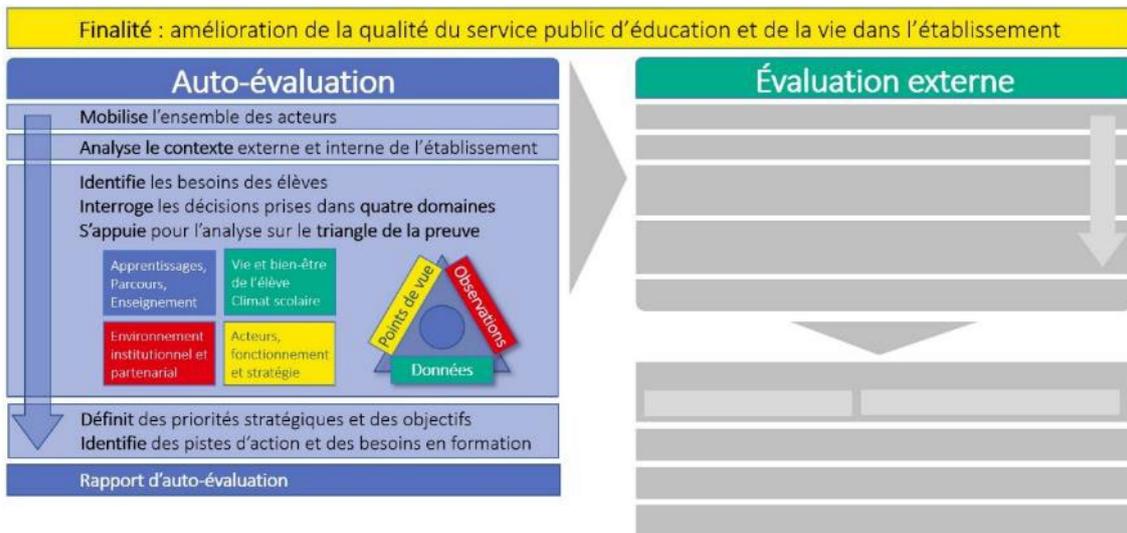
2 Domaines et données

Schéma 08B – Processus d'évaluation 2. Domaines et données

Version texte





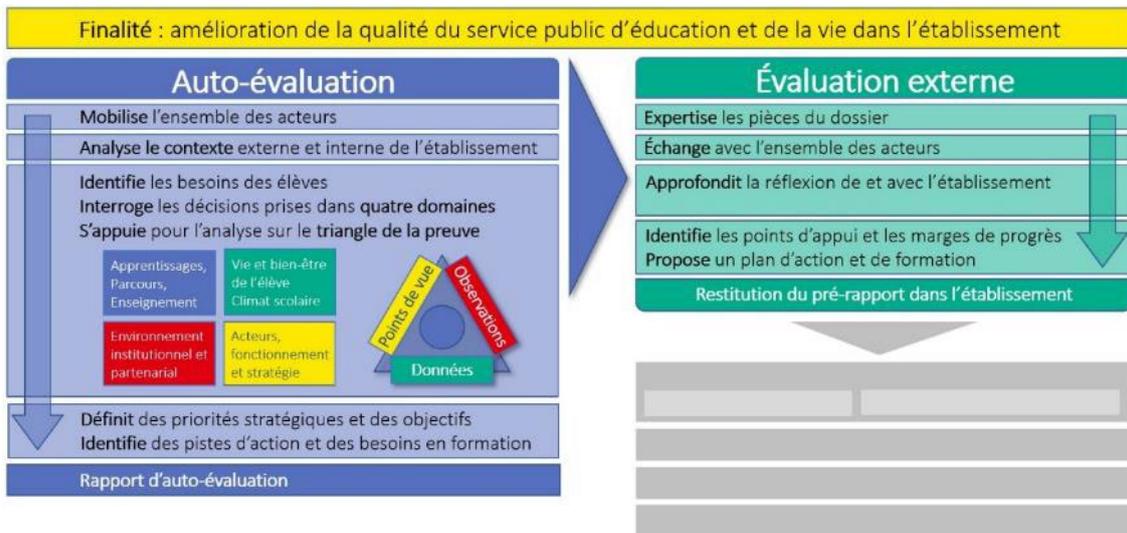


L'auto-évaluation

- **mobilise l'ensemble des acteurs**, ce qui correspond à la dimension participative, évoquée dans les schémas 5 et 14,
- **analyse le contexte externe et interne de l'établissement**, ce qui permet de savoir d'où l'on part, ce qui s'impose, ce sur quoi on peut s'appuyer pour agir,
- **identifie les besoins des élèves**, ce qui est un point essentiel, les besoins ayant été un peu oubliés au début, parce qu'ils pouvaient être considérés comme une chose évidente qui ne nécessitait donc d'être explicitée, alors même que l'évaluation se fonde précisément sur l'explicitation,
- **interroge les décisions prises dans les quatre domaines** de l'évaluation, ce qui ne signifie pas forcément un regard *par domaine*, mais plutôt un regard transversal *qui s'appuie sur les domaines*, les problématiques étant naturellement trans-domaines,
- **s'appuie sur le triangle de la preuve pour l'analyse et la mesure des effets et impacts** (cf. schéma 7).

Il convient de toujours garder à l'esprit ces éléments (qui se rapportent à la chaîne évaluative) afin de **prendre du recul** et d'**identifier les priorités stratégiques de l'établissement**, qui vont se réaliser ensuite sous forme de pistes d'action et de besoins en formation

L'ensemble est formalisé dans le rapport d'auto-évaluation (cf. schéma 15) remis aux évaluateurs externes en même temps que les données de l'État de l'établissement.



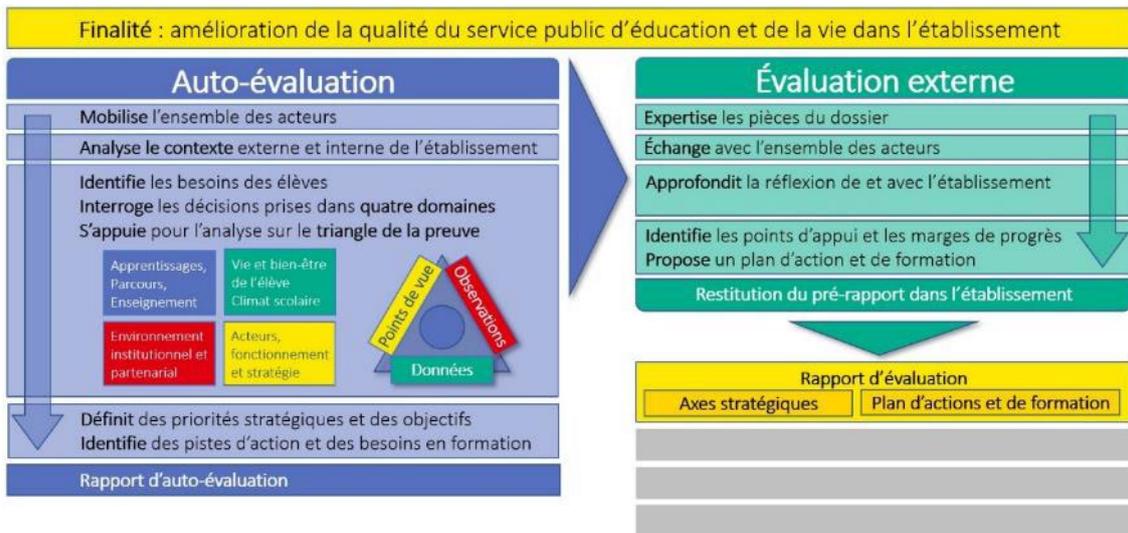
L'évaluation externe

- implique une expertise des pièces du dossier d'auto-évaluation, qui débouche sur la formulation d'hypothèses évaluatives, qui ont vocation à être confrontées à la réalité de l'établissement lors de la visite des évaluateurs externes,
- implique des échanges avec l'ensemble des acteurs, ce qui constitue une nouvelle incarnation de la dimension participative de l'évaluation,
- approfondit la réflexion de et avec l'établissement, avec l'importance d'une plus-value claire de l'évaluation externe par rapport à l'ensemble du travail qui a été mené dans l'établissement, afin qu'elle emmène l'établissement plus loin grâce à l'expertise reconnue des évaluateurs externes.

Cette expertise permet d'identifier les points d'appui et les marges de progrès de l'établissement et de proposer un plan d'action et de formation.

L'analyse est rassemblée dans un pré-rapport qui est présenté lors d'une restitution dans l'établissement, en présence des différentes parties prenantes de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe. Il ne s'agit pas de présenter les conclusions de l'évaluation mais un état de l'analyse après examen des pièces et visite de l'établissement.

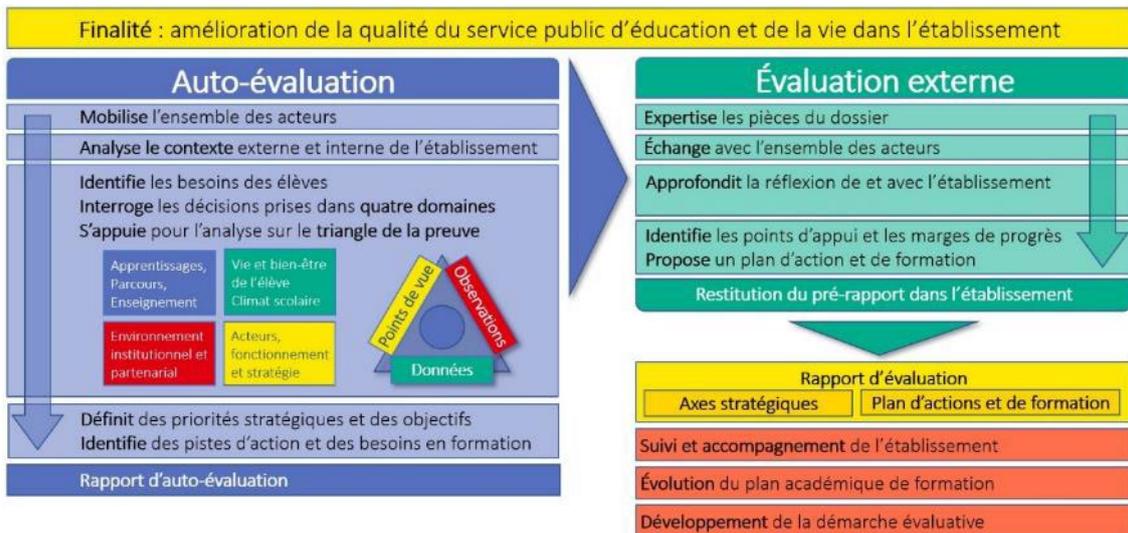
Les évaluateurs présentent là où on en est dans l'établissement et vers quoi il est susceptible d'aller, ce qui se nourrit ensuite des échanges. C'est une phase contradictoire, typique de ce qui se fait en évaluation de politique publique ou de structure, sur laquelle les évaluateurs s'appuient pour rédiger le rapport final d'évaluation.



Le rapport final d'évaluation fait suite à la restitution.

Il identifie les points d'appui et les marges de progrès de l'établissement et propose un plan d'action et de formation.

Il s'agit à ce stade d'identifier des **pistes de travail**, de produire des recommandations pour le projet d'établissement, sachant que **c'est à l'établissement de construire son projet**, dans le cadre de son pilotage interne, c'est-à-dire de ses marges d'autonomie. Les évaluateurs externes n'ont pas vocation à aller à ce niveau de détail de mise en œuvre.



Le rapport débouche ensuite sur

- **un suivi et un accompagnement** de l'établissement par l'académie, selon des modalités variées (entre établissements dans un même bassin, avec l'inspecteur référent, etc.),
- **une évolution du plan académique de formation** sur la base du recensement des besoins en formation tels qu'ils ont été exprimés lors de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe,
- **un développement de la démarche évaluative au sein même de l'établissement**, mais aussi dans le cadre du pilotage académique et national.

[Retour Sommaire](#)

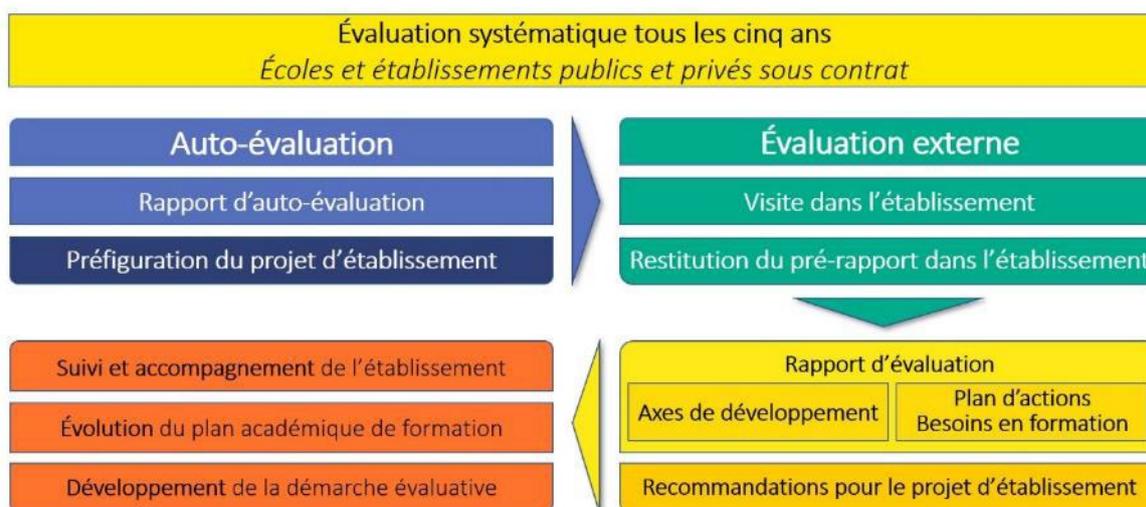
Schéma 08C

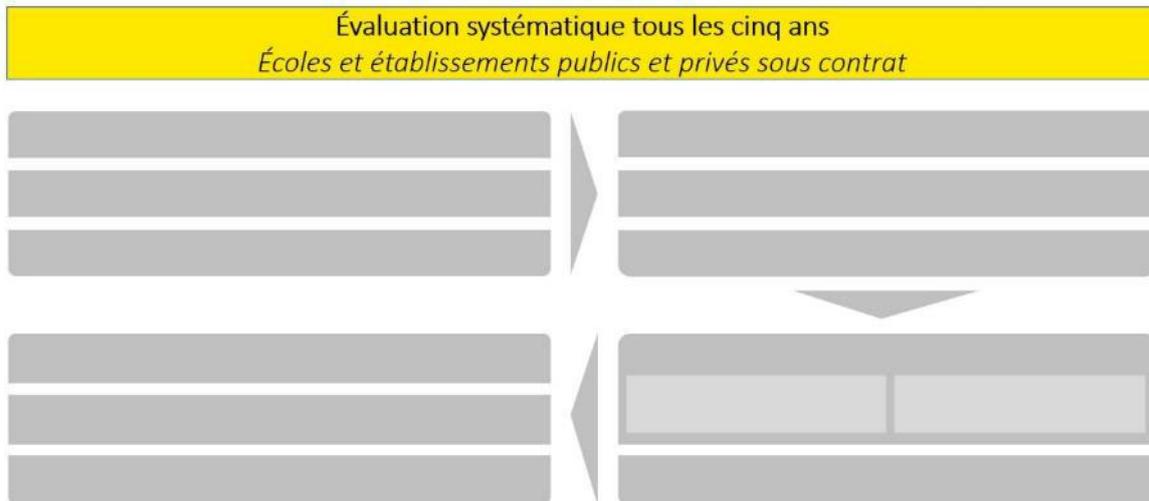
Processus d'évaluation

3 Schéma simplifié

Schéma 08C – Processus d'évaluation 3. Schéma simplifié

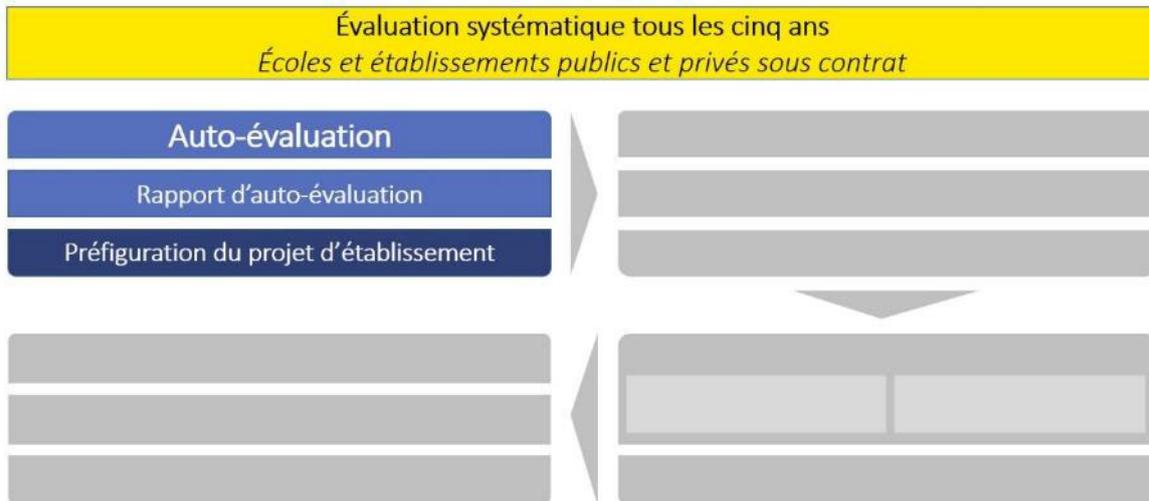
Version texte





L'évaluation des établissements concerne **l'ensemble des établissements publics et privés sous contrat** (ainsi que les établissements de l'enseignement agricole, selon un cadre adapté). Sa **fréquence est de cinq ans**, ce qui signifie que chaque année 20 % des établissements sont évalués. Il s'agit là d'une forte mobilisation depuis la rentrée 2020.

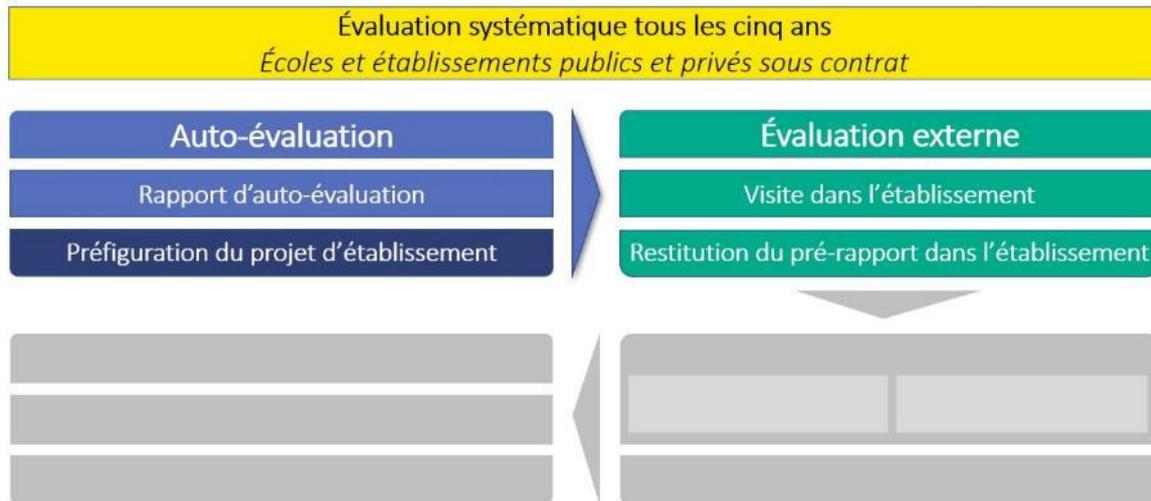
La loi prévoit que l'évaluation des établissements comporte **deux phases**, une auto-évaluation et une évaluation externe.



L'auto-évaluation est un regard que porte l'établissement sur sa propre action et, partant, sur ses marges d'autonomie.

Elle mobilise l'ensemble des acteurs, analyse le contexte externe et interne de l'établissement, identifie les besoins des élèves, interroge les décisions prises dans les quatre domaines de l'évaluation et s'appuie sur le triangle de la preuve pour l'analyse et la mesure des effets et impacts.

Elle permet de prendre du recul et d'identifier les priorités stratégiques de l'établissement, qui sont formalisées dans le rapport d'auto-évaluation remis aux évaluateurs externes en même temps que les données de l'État de l'établissement.

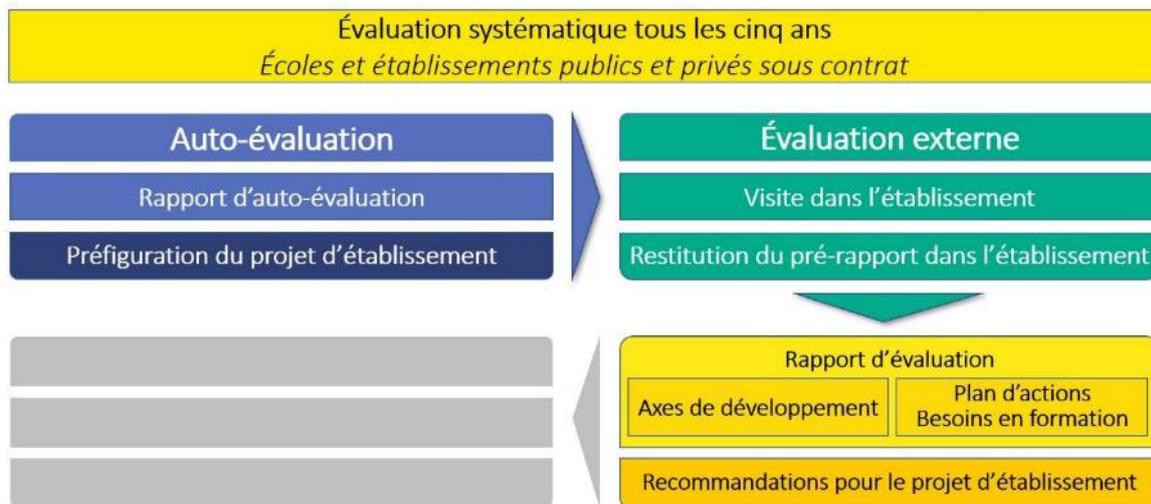


L'évaluation externe implique une expertise des pièces du dossier et la formulation d'hypothèses évaluatives.

Ces hypothèses sont confrontées à la réalité de l'établissement lors de la visite des évaluateurs externes, qui comprend des échanges avec les acteurs, ce qui permet d'approfondir la réflexion de et avec l'établissement.

L'analyse, qui permet d'identifier les points d'appui et les marges de progrès de l'établissement est rassemblée dans un pré-rapport qui est présenté lors d'une restitution dans l'établissement, en présence des différentes parties prenantes de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe. Il ne s'agit pas de présenter les conclusions de l'évaluation mais un état de l'analyse après examen des pièces et visite de l'établissement.

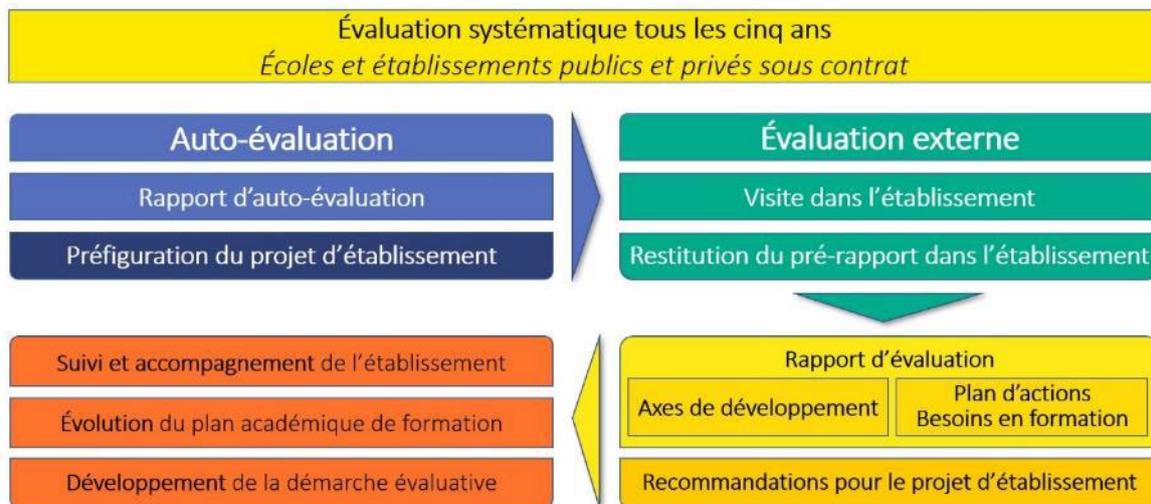
Les évaluateurs présentent là où on en est dans l'établissement et vers quoi il est susceptible d'aller, ce qui se nourrit ensuite des échanges. C'est une phase contradictoire, typique de ce qui se fait en évaluation de politique publique ou de structure, sur laquelle les évaluateurs s'appuient pour rédiger le rapport final d'évaluation.



Le rapport final d'évaluation fait suite à la restitution.

Il **identifie les points d'appui et les marges de progrès** de l'établissement et **propose un plan d'action et de formation**.

Il s'agit à ce stade d'identifier des **pistes de travail**, de produire des recommandations pour le projet d'établissement, sachant que **c'est à l'établissement de construire son projet**, dans le cadre de son pilotage interne, c'est-à-dire de ses marges d'autonomie. Les évaluateurs externes n'ont pas vocation à aller à ce niveau de détail de mise en œuvre.



Le rapport débouche ensuite sur

- **un suivi et un accompagnement** de l'établissement par l'académie, selon des modalités variées (entre établissements dans un même bassin, avec l'inspecteur référent, etc.),
- **une évolution du plan académique de formation** sur la base du recensement des besoins en formation tels qu'ils ont été exprimés lors de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe,
- **un développement de la démarche évaluative au sein même de l'établissement**, mais aussi dans le cadre du pilotage académique et national.

[Retour Sommaire](#)



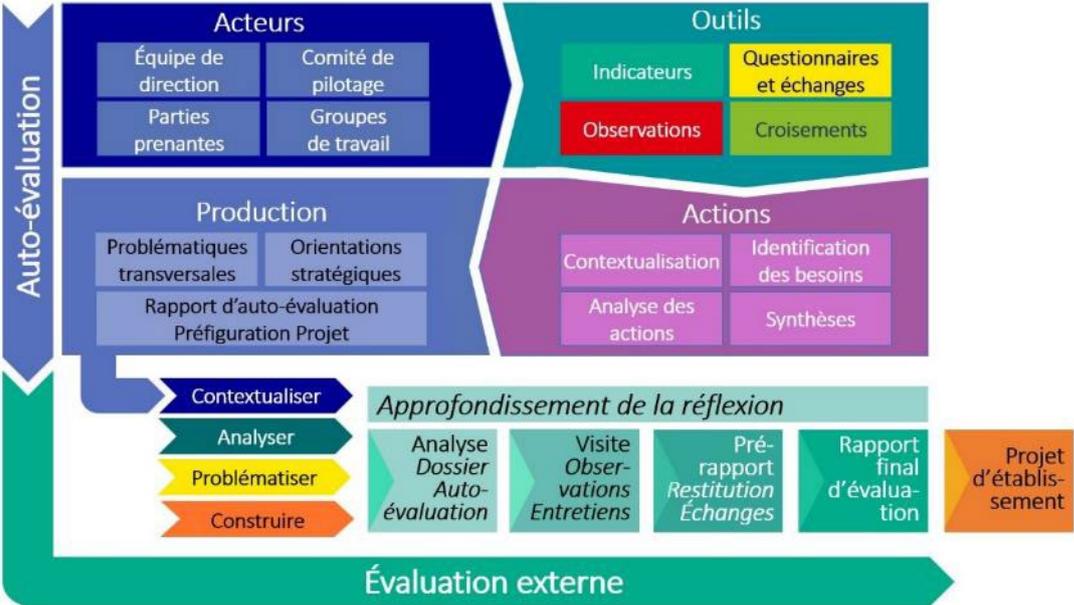

Évaluation des établissements

Schémas de présentation

Schéma 09

Schéma linéaire de l'évaluation

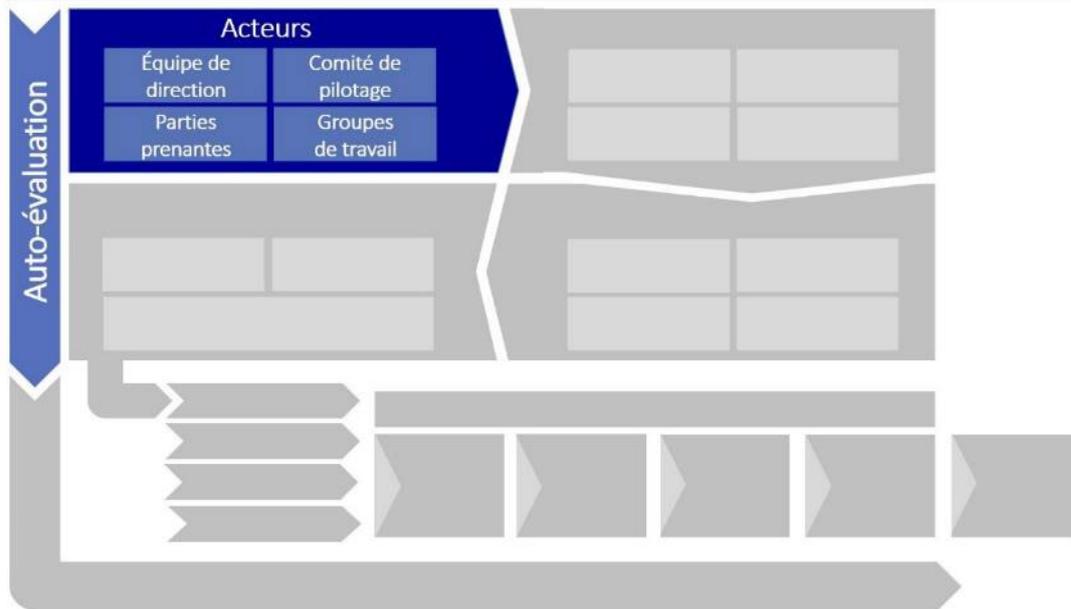
Schéma 09 – Schéma linéaire de l'évaluation Version texte





La loi prévoit que l'évaluation des établissements comporte **deux phases**, une auto-évaluation et une évaluation externe.

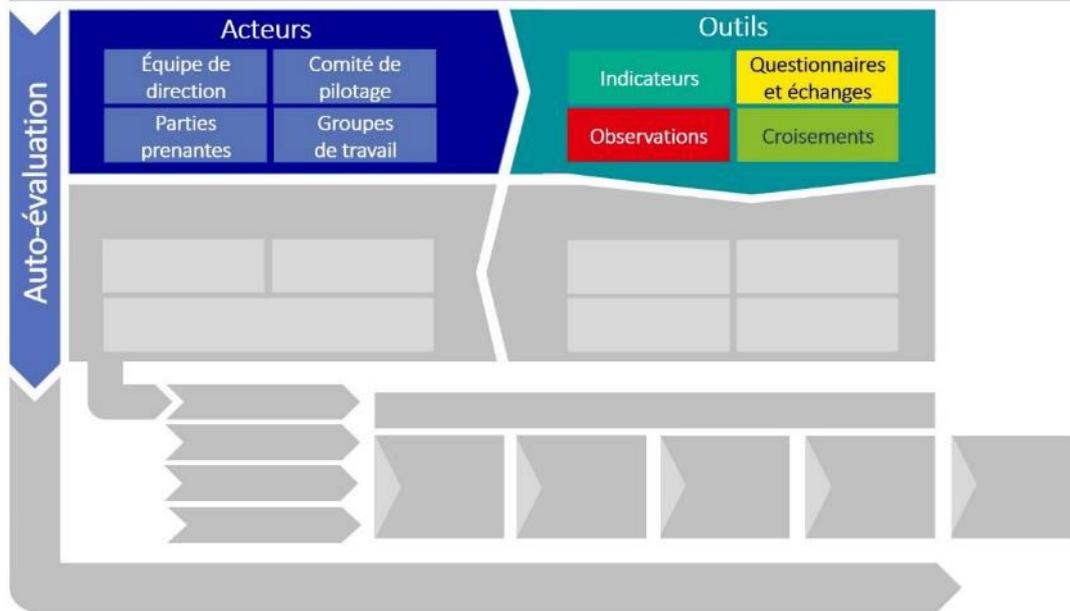
C'est un choix partagé par de nombreux pays, qui permet de **combiner le regard que porte l'établissement sur sa propre action** et, partant, sur ses marges d'autonomie, et **le regard d'évaluateurs externes, qui prolonge et enrichit la réflexion de l'établissement**.



L'**auto-évaluation est participative** et implique l'équipe de direction et l'ensemble des parties prenantes de l'établissement (personnels, élèves, parents). Elle est structurée autour d'un comité de pilotage et de groupes de travail.

Le comité de pilotage, associé au chef d'établissement et au profil diversifié, **a pour fonction le pilotage et la supervision de la démarche d'auto-évaluation**. Il organise sa mise en œuvre, s'assure de sa qualité (suivi des opérations, respect du cadre et du calendrier, synthèse des contributions, modalités d'écriture et de relecture du rapport) et prépare la visite des évaluateurs externes.

Les groupes de travail ont vocation à accueillir les différentes parties prenantes afin de croiser les regards pour **caractériser l'établissement ou travailler plus spécifiquement sur certaines problématiques**.



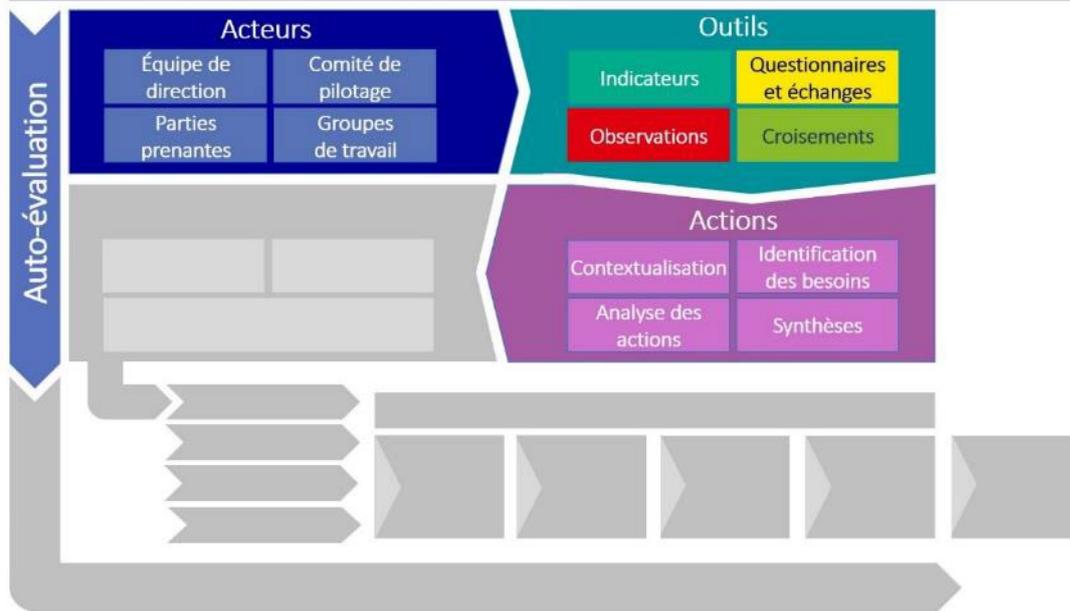
Les outils à disposition de l'établissement visent à objectiver l'analyse autour de données, de points de vue et d'observations.

Les données sont constituées par un ensemble d'indicateurs, fiables, produits nationalement ou localement et disponibles, pour caractériser l'établissement, mesurer l'effet des actions menées et permettre le suivi des actions envisagées.

Le recueil des points de vue prend la forme de questionnaires, d'entretiens et d'échanges à destination des parties prenantes, afin que chacun puisse s'exprimer et entendre l'autre. Les questionnaires ne doivent cela dit pas constituer la seule forme de participation.

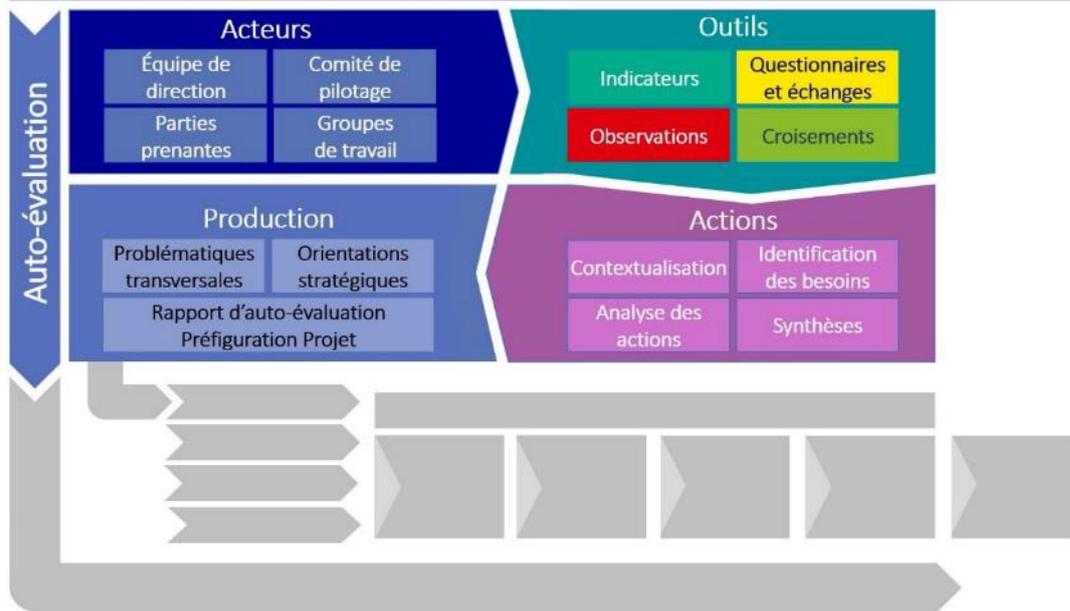
Les observations, qui prennent des formes diverses (documentation des processus, présentation de projets, comptes-rendus d'instances), implique pour l'établissement de formaliser, d'explicitier, de mettre en cohérence son action.

Un indicateur seul ne disant pas grand-chose, ces informations sont à mettre en perspective, par croisement ou inscription dans le temps ou dans l'espace, pour se comparer ou observer des évolutions.



En s'appuyant sur le croisement des données, points de vue et observations, les groupes de travail et le comité de pilotage mènent à bien plusieurs actions :

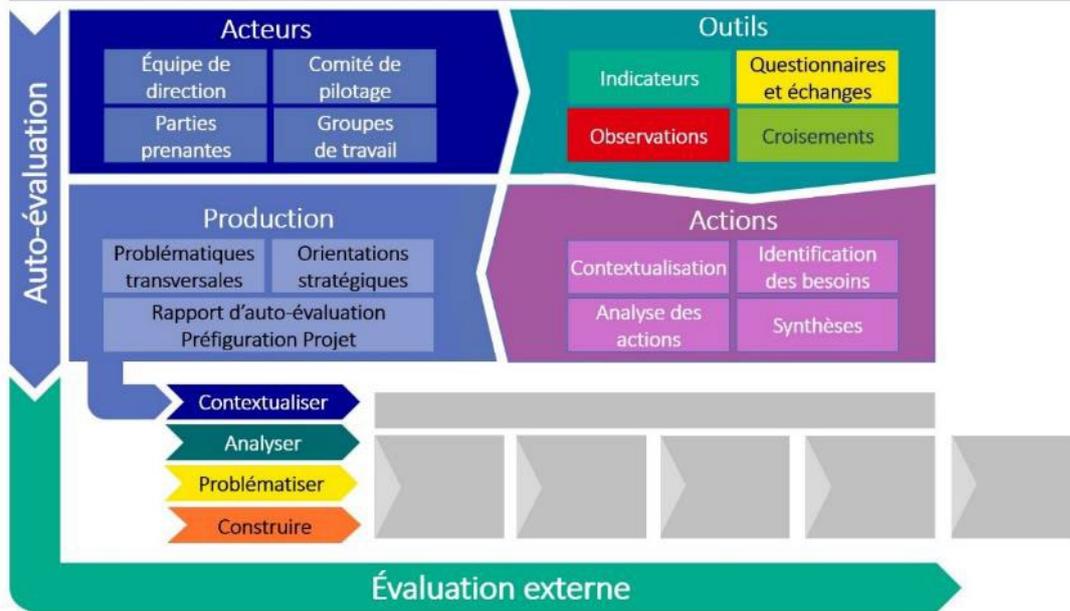
- **Contextualisation.** Caractérisation du contexte externe et interne de l'établissement, qui permettent de déterminer ce qui s'impose à lui, donc ce à partir de quoi il construit de manière adaptée et réaliste son action.
- **Identification des besoins.** L'analyse des données (indicateurs, points de vue, observations, dont les résultats aux évaluations nationales ou aux examens et le sentiment de bien-être) permet de mettre au jour les besoins des élèves, auxquels l'établissement est amené à répondre dans le cadre de ses marges d'autonomie.
- **Analyse des actions.** Il s'agit d'apprécier les effets des actions passées, notamment au travers des questions évaluatives (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, utilité) en lien avec la chaîne d'action (besoins, objectifs, actions, effets et impacts) et avec les quatre domaines de l'évaluation.
- **Synthèses.** Pour chaque problématique analysée et pour l'ensemble de celles-ci, produire une synthèse permettant de montrer les points forts, les marges de manœuvre, les obstacles et les leviers de l'établissement et d'envisager la suite autour d'axes stratégiques.



L'auto-évaluation comprend aussi une phase de production qui aboutit au rapport.

Cette production revêt trois aspects :

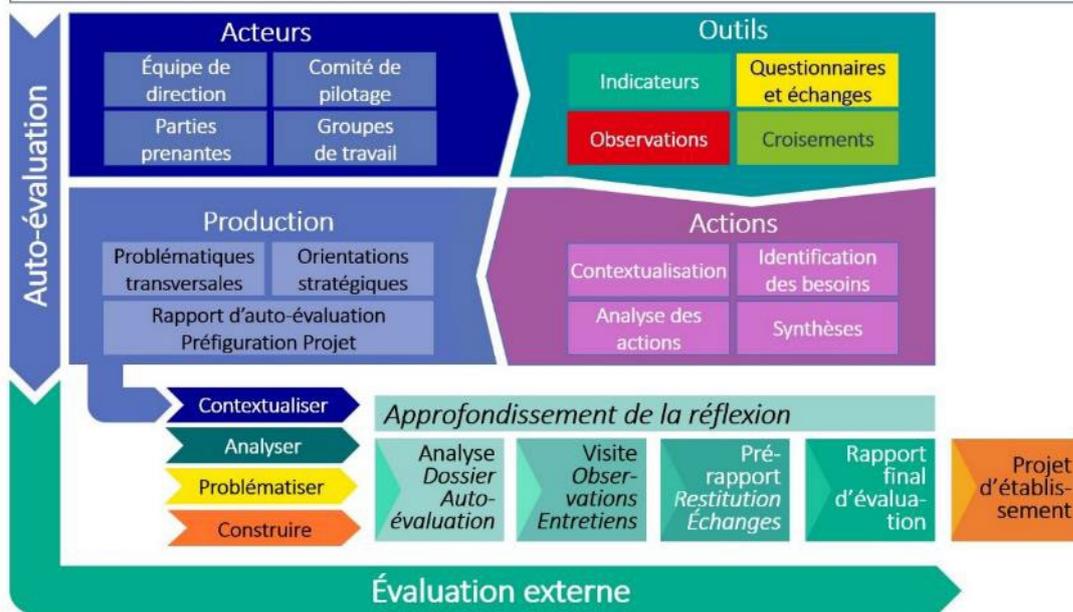
- **Identification de problématiques transversales.** Elle s'appuie sur la contextualisation et l'analyse des données et des besoins des élèves. Elle est adossée aux quatre domaines de l'évaluation (cf. schéma 5. Enjeux de l'évaluation) mais les met en relation et les dépasse.
- **Identification d'orientations stratégiques.** Les problématiques structurent le diagnostic, les orientations stratégiques structurent l'action. À partir des problématiques identifiées, construire la réponse de l'établissement en lien avec le référentiel (dont le projet académique) et dans le cadre des marges d'autonomie de l'établissement.
- **Rédaction du rapport d'auto-évaluation.** Le rapport formalise l'ensemble de la démarche d'auto-évaluation, de la mise en place du comité de pilotage à l'élaboration du plan d'action. Il constitue un discours informé et argumenté qui préfigure le projet d'établissement et sur lequel les évaluateurs externes s'appuient pour prolonger la réflexion de l'établissement.



Pour résumer, l'auto-évaluation s'articule autour de **quatre phases** :

- **Contextualiser**, pour replacer l'établissement dans son environnement, c'est-à-dire ce qui s'impose à lui et ce sur quoi il s'appuie pour identifier les besoins et construire son action,
- **Analyser**, en se fondant sur des données fiables, pour objectiver les constats, interroger les objectifs et mesurer les effets des actions,
- **Problématiser**, pour mettre en perspective l'action passée, identifier les convergences, les marges de progrès et les points d'appui,
- **Construire**, pour structurer et prioriser l'action, répondre aux besoins des élèves, intégrer la démarche évaluative dans le quotidien de l'établissement.

L'**évaluation externe**, seconde phase de l'évaluation, est fondée sur le regard expert d'évaluateurs externes, avec pour finalité de prolonger et d'enrichir la réflexion de l'établissement.



L'évaluation externe se décompose en quatre phases :

- **Analyse du dossier d'auto-évaluation.** Le dossier comprend le rapport d'auto-évaluation, les indicateurs de l'établissement et toute pièce que l'établissement juge utile de porter à la connaissance des évaluateurs. Son analyse permet d'émettre des hypothèses évaluatives à confronter à la réalité du terrain.
- **Visite de l'établissement.** Organisée avec le chef d'établissement et d'une durée de deux ou trois jours, elle permet de combiner observations et recueil des points de vue des différentes parties prenantes, mais aussi d'interroger les choix de l'établissement et les effets des actions.
- **Rédaction du pré-rapport et restitution.** Rédigé dans le mois qui suit la visite et s'appuyant sur celle-ci et l'analyse du dossier d'auto-évaluation, il contextualise l'établissement, identifie ses problématiques et propose des pistes d'action. Il constitue un état de la réflexion des évaluateurs que la restitution dans l'établissement permet de présenter et d'enrichir par les échanges avec les parties prenantes.
- **Rédaction du rapport final.** Suite à la restitution, les évaluateurs externes rédigent le rapport final, qui est adressé à l'établissement, lequel dispose de 15 jours pour produire des remarques, annexées au rapport. Cette version définitive est envoyée aux deux tutelles (académie et collectivité territoriale) et au Conseil d'évaluation de l'École.

Le projet d'établissement constitue le prolongement de la démarche d'évaluation, même s'il s'en distingue en ce qu'il ne constitue plus une analyse mais la mise en œuvre des orientations stratégiques retenues.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 10

Principes et finalités de l'évaluation

Schéma 10 – Principes et finalités de l'évaluation

Version texte

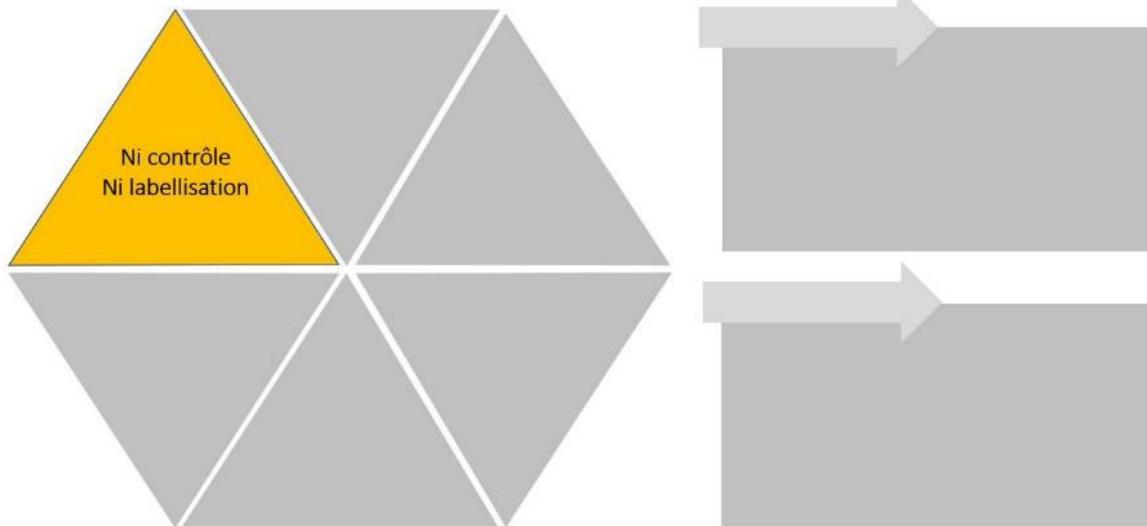


Pour quoi faire ?

- Améliorer le service public d'éducation
- Connaissances et compétences socio-émotionnelles et cognitives
 - Performance et bien-être
 - Développement professionnel et réussite collective

Et après ?

- Projet d'établissement pour 5 ans
- Besoins des élèves en contexte
 - Orientations stratégiques
 - Plan d'actions (calendrier, indicateurs)
- Suivi local et académique
- Formation et accompagnement

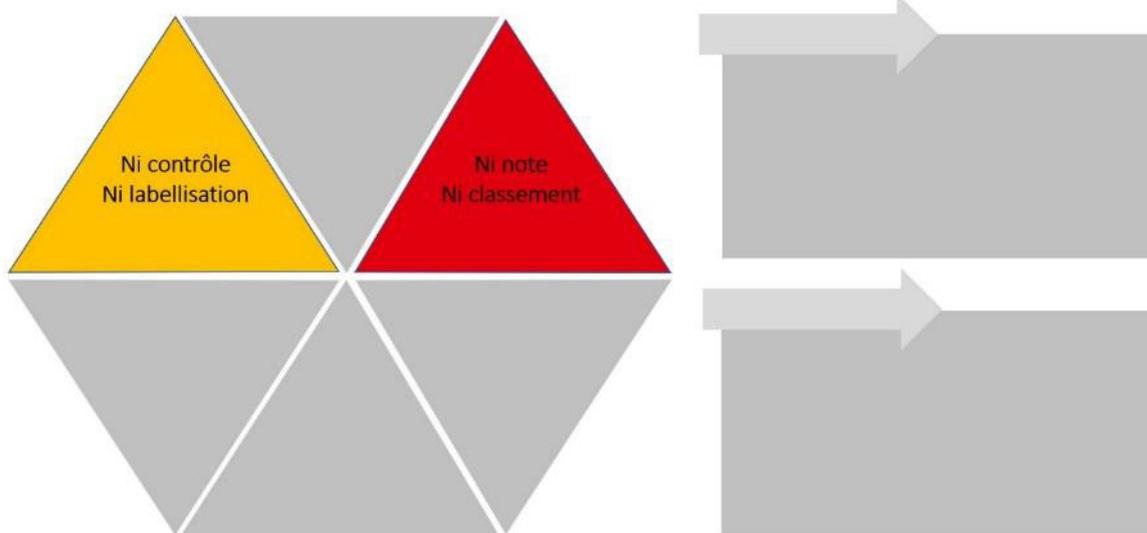


Le contrôle et la labellisation se fondent sur un cahier des charges et **constituent pour l'essentiel une vérification de conformité**. Si le résultat est négatif, la structure risque dans le premier cas une sanction et dans le second une labellisation refusée.

Ce sont donc deux démarches à fort enjeu.

L'évaluation est très différente du contrôle et de la labellisation. **Il ne s'agit pas de sanctionner ou de valider, mais de faire en sorte d'améliorer** la qualité du service public d'éducation, d'où une importance particulière accordée aux effets et impacts.

L'évaluation constitue également une **aide à la décision**, puisqu'elle est tournée vers l'action, et une **reddition de compte**, au travers notamment de la mesure de l'efficacité et de l'efficience.



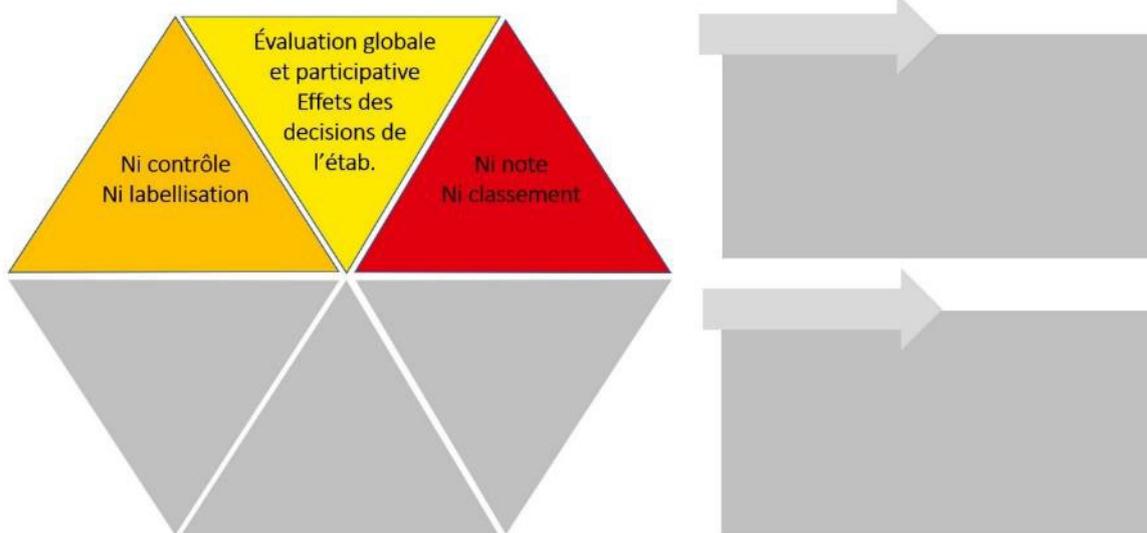
L'évaluation des établissements ne débouche ni sur une note, ni sur un classement.

Établir une note ou un classement présupposerait

- des **critères identiques** pour l'ensemble des établissements,
- des **niveaux pleinement formalisés** de réalisation des critères,
- une **finalité spécifique** de l'évaluation (aide au choix par les parents, adaptation des moyens).

L'évaluation des établissements n'a jamais été conçue dans ce sens :

- Elle vise l'**amélioration de la qualité du service public d'éducation** dans l'établissement, non l'attribution d'un niveau de qualité,
- Elle s'appuie sur les **spécificités de l'établissement** et notamment son contexte, qui déterminent sa **capacité d'action**,
- Elle **ne repose pas sur l'identification d'un degré de conformité** à un cahier des charges et elle ne donne pas lieu à une publication des rapports.



L'évaluation des établissements est globale, c'est-à-dire qu'elle couvre l'ensemble des problématiques d'un établissement.

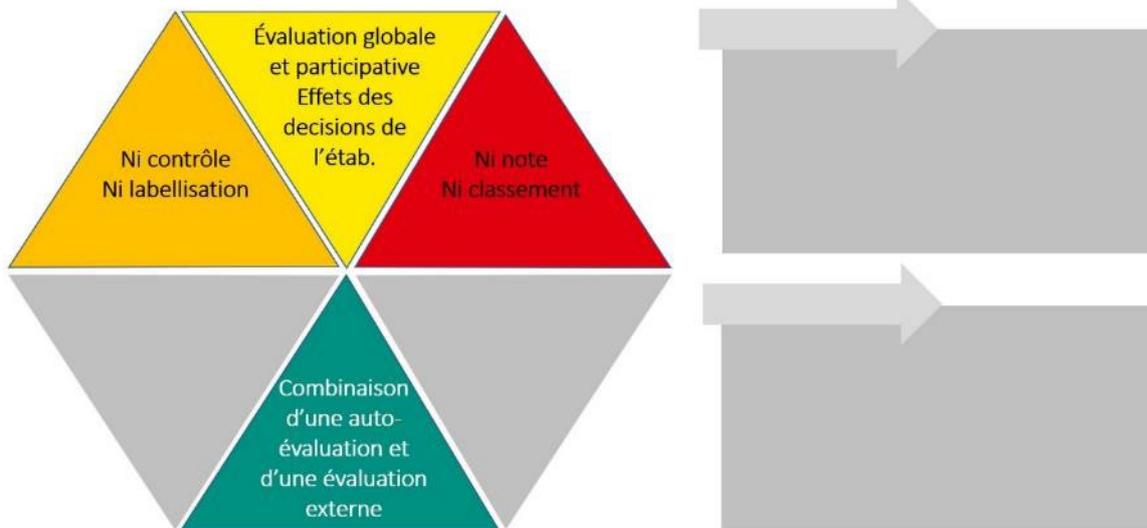
Le CEE a ainsi identifié quatre domaines d'investigation.

- **Domaine 1. Apprentissages et parcours des élèves, enseignement**, qui apparaît comme central dans l'évaluation.
- **Domaine 2. Vie et bien-être dans l'établissement, climat scolaire**, complémentaire du domaine 1, le bien-être ayant un effet sur les apprentissages et l'enseignement.
- **Domaine 3. Acteurs, stratégie et fonctionnement de l'établissement**, domaine moins connu des parties prenantes, mais qui structure l'action de l'établissement.
- **Domaine 4. L'établissement dans son environnement institutionnel et partenarial**, avec le lien aux tutelles et aux partenaires de l'École (parents, entreprises, associations, etc.).

L'évaluation est participative, avec l'ensemble des personnels, enseignants et non enseignants, les élèves et les parents. L'établissement est un monde où de multiples personnes de différents statuts se croisent et doivent avoir conscience qu'elles travaillent ensemble dans un même but.

Cette dimension implique qu'on donne les moyens à tous d'exprimer leur point de vue, par des échanges et des entretiens individuels ou collectifs, catégoriels ou inter-catégoriels.

Enfin l'évaluation mesure et analyse les effets et impacts des décisions prises par l'établissement, ce qui implique qu'il ait pleinement conscience de ses marges d'autonomie.



La loi prévoit que **l'évaluation des établissements comporte deux phases, une auto-évaluation et une évaluation externe.**

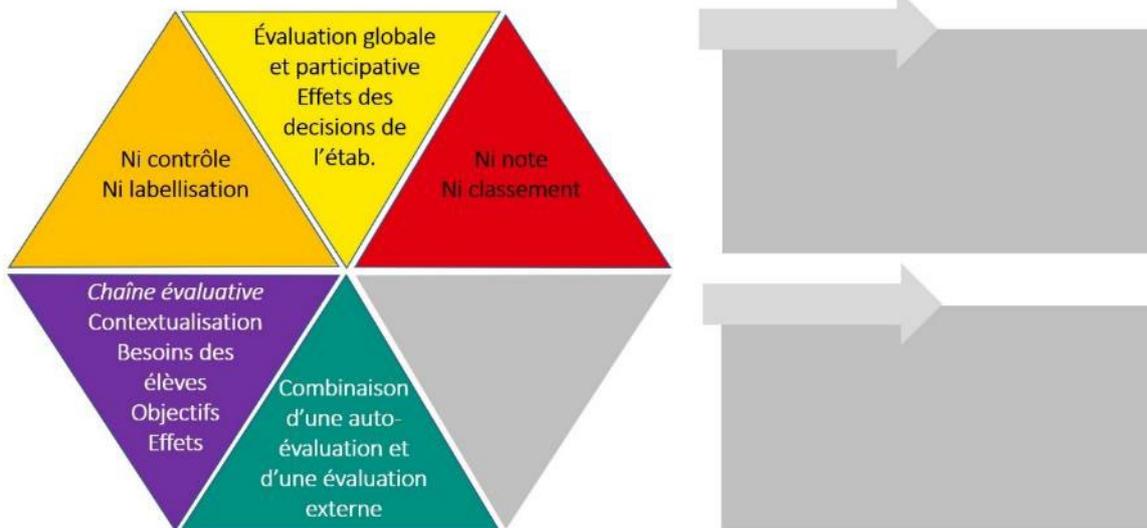
C'est un choix partagé par de nombreux pays, qui permet de **combiner le regard que porte l'établissement sur sa propre action** et, partant, sur ses marges d'autonomie, et **le regard d'évaluateurs externes, qui prolonge et enrichit la réflexion de l'établissement.**

L'auto-évaluation mobilise **l'ensemble des acteurs**, analyse le **contexte** externe et interne de l'établissement, identifie les **besoins** des élèves, interroge les **décisions prises** dans les quatre domaines de l'évaluation et s'appuie sur le **triangle de la preuve** pour l'analyse et la mesure des effets et impacts.

Elle permet de **prendre du recul** et d'**identifier les priorités stratégiques de l'établissement**, qui sont **formalisées dans le rapport d'auto-évaluation** remis aux évaluateurs externes en même temps que les données de l'État de l'établissement.

L'évaluation externe implique une expertise des pièces du dossier et la formulation d'**hypothèses évaluatives**. Ces hypothèses sont **confrontées à la réalité de l'établissement lors de la visite** des évaluateurs externes, qui comprend **des échanges avec les acteurs**, ce qui permet d'**approfondir la réflexion de et avec l'établissement.**

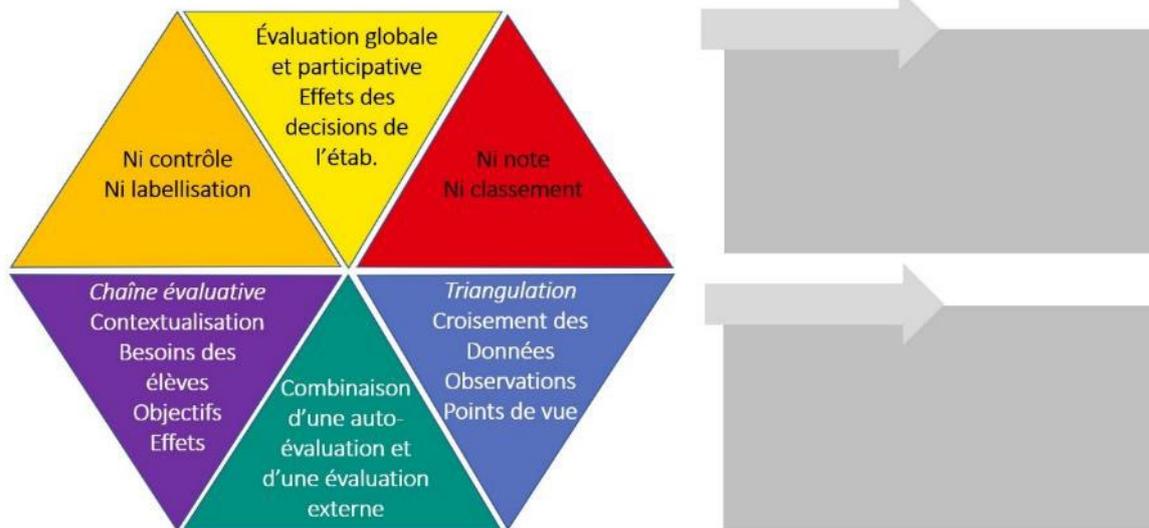
L'analyse, qui permet d'**identifier les points d'appui et les marges de progrès** de l'établissement est rassemblée dans un **pré-rapport** qui est **présenté lors d'une restitution dans l'établissement.** À l'issue des échanges, les évaluateurs rédigent le **rapport final d'évaluation.**



L'analyse s'appuie sur la chaîne évaluative, qui combine chaîne d'action et questions évaluatives.

L'évaluation

- **analyse le contexte externe et interne de l'établissement**, pour déterminer ce qui s'impose à lui et ce sur quoi il peut s'appuyer pour agir,
- **identifie les besoins des élèves**, qui doivent être objectivés et explicités pour pouvoir y répondre en toute connaissance de cause,
- **fixe des objectifs**, réalistes car adaptés à la situation et au contexte de l'établissement,
- **interroge les décisions prises, analyse et mesure leurs effets et impacts.**



L'analyse se fonde sur une triangulation des données, points de vue et observations.

Les données sont un ensemble d'**indicateurs** qui permettent de caractériser l'établissement, de mesurer l'effet des actions menées et d'assurer le suivi des actions envisagées.

Les points de vue, recueillis *via* des **questionnaires**, des **entretiens** et des **échanges**, permettent à chacun de s'exprimer et d'entendre l'autre, sans que la dimension participative s'y limite.

Les observations (documentation des processus, présentation de projets, comptes-rendus d'instances) supposent pour l'établissement de formaliser et d'explicitier son action.

Ces informations sont à mettre en perspective, par croisement ou inscription dans le temps ou dans l'espace, **pour se comparer ou observer des évolutions**.



L'évaluation a une finalité principale, l'amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement.

Plus spécifiquement, l'évaluation vise **trois formes de développement** :

- **Connaissances et compétences socio-émotionnelles et cognitives.** La capacité à traiter l'information, à gérer ses émotions et à collaborer constituent des points d'appui décisifs à la fois en contexte scolaire et, plus largement, dans l'existence personnelle et professionnelle. Longtemps ignorées, ces compétences structurantes font désormais partie intégrante de la réflexion menée.
- **Performance et bien-être.** Cette double forme de développement est la conséquence directe de la précédente, avec une interdépendance forte de l'une et de l'autre, la performance produisant du bien-être et le bien-être produisant de la performance, aussi bien pour les élèves que l'ensemble des personnels de l'établissement.
- **Développement professionnel et réussite collective.** Cette troisième dimension de développement concerne plus particulièrement les professionnels de l'établissement, qui trouvent dans l'évaluation un regard englobant sur leurs pratiques et une articulation renouvelée avec l'action de l'ensemble des membres de l'écosystème professionnel qu'est l'établissement.



L'évaluation n'est pas un événement qui a lieu tous les cinq ans et dont il ne reste rien.

Son prolongement immédiat est la rédaction du projet d'établissement, qui consiste en la mise en œuvre des orientations stratégiques de l'établissement qui ont été retenues sur la base de l'identification en contexte des besoins des élèves.

Cette mise en œuvre passe par l'élaboration d'un plan d'actions, qui consiste en l'articulation cohérente d'actions à la fois avec les orientations stratégiques et entre elles, l'établissement d'un calendrier de mise en œuvre et l'appui de la démarche sur des indicateurs pertinents de suivi.

Le suivi, précisément, **consiste en une combinaison de formation et d'accompagnement** à considérer à deux niveaux, local et académique.

Il est essentiel de ne pas faire du suivi de l'évaluation un objet purement externe à l'établissement, sauf à risquer de transformer l'évaluation en la réponse formelle à une commande institutionnelle conduisant à son tour à l'attente d'une réponse exclusivement institutionnelle.

L'apport de l'établissement est décisif (pérennisation du comité de pilotage de l'auto-évaluation, par exemple) et se trouve en cohérence avec la finalité d'exploitation de ses marges d'autonomie et de responsabilisation des acteurs, l'implication de l'inspecteur référent et des inspecteurs disciplinaires étant un point d'appui important pour l'animation des équipes.

L'accompagnement externe est formalisé par les actions de formation mises en place, sur la base de l'analyse des besoins et en lien avec l'EAFC, avec des formations en bassin ou dans l'établissement, au plus près des acteurs.

[Retour Sommaire](#)

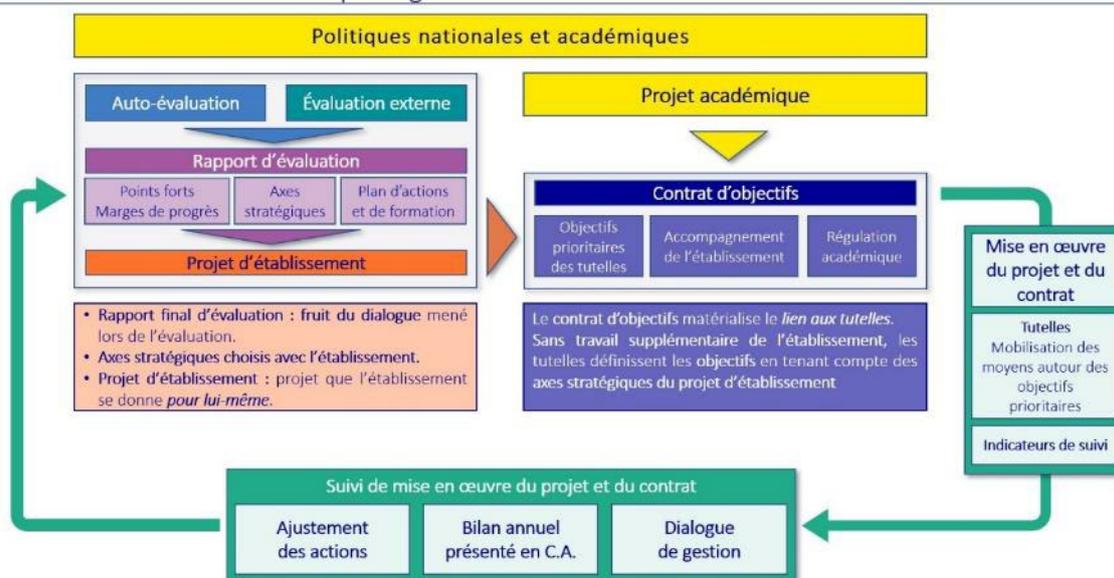
Schéma 11A

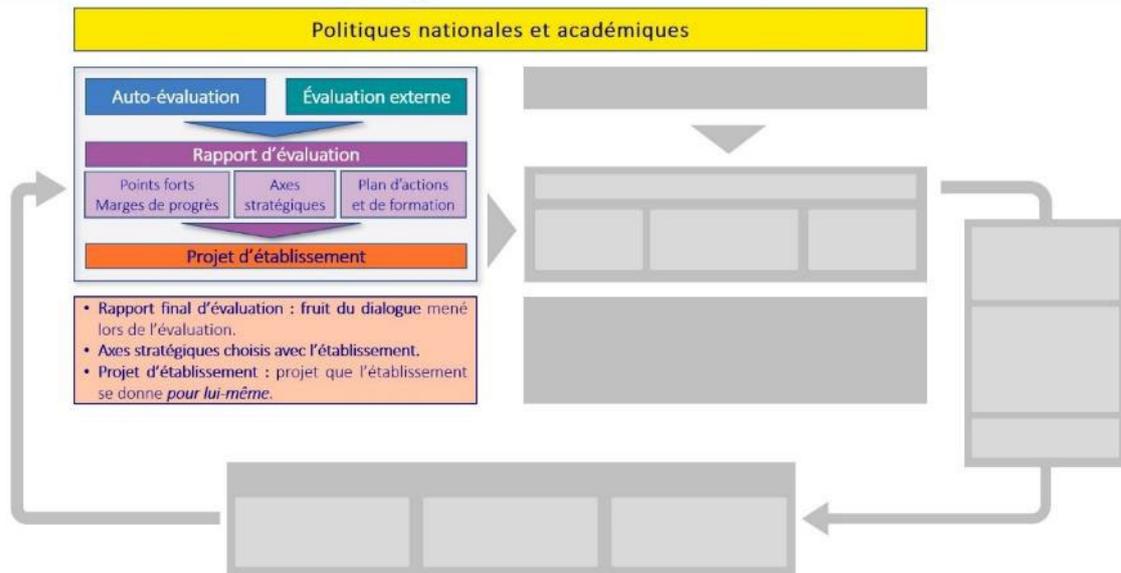
Évaluation et pilotage

1 Détails

Schéma 11A – Évaluation et pilotage 1. Détails

Version texte

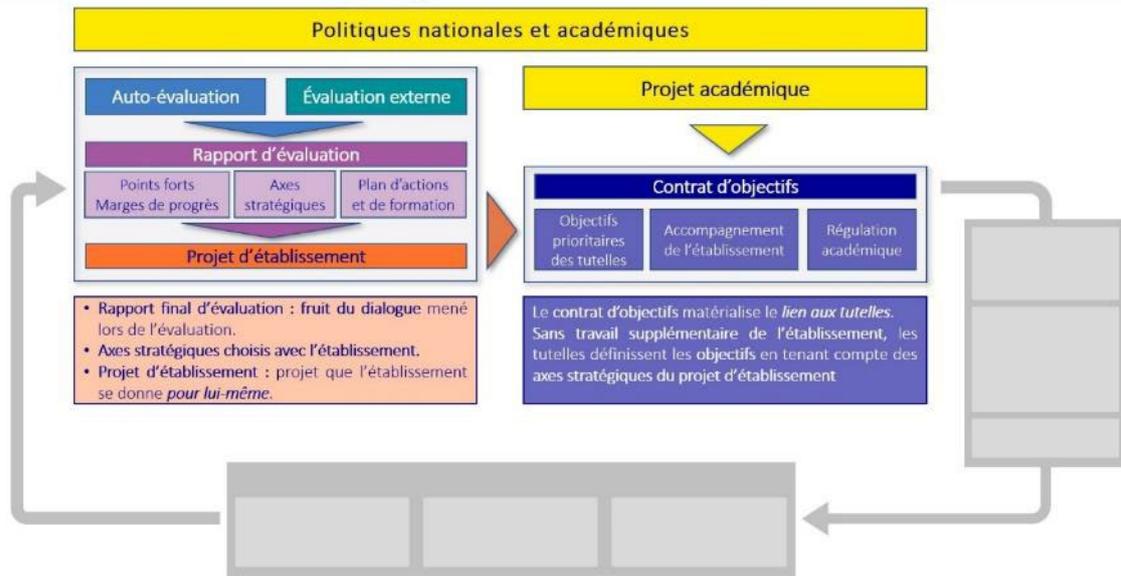




Le schéma est fondé sur celui présent dans la [charte des pratiques de pilotage en EPLE](#), publiée au *Bulletin officiel* n°31 du 26 août 2021.

L'évaluation est composée de deux phases (auto-évaluation et évaluation externe). Elle a pour référentiel les politiques d'éducation nationales et académiques. Elle débouche sur un rapport d'évaluation, qui est le fruit de l'analyse des évaluateurs et des échanges menées dans l'établissement et identifie en contexte ses points forts et ses marges de progrès, propose des axes stratégiques ainsi qu'un plan d'action et de formation.

Le projet que l'établissement se donne pour lui-même en est le prolongement, en tant que déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques retenues.



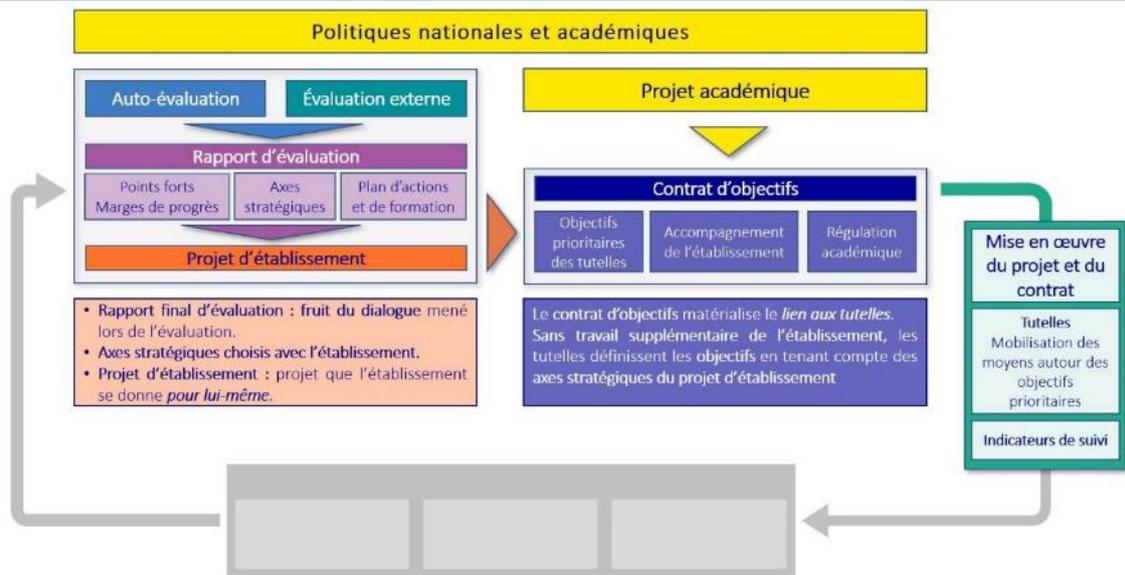
La phase d'élaboration du contrat d'objectifs suit la rédaction du projet d'établissement.

À la différence du projet d'établissement, qui relève du pilotage interne même si le référentiel est par définition externe, **le contrat d'objectifs formalise la relation de l'établissement avec sa ou ses tutelles**, et constitue donc une forme de pilotage externe par celles-ci.

En lien direct avec le projet académique, **la ou les tutelles assignent des objectifs prioritaires à l'établissement, qui tiennent compte des axes stratégiques du projet d'établissement** tout en constituant une forme de régulation académique. Les tutelles accompagnent également l'établissement pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Schéma 11A – Évaluation et pilotage 1. Détails

Version texte

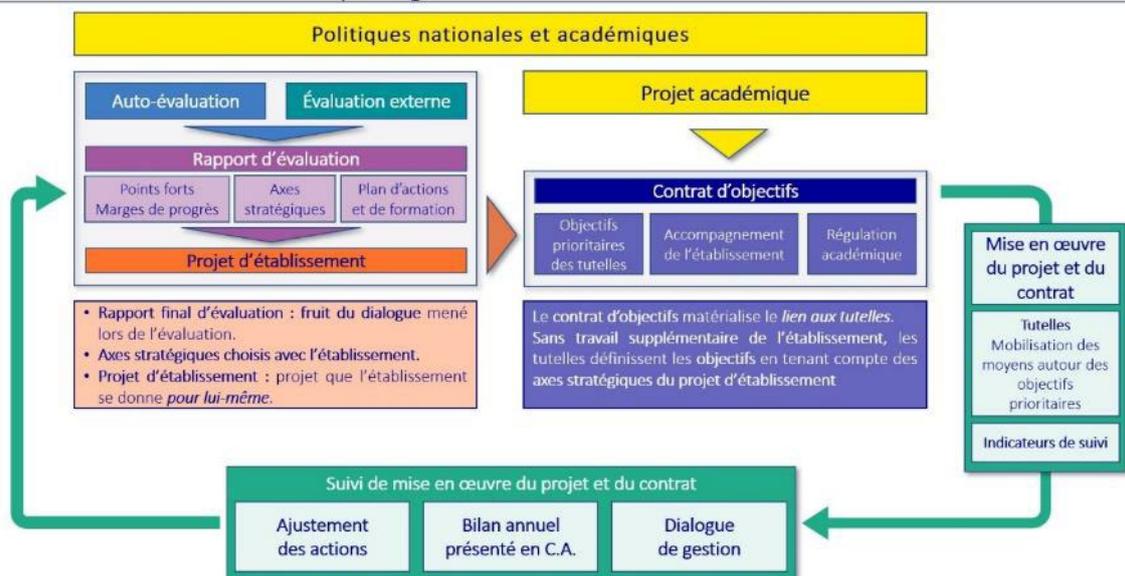


La mise en œuvre du projet d'établissement et du contrat d'objectifs, sous le regard des tutelles, passe par la mobilisation des moyens autour des objectifs prioritaires que s'est donné l'établissement dans le cadre de son projet ou que les tutelles lui ont assignés dans le cadre du contrat.

Elle implique également l'identification d'indicateurs de suivi, qui permettent de mesurer les effets des actions engagées.

Schéma 11A – Évaluation et pilotage 1. Détails

Version texte



Plus spécifiquement, le suivi de la mise en œuvre du projet et du contrat permet le cas échéant d'ajuster les actions, dans le cadre d'un bilan annuel présenté en conseil d'administration ou du dialogue de gestion avec les tutelles.

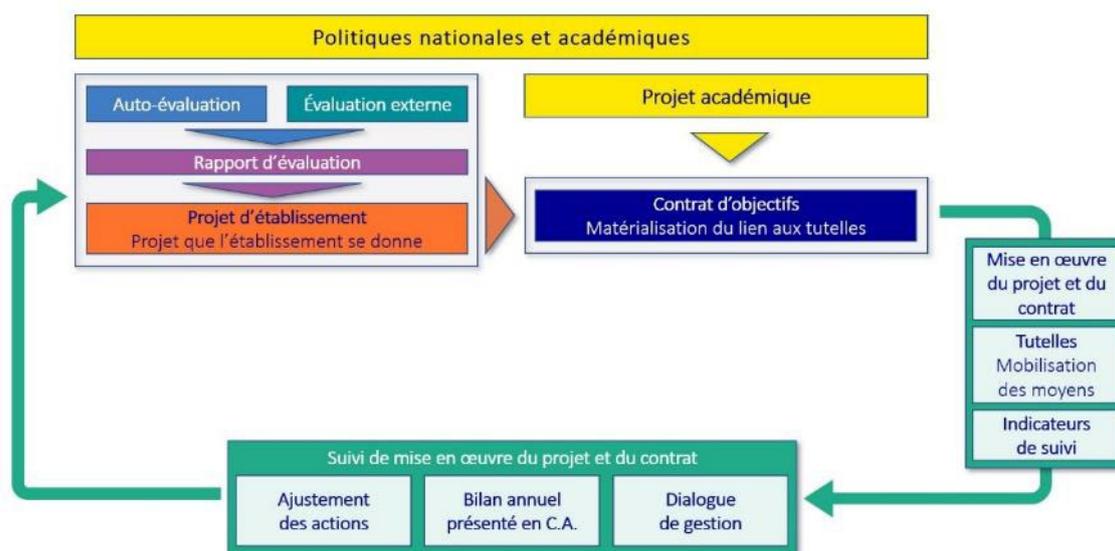
Par rétroaction, ce suivi permet d'aborder le cycle d'évaluation suivant avec sérénité.

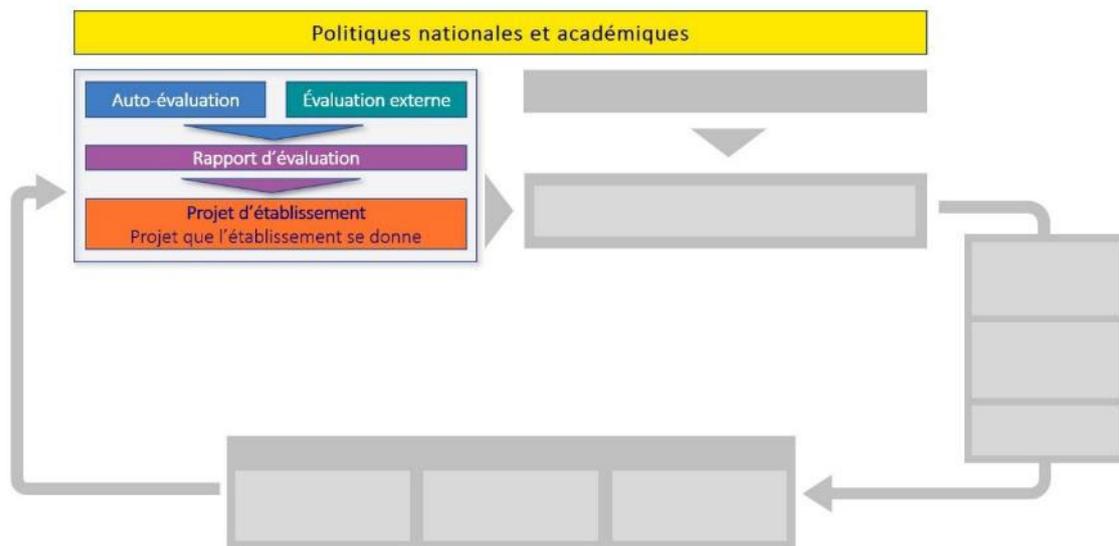
[Retour Sommaire](#)

Schéma 11B Évaluation et pilotage 2 Schéma simplifié

Schéma 11B – Évaluation et pilotage 2. Schéma simplifié

Version texte

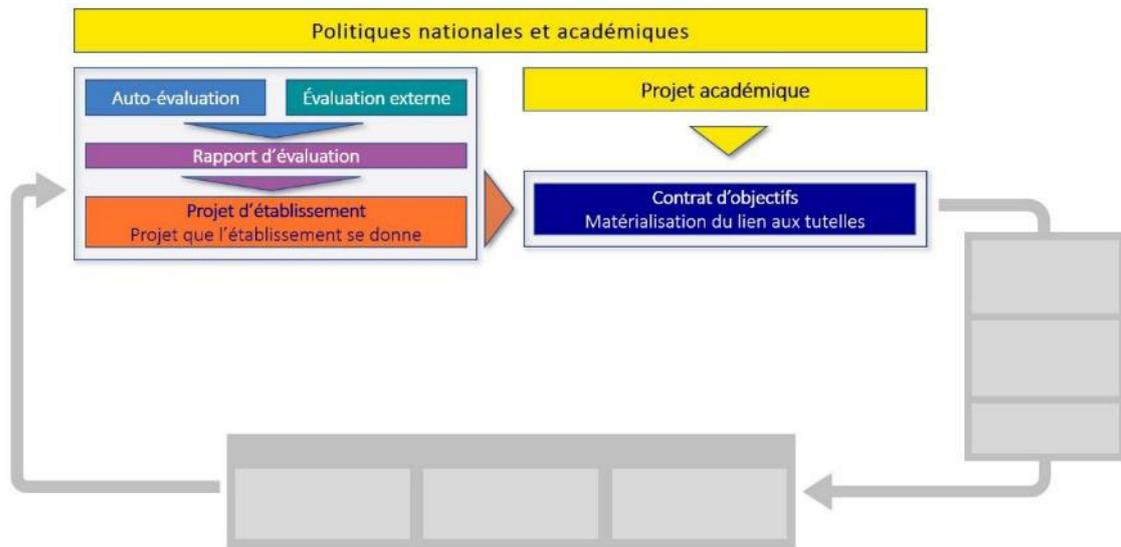




Le schéma est fondé sur celui présent dans la [charte des pratiques de pilotage en EPLE](#), publiée au *Bulletin officiel* n°31 du 26 août 2021.

L'évaluation est composée de deux phases (auto-évaluation et évaluation externe). Elle a pour référentiel les politiques d'éducation nationales et académiques. Elle débouche sur un rapport d'évaluation, qui est le fruit de l'analyse des évaluateurs et des échanges menés dans l'établissement et identifie en contexte ses points forts et ses marges de progrès, propose des axes stratégiques ainsi qu'un plan d'action et de formation.

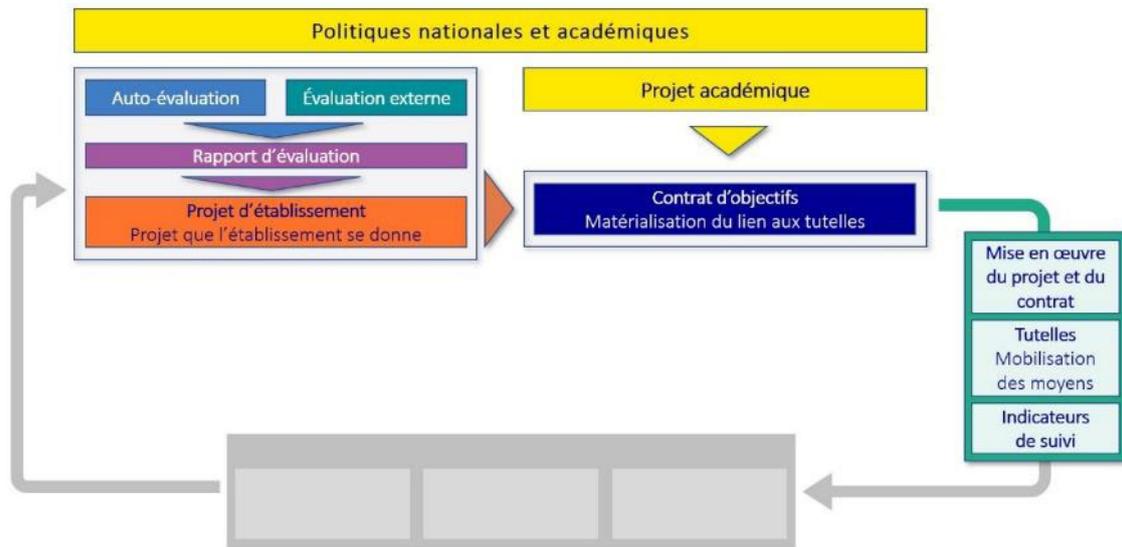
Le projet que l'établissement se donne pour lui-même en est le prolongement, en tant que déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques retenues.



La phase d'élaboration du contrat d'objectifs suit la rédaction du projet d'établissement.

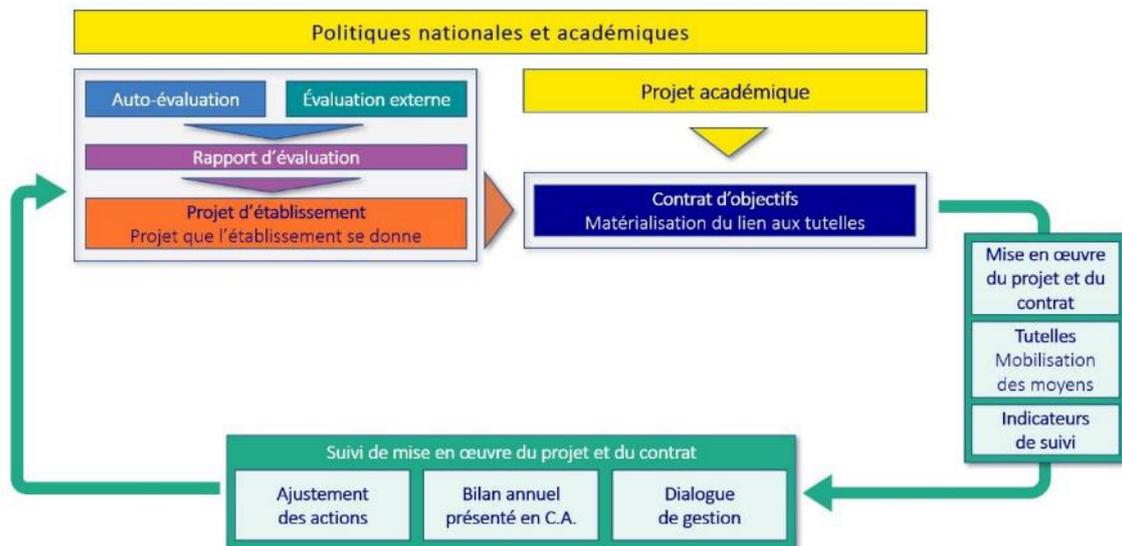
À la différence du projet d'établissement, qui relève du pilotage interne même si le référentiel est par définition externe, **le contrat d'objectifs formalise la relation de l'établissement avec sa ou ses tutelles**, et constitue donc une forme de pilotage externe par celles-ci.

En lien direct avec le projet académique, la ou les tutelles assignent des objectifs prioritaires à l'établissement, qui tiennent compte des axes stratégiques du projet d'établissement tout en constituant une forme de régulation académique.



La mise en œuvre du projet d'établissement et du contrat d'objectifs, sous le regard des tutelles, passe par la mobilisation des moyens autour des objectifs prioritaires que s'est donné l'établissement dans le cadre de son projet ou que les tutelles lui ont assignés dans le cadre du contrat.

Elle implique également l'identification d'indicateurs de suivi, qui permettent de mesurer les effets des actions engagées.



Plus spécifiquement, le suivi de la mise en œuvre du projet et du contrat permet le cas échéant d'ajuster les actions, dans le cadre d'un bilan annuel présenté en conseil d'administration ou du dialogue de gestion avec les tutelles.

Par rétroaction, ce suivi permet d'aborder le cycle d'évaluation suivant avec sérénité.

Schéma 12

Principes et outils de l'auto-évaluation

Schéma 12 – Principes et outils de l'auto-évaluation

Version texte

Auto-évaluation : une étape essentielle de la démarche

Pas un diagnostic, ni un rapport d'activités

Pas une préparation de l'évaluation externe

- Réflexion collective sur les besoins des élèves
- Regard sur les actions menées et à mener
- Préfiguration du projet d'établissement

Outils

État de l'établissement
Des indicateurs pour objectiver les constats



Guide et boîtes à outils
Des pistes de réflexion collective



Questionnaires
Un recueil des points de vue facilité



Points d'attention

Des indicateurs partagés à mettre en perspective
Ni totem, ni tabou

Des boîtes à outils à ne pas traiter de manière exhaustive

Les questionnaires ne remplacent pas la participation, ni ne se substituent au guide d'auto-évaluation



L'auto-évaluation fonde la démarche d'évaluation, qui part de l'établissement et qui lui est destinée.

L'auto-évaluation se caractérise autant par ce qu'elle que par ce qu'elle n'est pas.

- **Elle n'est pas un diagnostic ou un rapport d'activités.** Le premier présente un état de l'établissement, une caractérisation de ses forces et faiblesse, tandis que l'autre établit la liste des actions menées. Dans un cas comme dans l'autre, il n'y a pas de dynamique, c'est-à-dire de mise au jour de la raison d'être des actions et de recommandations pour améliorer la qualité du service public d'éducation dans l'établissement.
- **Elle n'est pas une préparation de l'évaluation externe.** L'auto-évaluation est une évaluation à part entière, c'est-à-dire qu'elle va de la contextualisation aux axes stratégiques en passant par l'identification des besoins, la définition d'objectifs, l'analyse des actions et la mesure de leurs effets et impacts. En d'autres termes, elle ne laisse pas aux seuls évaluateurs l'identification des orientations stratégiques et des mesures à prendre, car il y aurait externalisation de ce qui relève du périmètre d'action de l'établissement.

L'auto-évaluation s'appuie au contraire sur les trois actions suivantes :

- **Réflexion collective sur les besoins des élèves.** Les actions d'un établissement n'existent pas pour elles-mêmes. Elles sont conçues pour répondre à des besoins spécifiques mis au jour par l'analyse des indicateurs et points de vue.
- **Regard sur les actions menées et à mener.** L'identification des besoins et la définition d'objectifs conduisent à élaborer des actions pour répondre aux premiers et atteindre les derniers. L'évaluation porte un regard analytique sur les actions déjà menées, afin d'en mesurer les effets et impacts (efficacité et efficience, notamment), mais aussi sur les actions à mener, pour en déterminer la pertinence et la cohérence.
- **Préfiguration du projet d'établissement.** L'auto-évaluation débouche, avec l'identification d'orientations stratégiques et des pistes d'action, sur une première représentation de ce que pourrait être le projet d'établissement, tout en distinguant clairement les deux démarches, l'écriture du projet étant centrée sur la mise en œuvre opérationnelle.



Plusieurs outils sont à disposition des établissements pour conduire l'auto-évaluation.

- **État de l'établissement.** C'est un **ensemble de données et indicateurs fiabilisés** défini par la DEPP et le Conseil d'évaluation de l'École. Il est mis à disposition des établissements par les services statistiques académiques, avec des outils de lecture, de croisement et de visualisation. Il a vocation à être pleinement partagé dans l'établissement pour contribuer à **objectiver les constats et les analyses**.
- **Guides et boîtes à outils.** Le CEE a élaboré un **guide méthodologique de l'auto-évaluation**. Il contient dix fiches qui aident l'établissement tout au long de la démarche, de la constitution du comité de pilotage à l'écriture du rapport. Les boîtes à outils comportent, de manière complémentaire, des pistes de réflexion collective.
- **Questionnaires.** Afin de **faciliter le recueil des points de vue de l'ensemble des parties prenantes** sur différentes problématiques touchant l'établissement, le CEE a élaboré des questionnaires à destination des élèves, parents et personnels des collèges, lycées généraux et technologiques et lycées professionnels.



Il existe, pour chacun des outils mis à disposition, des points d'attention permettant d'en tirer tout le bénéfice.

- **Indicateurs.** Pour être en **réel appui à l'analyse**, les indicateurs doivent être **disponibles et accessibles** (c'est-à-dire partagés et compréhensibles, d'où l'importance de l'accompagnement par les services statistiques académiques), mais aussi **mis en perspective** (c'est-à-dire croisés entre eux et comparés dans le temps et dans l'espace). De manière plus symbolique, ils ne sont **ni totems** (entrée unique par des indicateurs qui rendraient pleinement et exclusivement compte de ce qu'est un établissement), **ni tabous** (écartés au motif d'une assimilation tout aussi exclusive à la déshumanisation et ou la logique comptable).
- **Boîtes à outils.** Les boîtes à outils ont été élaborées pour **couvrir l'ensemble des questions que peut se poser un établissement** et, incidemment, mettre au jour l'ensemble des décisions prises par celui-ci dans le cadre de ses marges d'autonomie. En conséquence, un établissement donné dans un contexte particulier ne se pose pas forcément toutes ces questions, même s'il n'est pas inutile qu'il ait connaissance de sujets possibles de réflexion.
- **Questionnaires.** Les questionnaires sont une modalité très utile de recueil du point de vue des différentes parties prenantes. Cela dit, d'une part, **la dimension participative de l'auto-évaluation ne se résume pas au fait de répondre à un questionnaire**, mais inclut la participation aux échanges et à la réflexion de l'établissement, notamment par la présence dans des groupes de travail inter-catégoriels. D'autre part, **l'auto-évaluation ne se limite pas au recueil des points de vue**, mais comprend l'analyse croisée des données, points de vue et observations, comme le souligne le guide méthodologique de l'auto-évaluation.

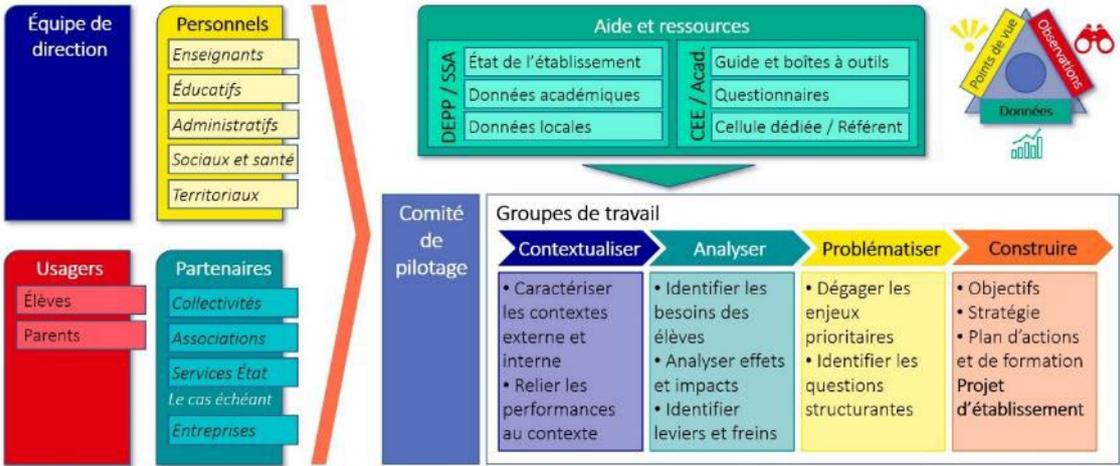
[Retour Sommaire](#)

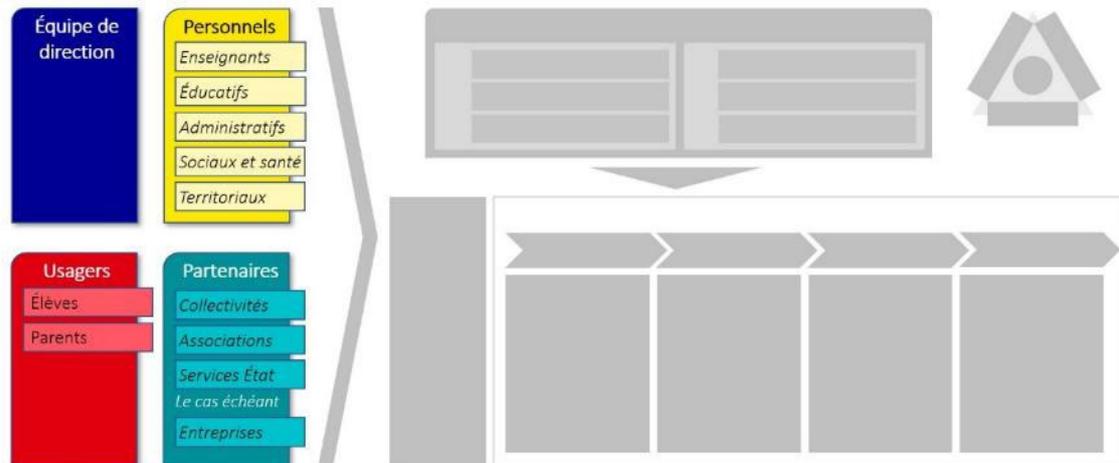



Évaluation des établissements Schémas de présentation

Schéma 13 Organisation de l'auto-évaluation

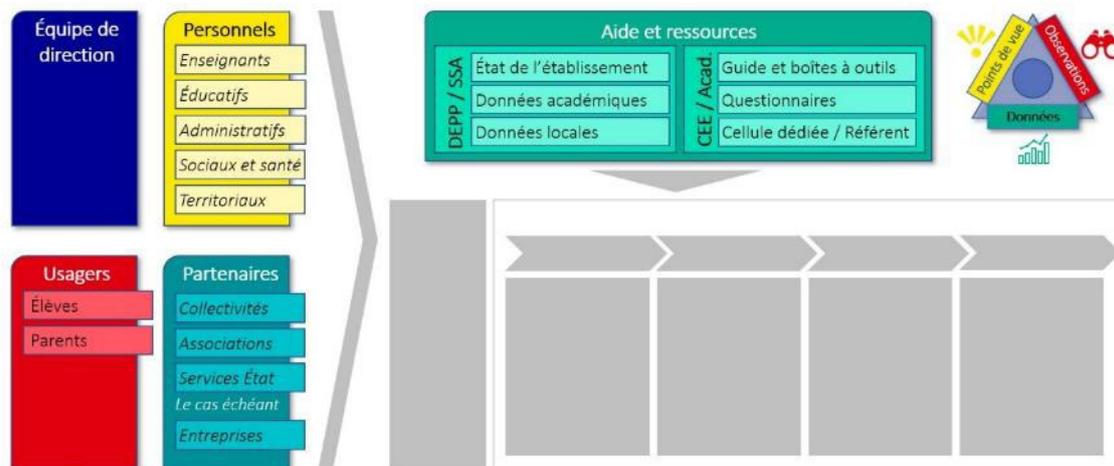
Schéma 13 – Organisation de l'auto-évaluation Version texte





L'organisation de l'auto-évaluation s'appuie fondamentalement sur la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de l'établissement :

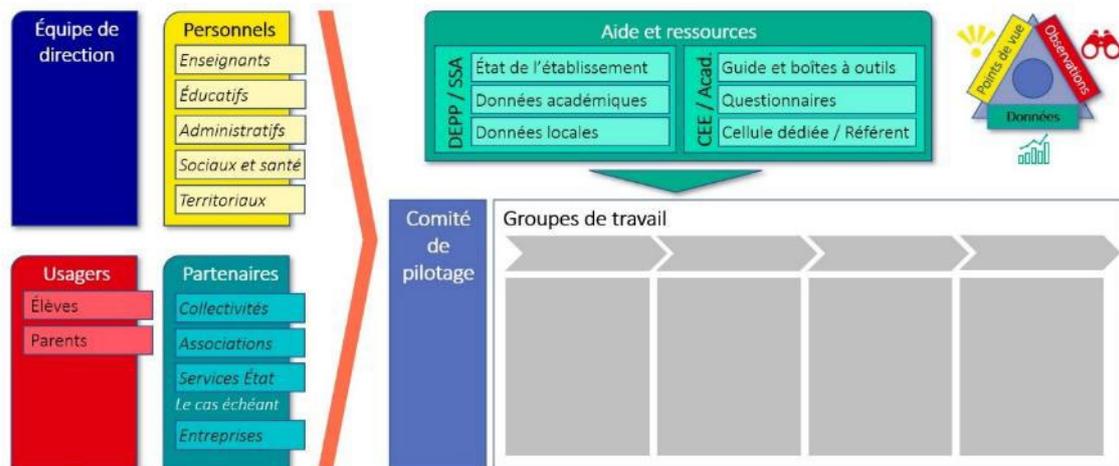
- **Équipe de direction**, avec le chef d'établissement comme pilote de la démarche,
- **Personnels de l'établissement**, qui comprennent à la fois les agents de l'État (enseignants, personnels éducatifs, administratifs, sociaux et de santé) et les agents mis à disposition par la collectivité territoriale de rattachement (accueil, entretien, restauration),
- **Usagers**, en premier lieu les élèves, mais aussi les parents,
- **Partenaires**, de nature institutionnelle (collectivités, services de l'État, dont, hors éducation, police, justice, etc.), associative (sport, culture, parascolaire, insertion, etc.) et, le cas échéant, économique (entreprises, notamment pour les lycées professionnels).



Pour mener à bien l'auto-évaluation, les parties prenantes disposent d'outils, de ressources et de formes d'accompagnement.

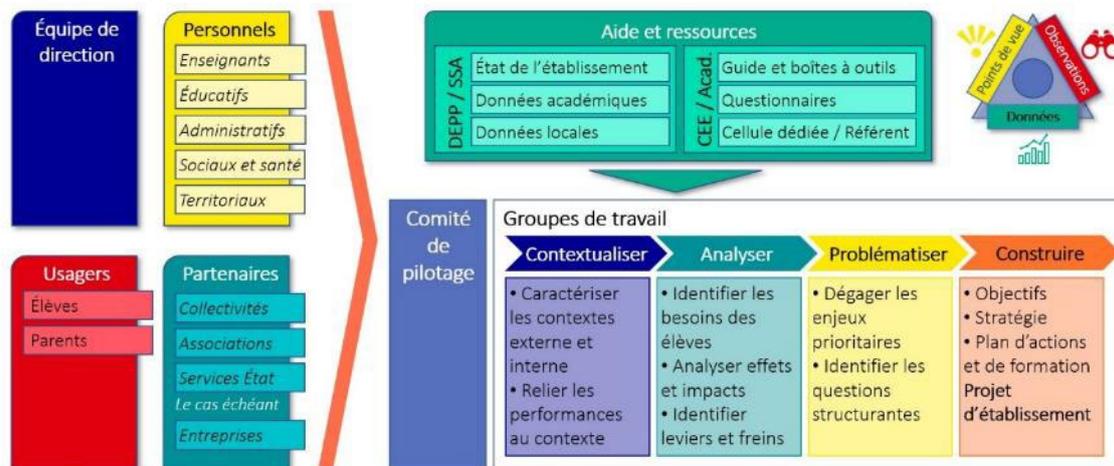
- Un premier ensemble d'outils est fourni par la DEPP et les services statistiques académiques, avec l'État de l'établissement, qui regroupe les indicateurs nationaux mis à disposition des établissements et qui sont accompagnés d'outils de croisement et de visualisation, des données académiques et des données construites localement.
- Un second ensemble d'outils et de ressources est fourni par le Conseil d'évaluation de l'École et les académies, avec notamment le guide méthodologique de l'auto-évaluation, les boîtes à outils par domaine, des exemples de questionnaire à destination de l'ensemble des parties prenantes et une cellule académique dédiée autour du référent de l'évaluation et en lien avec les inspecteurs référents, pour accompagner les établissements et répondre à leurs questions.

Plus largement, ces différents ressources contribuent à outiller les établissements et à mettre l'accent sur l'importance de la triangulation des données (indicateurs, points de vue, observations) pour construire une auto-évaluation robuste.



Concrètement, l'auto-évaluation s'organise autour d'un comité de pilotage et de groupes de travail.

- **Le comité de pilotage**, associé au chef d'établissement et au profil diversifié, a pour fonction **le pilotage et la supervision de la démarche d'auto-évaluation**. Il organise sa **mise en œuvre**, s'assure de sa **qualité** (suivi des opérations, respect du cadre et du calendrier, synthèse des contributions, modalités d'écriture et de relecture du rapport) et **prépare la visite** des évaluateurs externes.
- **Les groupes de travail** ont vocation à accueillir les différentes parties prenantes afin de **croiser les regards** pour **caractériser l'établissement** et **faire émerger et travailler les problématiques pertinentes**.



Les groupes de travail suivent un processus en quatre étapes : contextualiser, analyser, problématiser, construire.

- **Contextualiser.** Il s'agit de caractériser le **contexte externe** (environnement géographique, social, économique et culturel de l'établissement) et le **contexte interne** (décisions des tutelles), ce qui permet de relier les performances de l'établissement à son contexte, sans faire de ce dernier le facteur explicatif unique de la performance, l'effet propre de l'établissement étant précisément ce sur quoi porte la démarche d'évaluation.
- **Analyser.** L'**analyse des indicateurs et des points de vue** recueillis permet d'une part d'**identifier les besoins des élèves**, d'autre part d'**analyser les effets et impacts des actions** engagées (en lien avec la chaîne évaluative), mais aussi d'**identifier les actions susceptibles de faire levier** ainsi que les **ressources** propres à l'établissement et les éventuels **freins**.
- **Problématiser.** Ce troisième niveau permet, sur la base des analyses du niveau précédent, de **dégager les enjeux prioritaires**, au regard des besoins identifiés des élèves et en lien avec les quatre domaines de l'évaluation, sans être pour autant réduits à l'un d'entre eux, ce qui conduit à **identifier les questions structurantes** qui se posent à l'établissement.
- **Construire.** Ce quatrième niveau constitue la **formalisation** de ce qui précède, c'est-à-dire la **mise en cohérence stratégique puis opérationnelle des problématiques**, sous la forme d'axes stratégiques associés à des objectifs et d'un plan d'actions et de formation, l'ensemble constituant une **préfiguration du projet d'établissement**.

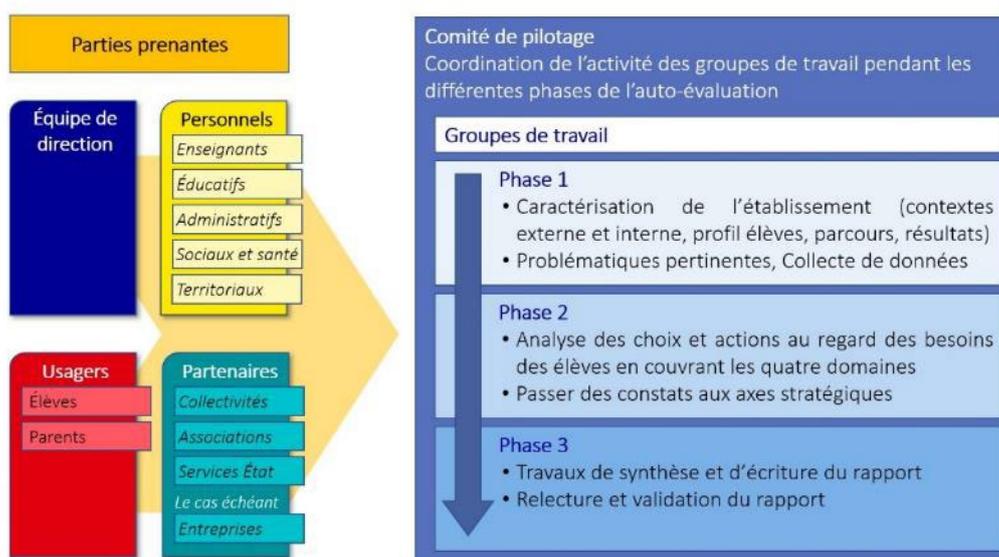
[Retour Sommaire](#)

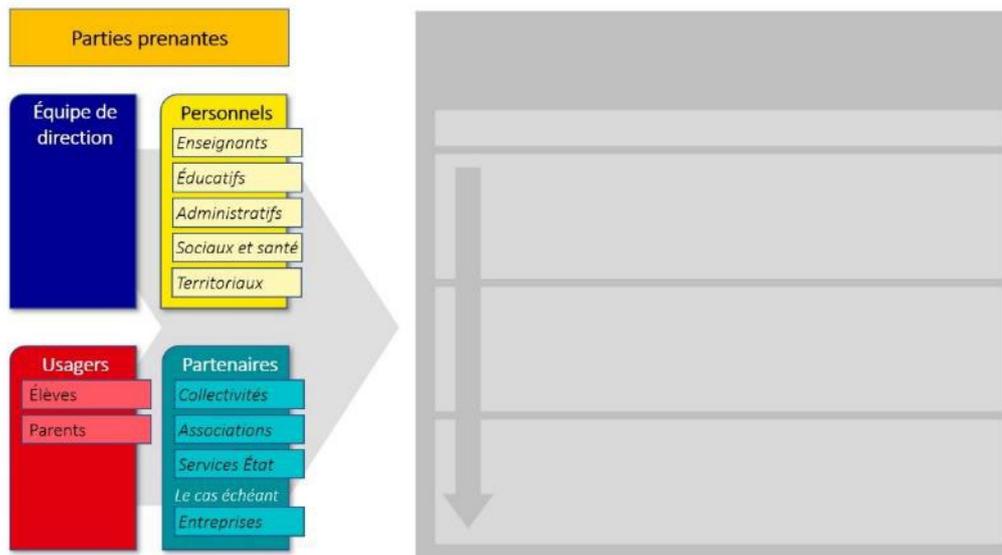
Schéma 14

Une auto-évaluation participative

Schéma 14 – Une auto-évaluation participative

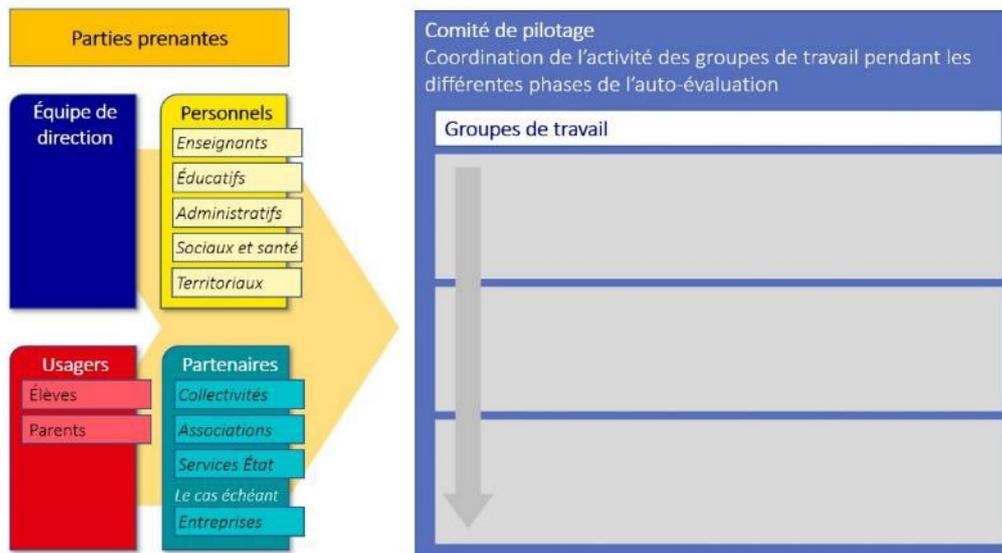
Version texte





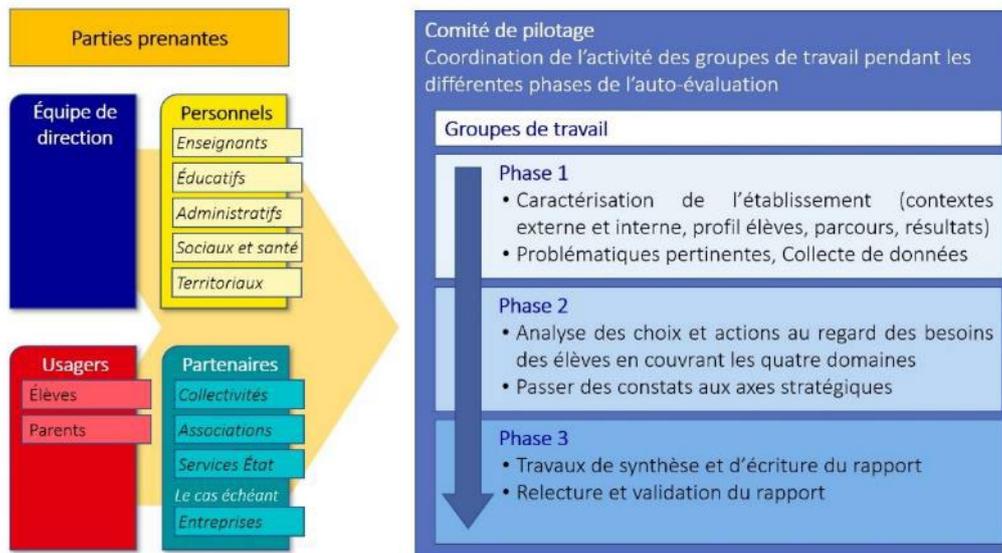
L'auto-évaluation est participative en ce qu'elle mobilise l'ensemble des parties prenantes de l'établissement :

- **Équipe de direction**, avec le chef d'établissement comme pilote de la démarche,
- **Personnels de l'établissement**, qui comprennent à la fois les agents de l'État (enseignants, personnels éducatifs, administratifs, sociaux et de santé) et les agents mis à disposition par la collectivité territoriale de rattachement (accueil, entretien, restauration),
- **Usagers**, en premier lieu les élèves, mais aussi les parents,
- **Partenaires**, de nature institutionnelle (collectivités, services de l'État, dont, hors éducation, police, justice, etc.), associative (sport, culture, parascolaire, insertion, etc.) et, le cas échéant, économique (entreprises, notamment pour les lycées professionnels).



L'auto-évaluation s'organise autour d'un comité de pilotage et de groupes de travail.

- Le **comité de pilotage**, associé au chef d'établissement et au profil diversifié, a pour fonction le **piloteage et la supervision de la démarche d'auto-évaluation**. Il organise sa **mise en œuvre**, s'assure de sa **qualité** (suivi des opérations, respect du cadre et du calendrier, synthèse des contributions, modalités d'écriture et de relecture du rapport) et **prépare la visite** des évaluateurs externes.
- Les **groupes de travail** ont vocation à accueillir les différentes parties prenantes afin de **croiser les regards** pour **caractériser l'établissement** et **faire émerger et travailler les problématiques pertinentes**.



On peut distinguer trois phases d'organisation des groupes de travail :

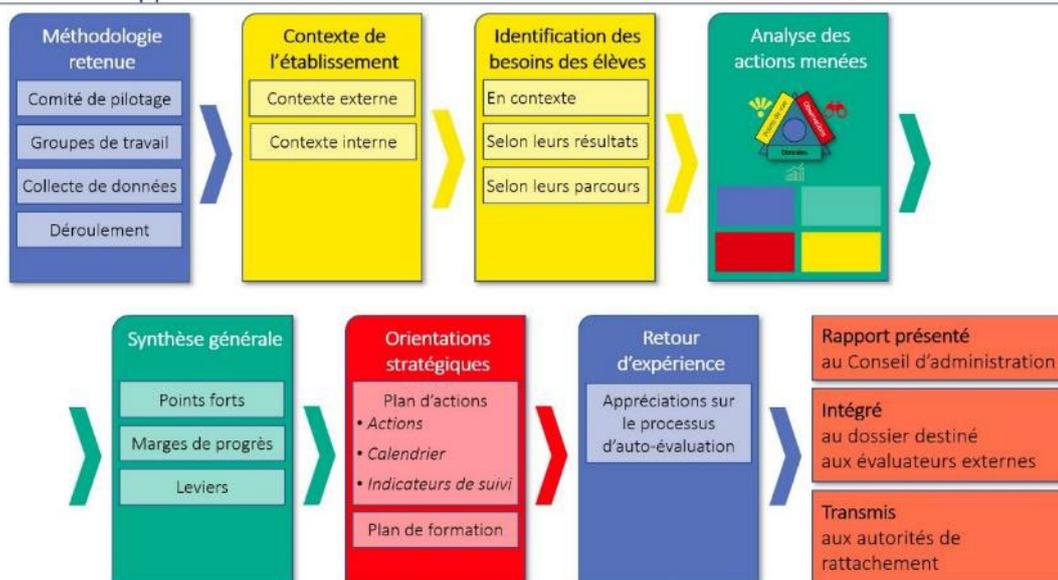
- **Phase 1. Caractérisation et problématique générale.** Des groupes de travail sont chargés de caractériser l'établissement (contextes externe et interne, profil de l'établissement, des élèves, de leurs résultats et de leurs parcours), de faire émerger la problématique générale et d'organiser la collecte d'information (indicateurs et enquêtes notamment).
- **Phase 2. Analyses et problématisation.** Des groupes de travail sont chargés d'analyser les indicateurs et les points de vue recueillis pour identifier les besoins des élèves et mesurer les effets et impacts des actions engagées (en lien avec la chaîne évaluative) afin de dégager les enjeux prioritaires, en lien avec les quatre domaines de l'évaluation, sans être pour autant réduits à l'un d'entre eux. Cette exploration de l'action de l'établissement conduit à identifier les questions structurantes et *in fine* à passer des constats aux orientations qui structureront le projet d'établissement.
- **Phase 3. Synthèse et écriture du rapport.** Les contributions de chacun sont synthétisées, non pour en faire une moyenne, mais pour faire émerger les points saillants qui constitueront l'épine dorsale du rapport d'auto-évaluation. Il s'agit aussi de s'assurer de la cohérence globale du rapport par une relecture.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 15 Rapport d'auto-évaluation

Schéma 15 – Rapport d'auto-évaluation

Version texte

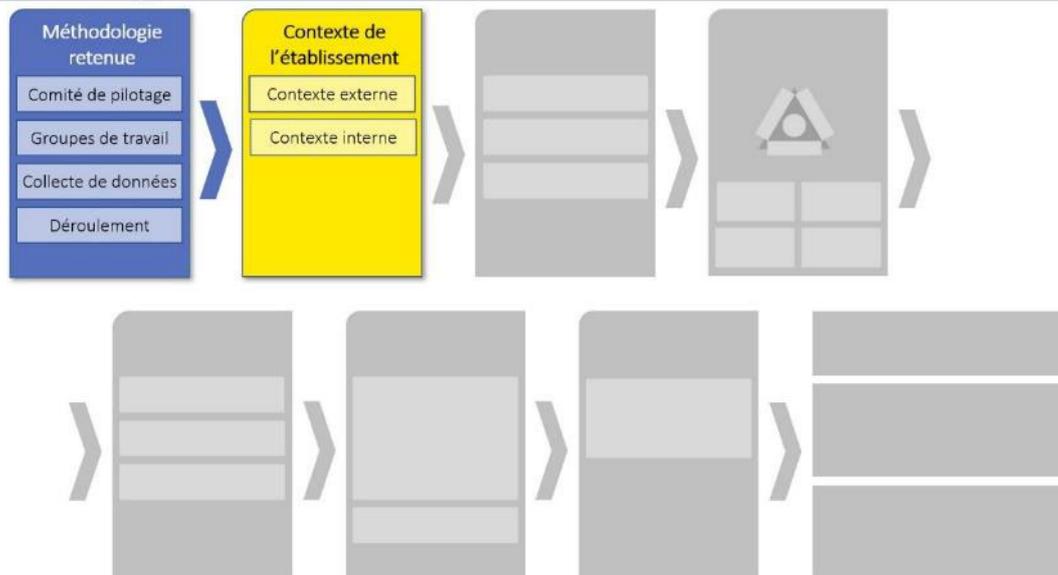




Le rapport d’auto-évaluation est à la fois le prolongement de l’analyse et la formalisation du processus qui l’a sous-tendue. C’est pourquoi sa structure reproduit les étapes par lesquelles l’établissement est passé afin de construire une auto-évaluation pertinente et utile.

Il est demandé dans un premier temps de décrire la méthodologie retenue par l’établissement pour conduire son auto-évaluation, non pour que les évaluateurs externes en apprécient la conformité au cadre d’évaluation, mais pour comprendre comment l’établissement s’est emparé de la démarche.

L’établissement décrit donc la **constitution et les missions du comité de pilotage et des groupes de travail**, la manière dont s’est opérée la collecte et l’exploitation des données, notamment pour ce qui concerne les indicateurs et les points des différentes parties prenantes, et le **déroulement global des opérations** (calendrier, modalités, dimension participative, etc.) ayant mené à la rédaction et à la validation du rapport d’auto-évaluation.



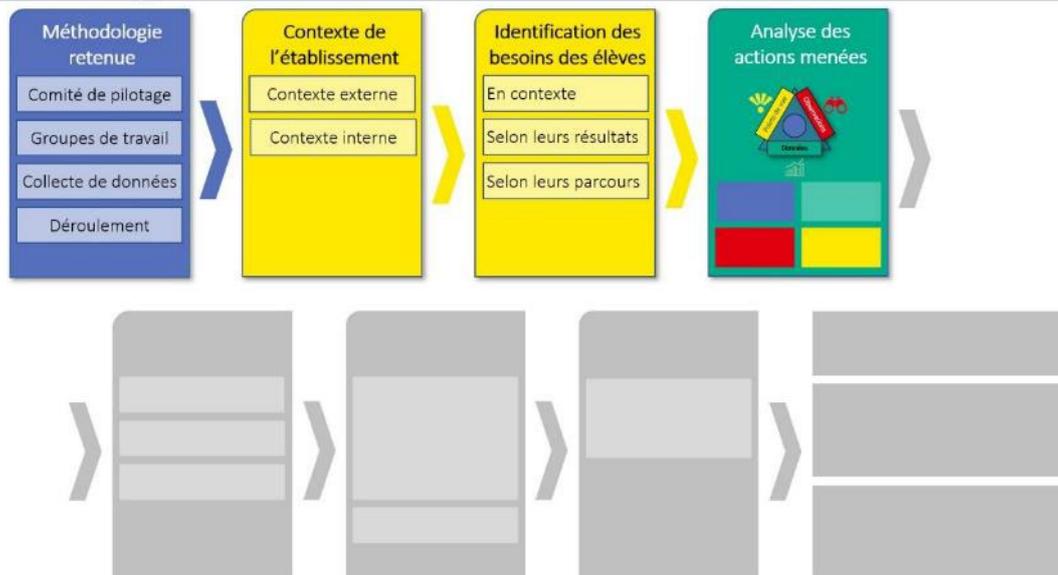
La contextualisation se définit par l’extériorité de la décision, qu’elle relève ou non des tutelles de l’établissement. Elle porte donc sur **ce qui s’impose à l’établissement**, c’est-à-dire les données et conditions initiales sur lesquelles l’établissement s’appuie pour construire son action.

Le **contexte interne** comprend les caractéristiques démographiques, économiques, sociales, culturelles du territoire sur lequel l’établissement est implanté.

Le **contexte interne** correspond aux **décisions prises par les tutelles** et qui s’appliquent à l’établissement, comme l’affectation des élèves (et donc, par extension, leur profil, lui-même lié au contexte externe), l’affectation des personnels, le bâti, l’équipement, l’offre de formation, indépendamment des choix opérés par l’établissement pour s’y adapter (par exemple, groupes de renforcement, livret d’accueil des enseignants nouvellement nommés, etc.).

Il est important de distinguer les décisions de l’établissement, qui relèvent du pilotage interne de l’établissement, les décisions des tutelles, qui relèvent du pilotage externe, et les décisions prises ailleurs ou imposées par la réalité du terrain.

L’analyse du contexte permet d’identifier en partie les besoins des élèves auxquels l’établissement est amené à répondre afin d’améliorer la qualité de ses processus et de ses résultats, y compris le bien-être et le parcours des élèves. **La contextualisation vaut donc par son intégration à l’analyse, c’est-à-dire par son exploitation effective.**



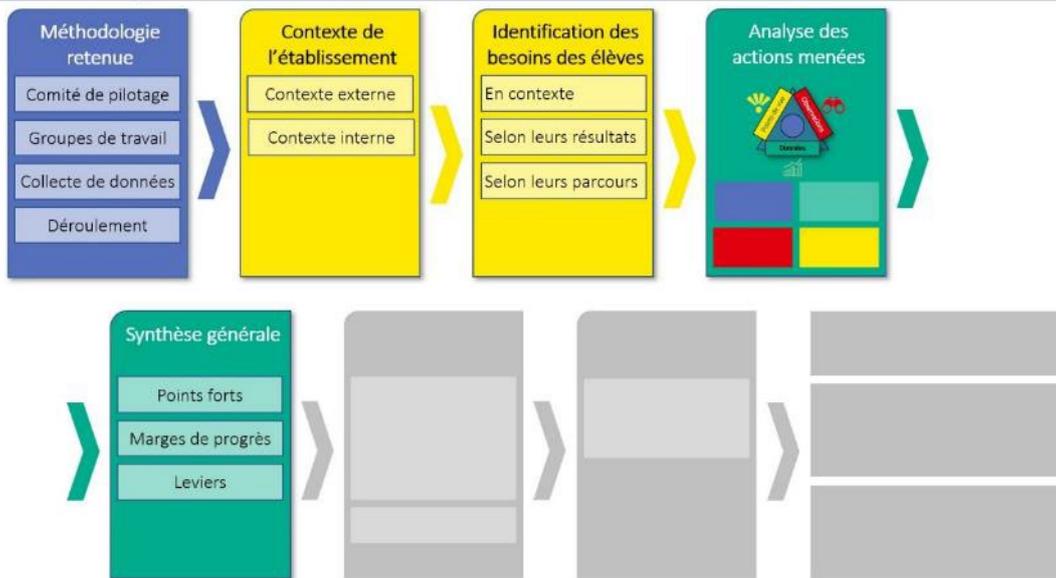
L'identification des besoins des élèves est un élément clé de l'analyse.

Elle s'appuie sur :

- **le contexte, notamment externe**, qui détermine pour partie le degré d'isolement de l'établissement et le degré de mobilité des élèves,
- **les indicateurs d'entrée**, pour établir le profil scolaire des élèves (résultats aux évaluations nationales de 6^e et de 2nde, notamment, qui relèvent du contexte interne),
- **les parcours des élèves** dans et après l'établissement (choix de filière, orientation, insertion), qui disent quelque chose des effets des actions menées dans l'établissement.

L'analyse des actions menées, qui y fait suite, **se fonde sur la triangulation** (analyse croisée des données, points de vue et observations) **et est adossée aux quatre domaines de l'évaluation**, sans se réduire à eux, les problématiques étant le plus souvent transversales.

Elle s'appuie également sur la **combinaison de la chaîne d'action** (besoins, objectifs, actions, effets) **et des questions évaluatives** (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, utilité).

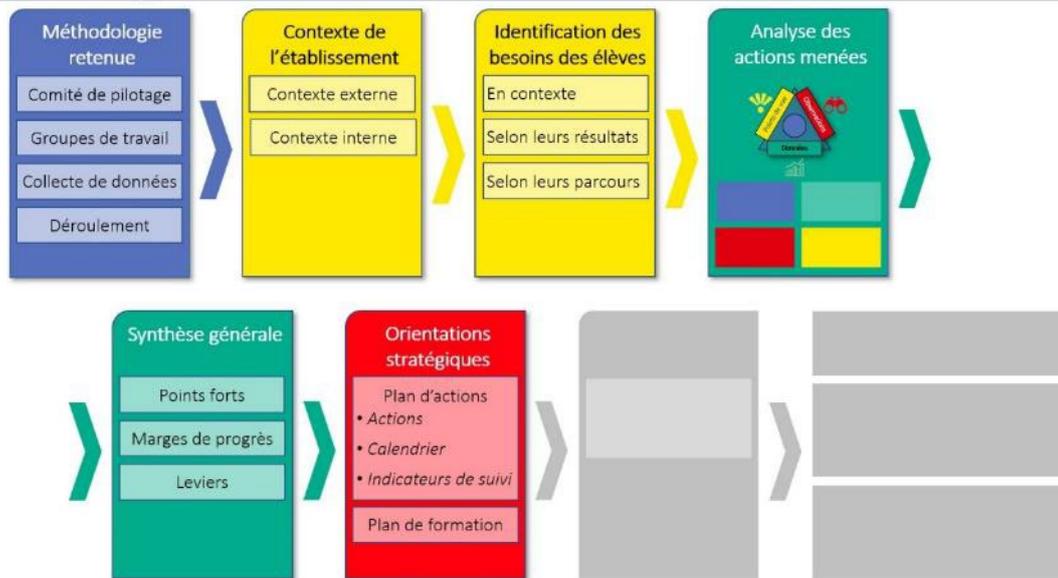


L'analyse en contexte des actions engagées et de leurs effets mène, dans le cadre de la synthèse générale, à l'identification des points forts, des marges de progrès et des leviers présents dans l'établissement.

En d'autres termes, il s'agit de **dépasser le constat pour valoriser l'action** et de souligner le fait d'une part que certaines actions sont plus susceptibles de conséquences structurantes que d'autres, d'autre part qu'**une partie de la réponse aux besoins des élèves se trouve dans les ressources de l'établissement et non à l'extérieur de lui**, ce qui va de pair avec une évaluation conçue comme exploration systématique des marges d'autonomie de l'établissement.

Schéma 15 – Rapport d’auto-évaluation

Version texte



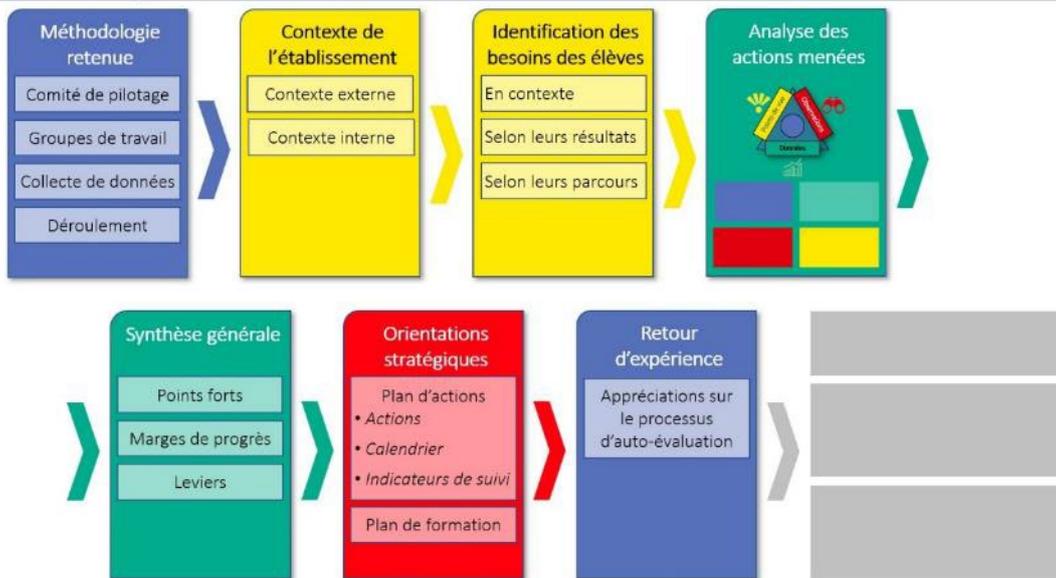
La définition d’orientations stratégiques se situe dans la droite ligne de l’analyse et de la synthèse et en constitue la formalisation.

Les orientations stratégiques dépassent la diversité des actions individuelles tout en restant contextualisées à l’établissement et leur confèrent une cohérence propre à en améliorer l’efficacité. Elles **sont une mise en perspective qui structure dans le temps et l’espace l’action de l’établissement et de ses acteurs.**

Leur opérationnalisation passe par l’élaboration d’un plan d’actions, c’est-à-dire d’un **ensemble cohérent d’actions inscrites dans un calendrier et auxquelles sont associés des indicateurs de suivi** permettant de mesurer l’atteinte des objectifs fixés et, le cas échéant, d’ajuster les choix opérés par l’établissement.

Ce plan s’accompagne d’un **plan de formation**, qui constitue une forme d’accompagnement de l’établissement à la suite de l’évaluation, la formation pouvant s’appuyer sur différentes modalités, internes et externes (dans l’établissement, dans le bassin, dans l’académie).

L’ensemble constitue une **préfiguration du projet d’établissement.**



La liberté et la responsabilité de l'établissement que l'évaluation reconnaît se retrouvent dans l'appréciation générale sur le processus d'auto-évaluation.

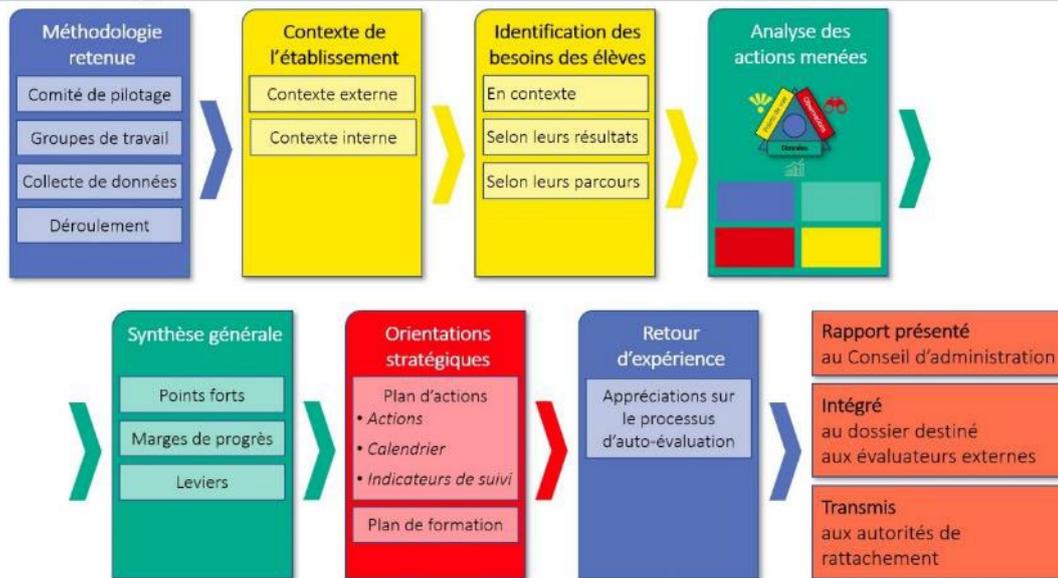
Le but n'est pas de montrer que tout s'est bien passé, mais de **rendre compte de l'appropriation de la démarche** et de **proposer des pistes d'amélioration** du processus.

Plus généralement, l'objectif de ce point est triple :

- Pour l'établissement, **mettre à l'épreuve du terrain** le protocole, les outils et les ressources et formaliser ses remarques,
- Pour le CEE, **documenter la réception** de l'évaluation et **ajuster son discours et le contenu des formations** nationales et académiques dispensées,
- Pour le CEE encore, **faire évoluer ses processus et ses productions**, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'évaluation.

Schéma 15 – Rapport d’auto-évaluation

Version texte



Le rapport rédigé sous la supervision du comité de pilotage est présenté au Conseil d'administration.

Il est ensuite intégré au dossier destiné aux évaluateurs externes, qui comprend également l'*État de l'établissement* (indicateurs et outils fournis par le service statistique académique) et toute pièce que l'établissement juge utile de porter à la connaissance des évaluateurs externes (projet d'établissement actuel, comptes rendus d'instance, etc.).

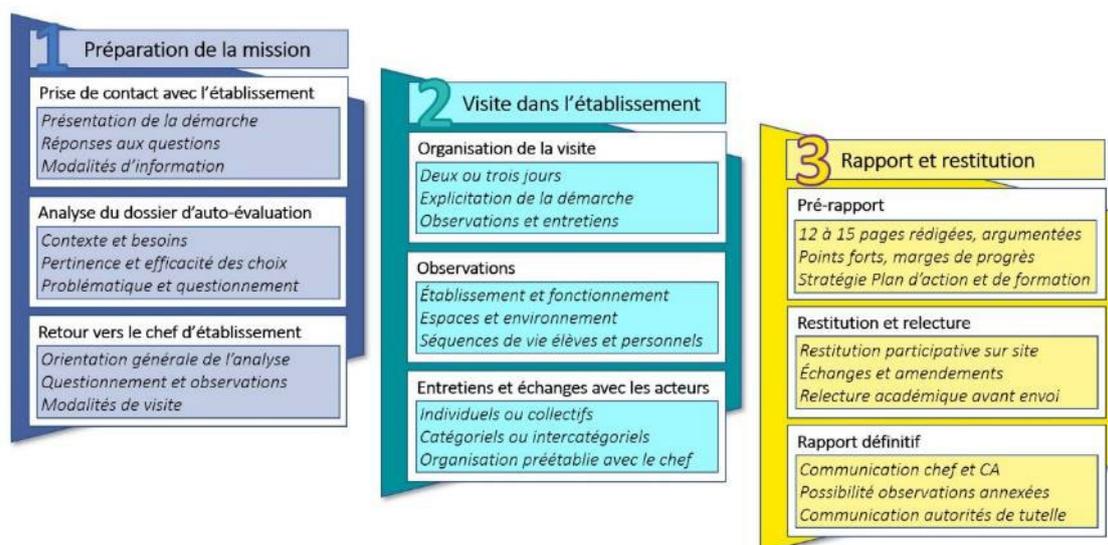
Le rapport d'auto-évaluation est transmis aux autorités de rattachement au même titre que le rapport d'évaluation.

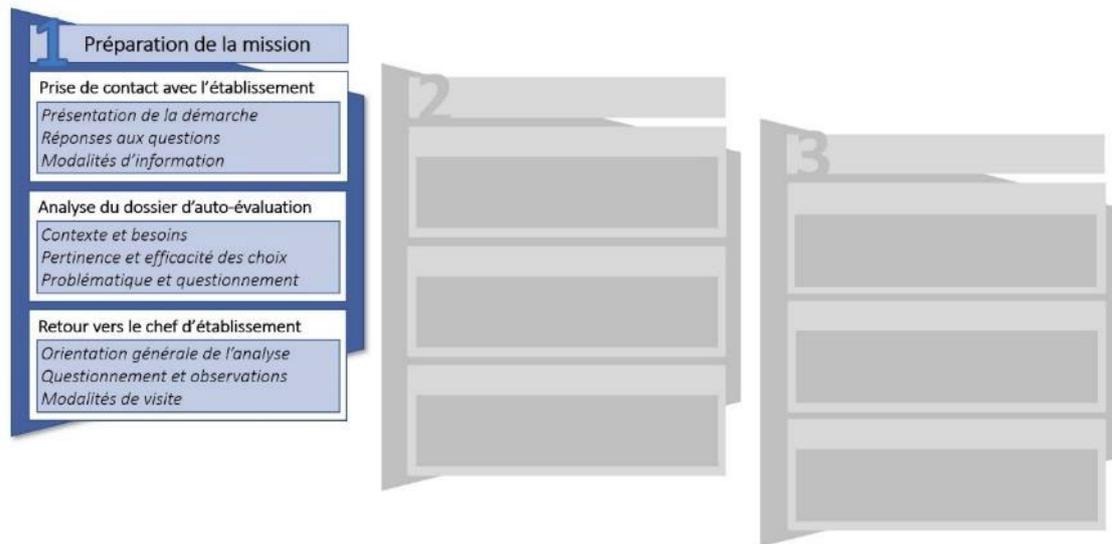
[Retour Sommaire](#)

Schéma 16 Étapes de l'évaluation externe

Schéma 16 – Étapes de l'évaluation externe

Version texte





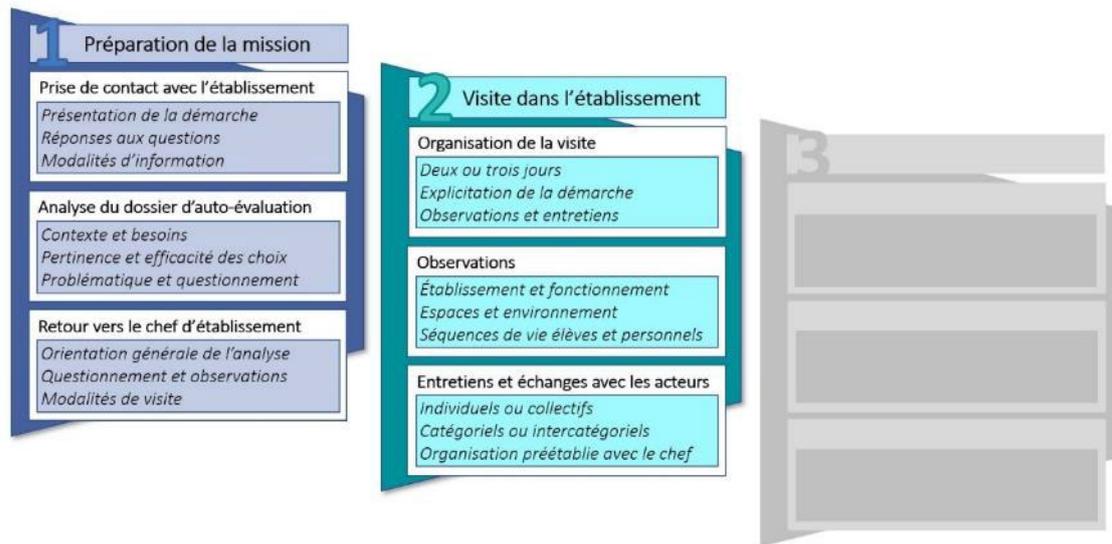
La mission d'évaluation externe se décompose en trois étapes, avec la préparation de la mission, la visite dans l'établissement et la rédaction du rapport, qui comprend la restitution.

La préparation de la mission débute par un contact avec l'établissement dès le début de la campagne. Le coordonnateur d'équipe, l'inspecteur référent ou un membre du comité de pilotage académique vient dans l'établissement présenter aux parties prenantes la démarche d'évaluation et la procédure suivie pour l'évaluation externe, répondre aux questions que peut se poser l'établissement ou le chef, en veillant à ne pas interférer avec le processus d'auto-évaluation.

L'analyse du dossier d'auto-évaluation comporte trois dimensions :

- **Mettre au jour les contextes externe et interne** de l'établissement à partir des indicateurs de l'*État de l'établissement* (profil scolaire et social des élèves, environnement de l'établissement, etc.) et **identifier les besoins des élèves** (à partir des résultats et parcours, notamment).
- **Mesurer la pertinence et l'efficacité des choix effectués** par l'établissement en fonction des besoins identifiés, des objectifs visés et des effets attendus et effectifs, en combinant chaîne d'action et questions évaluatives, pour interroger la raison d'être des actions en contexte.
- **Identifier la problématique générale de l'établissement** (points forts, marges de progrès, ressources) et **préparer le questionnement de la visite** à partir d'hypothèses explicatives, à confronter sur place avec la réalité de l'établissement.

Un retour vers le chef d'établissement permet de présenter les grandes orientations de l'évaluation externe, notamment les questions et observations tirées de l'analyse du dossier d'auto-évaluation et de définir ensemble les modalités de visite de l'établissement (date, durée, nombre et nature des entretiens et observations) en fonction de l'analyse des évaluateurs externes et des contraintes de l'établissement.



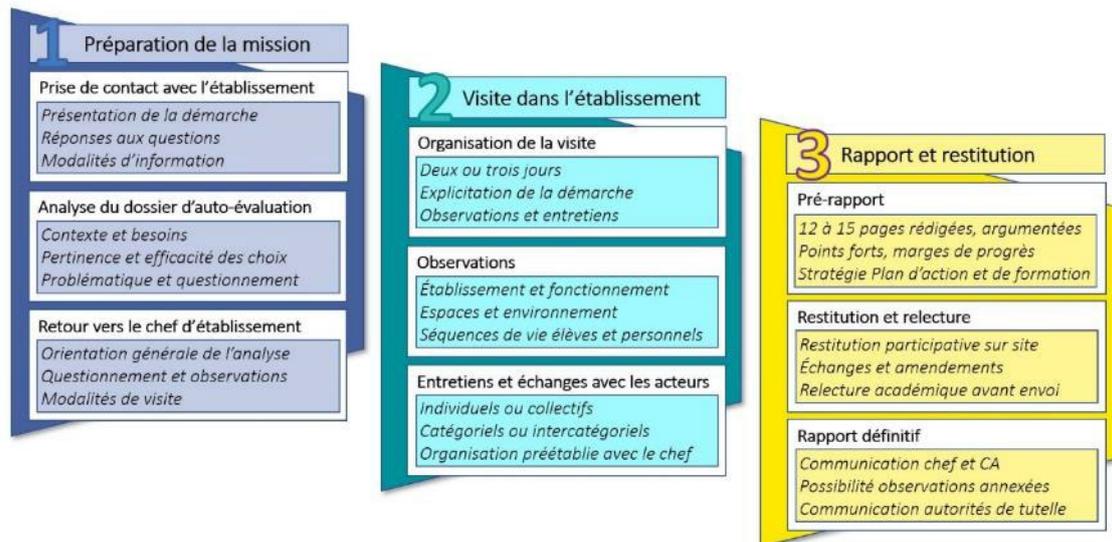
La deuxième étape est constituée par la visite dans l'établissement, avec l'organisation de la visite, les observations et les entretiens et échanges avec les acteurs.

L'organisation de la visite est définie avec le chef et prend en compte la vie de l'établissement et les contraintes de chacun. Selon la nature et la complexité de l'établissement, elle dure deux à trois jours, de préférence consécutifs, ce qui permet de prendre le temps de rencontrer et de recueillir les points de vue des différentes parties prenantes, mais aussi de présenter la démarche et de partager la connaissance et l'analyse du dossier d'auto-évaluation.

Les observations portent sur l'établissement et son fonctionnement, c'est-à-dire :

- **ses espaces**, avec une visite de l'établissement en début de présence sur site qui permet de saisir l'atmosphère, d'examiner les espaces de travail et de détente, l'articulation entre les lieux professionnels, les services, etc., qui ont une influence directe sur la qualité du climat scolaire et le bien-être à l'École,
- **ses activités**, de l'arrivée des élèves le matin à leur sortie le soir (accueil, pauses, restauration, etc.), avec des observations de classe possibles, à condition qu'elles se distinguent clairement d'une inspection et que l'analyse du dossier d'auto-évaluation les justifie (par exemple, dispositif particulier d'accompagnement).

Les entretiens et échanges ont lieu avec l'ensemble des parties prenantes (équipe de direction, personnels, élèves, parents, partenaires). Ils sont individuels ou collectifs, catégoriels ou intercatégoriels et d'une longueur suffisante pour traiter des différents sujets et faire en sorte que la parole se libère, l'important étant une représentation de la diversité des profils, notamment pour les élèves et les parents. Comme pour les observations, le choix des personnes rencontrées dépend de l'analyse du dossier (même s'il y a des incontournables) et le planning d'ensemble est établi avec le chef d'établissement en fonction des contraintes de chacun.



La troisième étape de l'évaluation externe est constituée de la rédaction du pré-rapport, de la restitution dans l'établissement et de la rédaction et diffusion du rapport définitif.

Le pré-rapport est le produit du processus d'évaluation, pas seulement de l'évaluation externe. Il se fonde sur l'analyse du dossier d'auto-évaluation et les notes prises lors des observations et des entretiens réalisés pendant la visite. Il porte une appréciation sur les actions menées dans l'établissement et envisagées par celui-ci au regard des besoins des élèves, des objectifs fixés et des effets attendus ou effectifs, ainsi que sur les orientations stratégiques que se donne l'établissement.

D'une longueur de 12 à 15 pages et rédigé de manière collaborative, il est documenté et argumenté, s'appuie sur des indicateurs, points de vue et observations et qui explicite sa méthodologie et les choix qu'il opère, avec les points forts et les marges de progrès de l'établissement, des orientations stratégiques et un plan d'action et de formation. Il formalise le prolongement et l'enrichissement de la réflexion de l'établissement par les évaluateurs externes.

La restitution s'inscrit dans une démarche évaluative qui donne la parole à l'établissement évalué à toutes les étapes du processus. Elle est l'occasion pour les évaluateurs de venir exposer devant l'ensemble des parties prenantes l'état de leur analyse à l'ensemble des parties prenantes, pour échanges. Il ne s'agit donc pas de présenter des conclusions définitives à valider ou à modifier superficiellement, mais de poursuivre l'analyse en la confrontant, au sens neutre du terme, au point de vue de l'établissement.

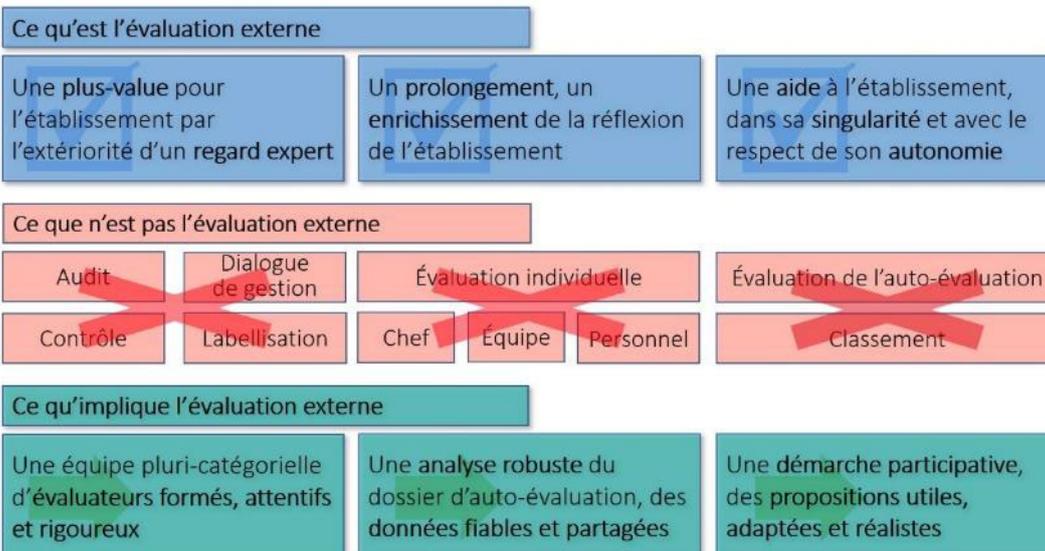
Suite à la restitution, le rapport d'évaluation est finalisé et communiqué dans un délai de 30 jours au chef d'établissement et au conseil d'administration. L'établissement dispose alors de 15 jours pour produire d'éventuelles observations annexées au rapport. À l'issue de ce délai, le rapport est communiqué aux autorités de tutelle (académie et collectivité territoriale). Il est aussi transmis au Conseil d'évaluation de l'École.

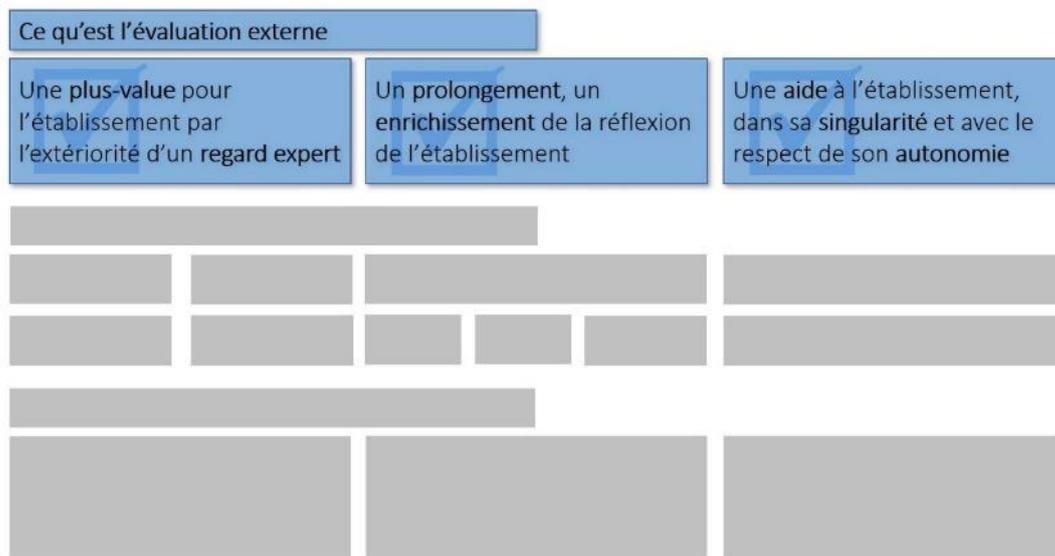
Schéma 17

Ce qu'est et n'est pas l'évaluation externe

Schéma 17 – Ce qu'est et n'est pas l'évaluation externe

Version texte



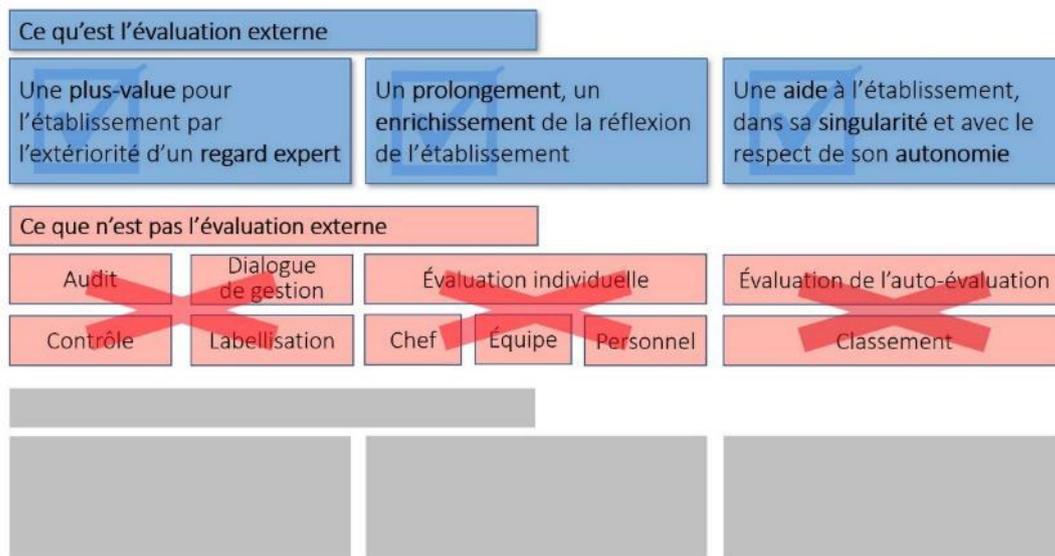


L'évaluation externe se caractérise à la fois par ce qu'elle est et par ce qu'elle n'est pas.

Elle est une plus-value pour l'établissement en raison de l'extériorité du regard expert porté par les évaluateurs externes sur le rapport d'auto-évaluation, les indicateurs de l'établissement et lors de la visite de l'établissement.

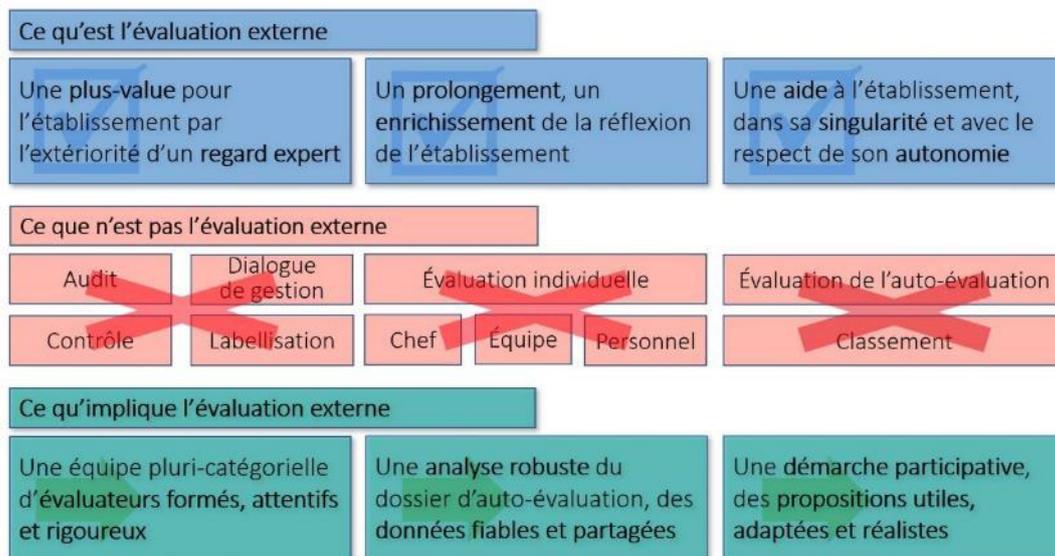
Elle est aussi un prolongement et un enrichissement de la réflexion menée par l'établissement lors de l'auto-évaluation, car elle s'appuie sur cette réflexion et les données, points de vue et observations exploités par les évaluateurs externes.

Elle est enfin une aide à l'établissement, dans sa singularité, grâce à la contextualisation menée et la mise au jour des besoins spécifiques des élèves, et avec le respect de son autonomie, l'évaluation portant exclusivement sur le domaine de décision de l'établissement, c'est-à-dire son pilotage interne.



En revanche, l'évaluation externe n'est pas

- **Un audit, un contrôle ou une labellisation**, qui tous sont fondés sur une conformité à un cahier des charges, **ni un dialogue de gestion**, qui relève du pilotage externe par les tutelles,
- **Une évaluation individuelle**, que ce soit du chef d'établissement, de l'équipe de direction ou de tout personnel de l'établissement (il existe des procédures spécifiques pour cela, qui relèvent d'ailleurs plutôt du contrôle), l'évaluation ne portant que sur l'établissement tout entier,
- **Une évaluation de l'auto-évaluation**, c'est-à-dire une correction de celle-ci (au contraire, l'évaluation externe s'appuie sur elle pour faire progresser la réflexion de l'établissement), ou **un classement de l'établissement**, ce qui ramènerait à un degré de conformité à un cahier des charges.



Pour être pleinement efficace, l’évaluation externe implique

Une équipe pluri-catégorielle d’évaluateurs (inspecteurs, chefs d’établissement, enseignants, cadres administratifs, etc.) afin de croiser les regards et les expertises. Il s’agit d’évaluateurs **formés, attentifs et rigoureux**, c’est-à-dire agissant dans un cadre méthodologique et déontologique clair,

Une analyse robuste du dossier d’auto-évaluation (rapport d’auto-évaluation et indicateurs de l’État de l’établissement), qui s’appuie sur **des données fiables et partagées**, le partage contribuant à la diffusion de l’évaluation,

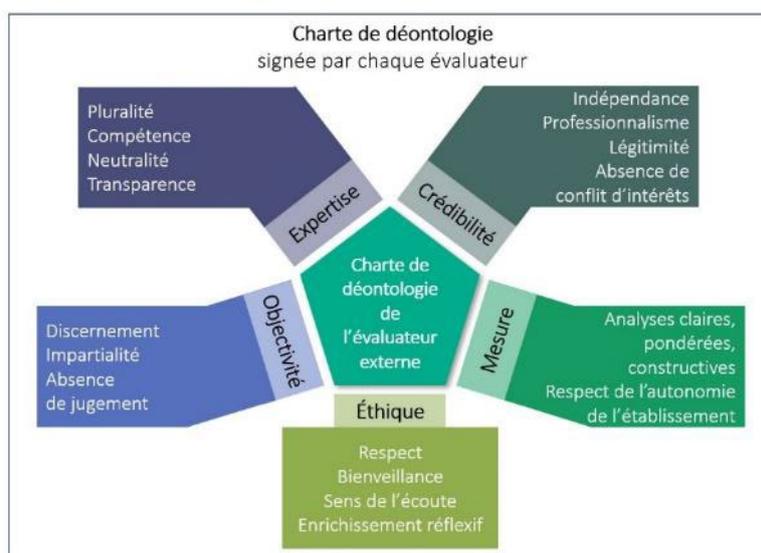
Une démarche participative, grâce à l’implication de l’ensemble des parties prenantes, **des propositions utiles, adaptées et réalistes**, car élaborées en fonction du contexte externe et interne de l’établissement et des marges de progrès envisageables.

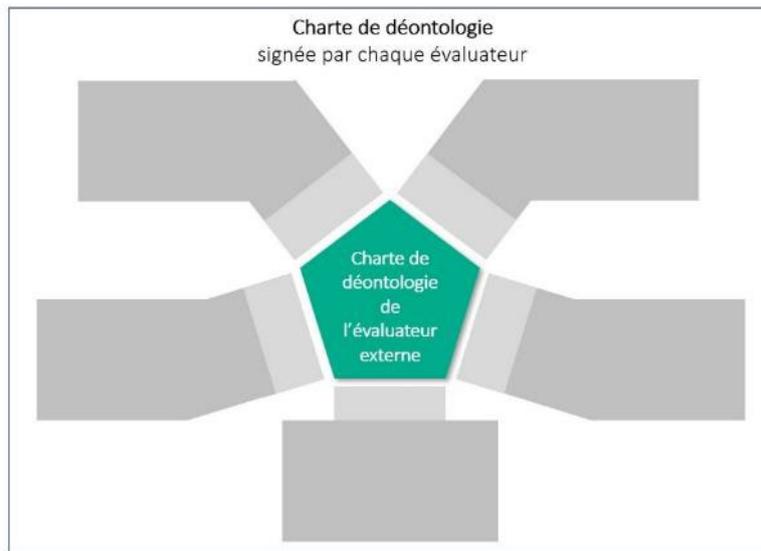
[Retour Sommaire](#)

Schéma 18 Principes de déontologie

Schéma 18 – Principes de déontologie

Version texte





La qualité et l'acceptabilité de la démarche d'évaluation sont fondées sur la transparence et le respect des principes et des procédures.

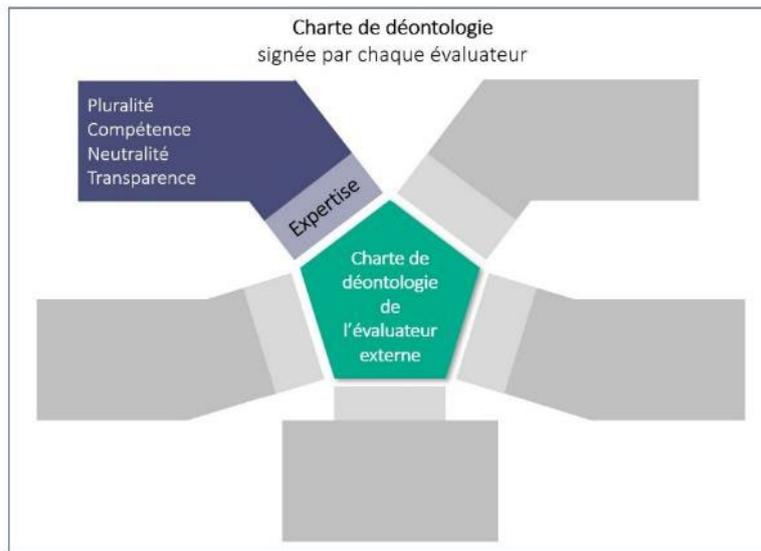
C'est en ce sens que tous les évaluateurs externes signent la **charte de déontologie** élaborée par le Conseil d'évaluation de l'École, qui **protège les évaluateurs et le processus d'évaluation dans la mesure où chacun s'engage à en respecter les principes.**

La posture de l'évaluateur est, précisément, celle de l'évaluateur et non plus d'un inspecteur, d'un chef d'établissement, d'un enseignant ou d'un cadre du système. Si elle s'appuie sur l'expertise propre de chacun, l'évaluation vaut par la nature du regard qu'elle porte et qui la distingue d'autres actions, essentiellement de contrôle, avec lesquelles elle ne doit pas être confondue.

La charte de déontologie formalise le respect des procédures et les qualités attendues des évaluateurs externes. Elle repose sur cinq principes : Expertise, Crédibilité, Objectivité, Mesure et Éthique.

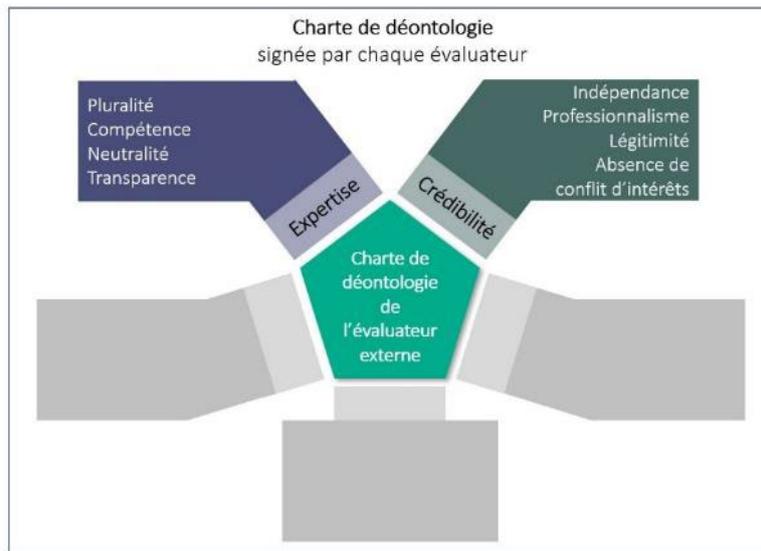
Il ne s'agit pas de principes abstraits ou de qualités qui vont de soi, mais d'un réel engagement des évaluateurs, qui guide chacune de leurs actions, marque leur professionnalisme et contribue à la légitimité de la démarche.

Au-delà des seuls évaluateurs externes, c'est toute la procédure d'évaluation qui s'inscrit dans le cadre de la charte, de la sélection des membres des équipes jusqu'à la relecture des rapports et le suivi de l'évaluation.



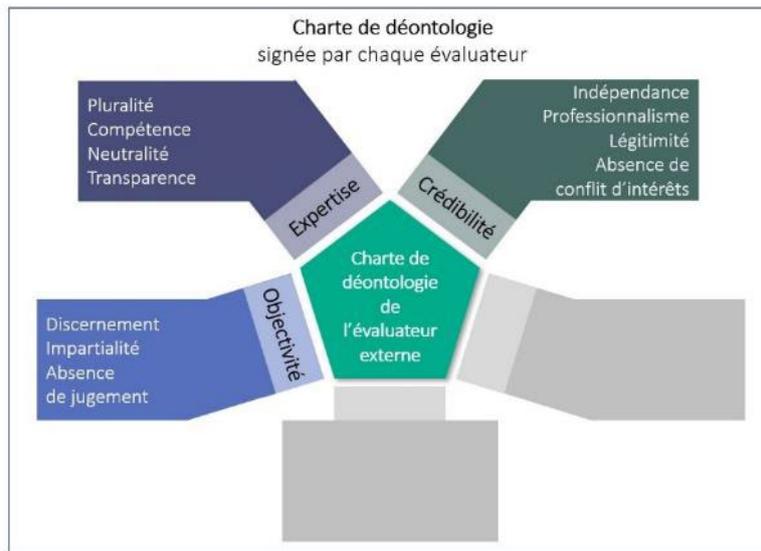
Le premier principe déontologique est l'expertise, qui repose sur quatre qualités :

- **Pluralité.** La diversité des profils d'évaluateurs externes (chefs d'établissement, inspecteurs, enseignants, cadres administratifs, etc.) contribue à la pluralité de regard et s'aligne sur la dimension participative de l'évaluation dans l'établissement.
- **Compétence.** Quel que soit leur profil d'origine, les évaluateurs sont formés aux principes de l'évaluation afin, précisément, d'être évaluateurs et non plus inspecteurs ou chefs, et à ce qu'est un établissement public ou privé sous contrat.
- **Neutralité.** Les évaluateurs s'abstiennent de tout jugement personnel subjectif. Ils s'en tiennent aux faits et documentent leurs analyses.
- **Transparence.** La méthodologie sur laquelle se fonde l'évaluation est explicite. Les évaluateurs rendent pleinement compte des choix qu'ils opèrent.



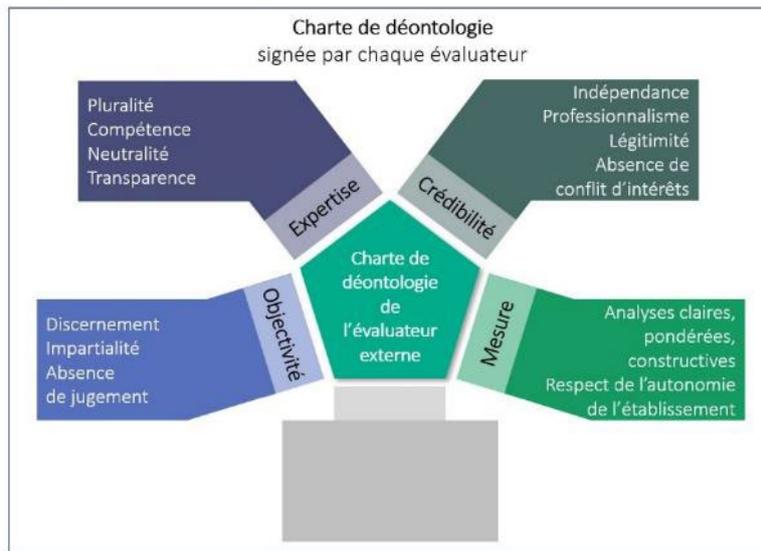
Le deuxième principe déontologique est la crédibilité, qui repose sur quatre qualités :

- **Indépendance.** Les évaluateurs ne sont pas soumis à une autorité externe. Ils exercent leur mission conformément au cadre d'évaluation (ce qui justifie la relecture du rapport d'évaluation avant diffusion) sans être soumis à une pression de la part de l'établissement ou des tutelles.
- **Professionalisme.** Les évaluateurs agissent avec professionnalisme, c'est-à-dire selon des protocoles établis et maîtrisés, s'adaptant au contexte d'exercice sans pour autant renoncer aux principes qui guident l'évaluation.
- **Légitimité.** Les évaluateurs bénéficient d'une légitimité née tout à la fois de leur adhésion à la charte de déontologie, de leur statut et de leur formation. La légitimité s'appuie également sur un devoir d'exemplarité.
- **Absence de conflit d'intérêts.** Les évaluateurs n'entretiennent aucun conflit d'intérêts avec l'établissement qu'ils évaluent, ni objectif (c'est-à-dire caractérisé), ni subjectif (c'est-à-dire perçu ou ressenti par l'établissement). L'établissement peut récuser tout membre de l'équipe d'évaluateurs en le justifiant.



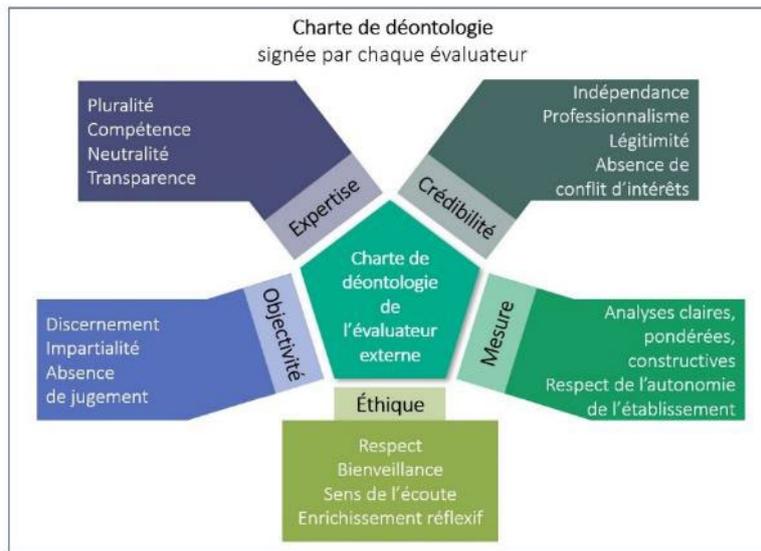
Le troisième principe déontologique est l'objectivité, qui repose sur trois qualités :

- **Discernement.** Les évaluateurs font preuve de discernement, c'est-à-dire qu'ils savent faire la part des choses entre ce qui est présenté et ce qui est effectif, entre les points de vue des différentes parties prenantes ou entre les choix proposés et les possibilités effectives.
- **Impartialité.** Les évaluateurs reçoivent les informations de l'établissement et des différentes parties prenantes sans prendre parti, mais pas sans les soumettre au filtre de la documentation et des questions évaluatives.
- **Absence du jugement.** Les évaluateurs externes s'abstiennent d'émettre un quelconque jugement (autre que strictement évaluatif) sur l'établissement, sur les parties prenantes sur l'auto-évaluation ou sur la démarche d'évaluation elle-même.



Le quatrième principe déontologique est la mesure, qui repose sur deux qualités :

- **Analyses claires, pondérées, constructives.** Les analyses proposées par les évaluateurs se doivent d'être claires (c'est-à-dire fondées sur une méthodologie explicite et dénuées de jargon pour une accessibilité du discours à l'ensemble des parties prenantes), pondérées (donc avec un sens de la mesure, c'est-à-dire d'adaptation au contexte et aux marges de progrès de l'établissement) et constructives, c'est-à-dire réalistes et utiles.
- **Respect de l'autonomie de l'établissement.** L'évaluation, parce qu'elle porte sur le périmètre de décision, donc sur le pilotage interne de l'établissement, se doit de respecter l'autonomie de ce dernier, et en conséquence ne pas produire un discours injonctif ou de contrôle.



Le cinquième et dernier principe déontologique est l'éthique, qui repose sur quatre qualités :

- **Respect.** Les évaluateurs respectent les personnes et le travail des personnes. Ils observent une discrétion absolue et ne communiquent pas sur ce qu'ils ont vu ou entendu dans l'établissement. Ils sont respectueux du travail mené dans l'établissement et de l'engagement des parties prenantes et proposent en retour une évaluation qui apporte une réelle plus-value à l'établissement.
- **Bienveillance.** Les évaluateurs analysent l'action de l'établissement et sa présentation avec ouverture et bienveillance, sans porter de jugement, ni donner l'impression qu'ils sont seuls détenteurs de ce que l'établissement doit mettre en œuvre pour améliorer la qualité du service public d'éducation.
- **Sens de l'écoute.** Les évaluateurs sont facilitateurs de paroles et reçoivent celles-ci avec un grand sens de l'écoute, c'est-à-dire sans porter de jugement *a priori*. Pour autant, ils veillent à ce que l'évaluation externe, et notamment la visite, ne soit pas une cellule d'écoute pour des revendications qui dépasseraient le cadre de l'évaluation.
- **Enrichissement réflexif.** Les évaluateurs apportent à l'établissement un enrichissement réflexif, ce qui implique qu'ils s'appuient explicitement sur le rapport d'auto-évaluation et qu'ils jalonnent et documentent le parcours argumentatif aboutissant à leurs propres propositions.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 19A

Finalités de l'évaluation externe

1 L'essentiel





L'évaluation externe a pour finalité générale, comme la démarche d'évaluation, l'amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement.

Plus spécifiquement, elle repose sur **quatre finalités spécifiques** :

- **Une évaluation utile à l'établissement.** L'évaluation a pour but d'apporter quelque chose à l'établissement, non pas quelque chose d'extérieur qui s'impose à lui, mais des éléments d'analyse dont l'établissement peut s'emparer et dont il perçoit directement la pertinence au regard de sa situation.
- **Des données fiables et partagées.** L'évaluation repose sur des indicateurs nationaux, académiques et locaux robustes, c'est-à-dire fondés sur une méthodologie de définition et de collecte éprouvée. Ces indicateurs sont partagés avec l'ensemble des parties prenantes de l'établissement pour permettre une appropriation commune des enjeux.
- **Des analyses adaptées, des propositions sur-mesure.** L'évaluation produit une analyse et des recommandations qui prennent en compte la situation de l'établissement, c'est-à-dire à la fois son contexte externe et interne et sa marge de progrès et de développement, de sorte qu'il puisse effectivement mettre en œuvre avec profit les recommandations.
- **Une démarche participative pour une évaluation en toute confiance.** L'évaluation implique l'ensemble des parties prenantes (équipe de direction, personnels, élèves, parents) pour une analyse partagée des points forts, points d'attention, ressources et leviers de l'établissement, ce qui contribue à l'intégration de la démarche évaluative dans la vie de l'établissement.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 19B

Finalités de l'évaluation externe

2 Finalités développées

Schéma 19B – Finalités de l'évaluation externe – Développé

Version texte

Une évaluation utile à l'établissement

Une évaluation destinée à l'établissement
Un regard expert et pluriel
Un enrichissement de l'auto-évaluation
Une prise en compte du contexte

Des données fiables et partagées

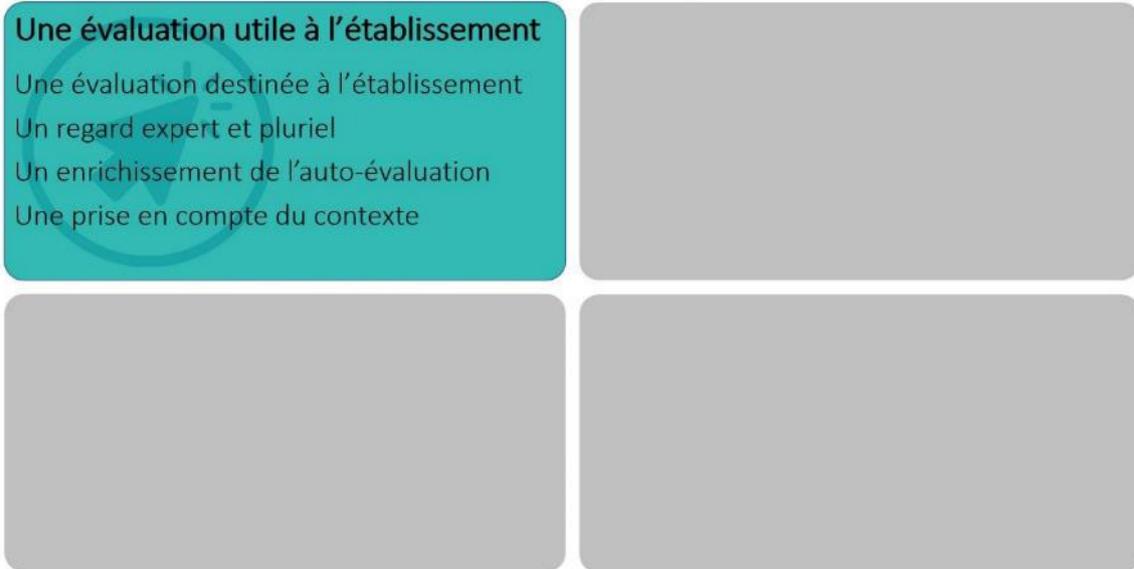
Indicateurs de l'État de l'établissement
Recueil du point de vue des acteurs
Observations de processus, documentation
Croisement des données et des regards

Des analyses adaptées, des propositions sur-mesure

Analyse fine du dossier d'auto-évaluation
Appui sur les ressources de l'établissement
Propositions et objectifs réalistes

Une démarche participative pour une évaluation en toute confiance

Intégration de toutes les parties prenantes
Enrichissement de la réflexion des équipes
Développement de la compétence
évaluative



L'évaluation externe a pour finalité générale, comme la démarche d'évaluation, l'amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement.

Plus spécifiquement, elle repose sur **quatre finalités spécifiques** : Une évaluation utile à l'établissement, Des données fiables et partagées, Des analyses adaptées, des propositions sur-mesure, Une démarche participative pour une évaluation en toute confiance.

La première finalité spécifique est qu'une évaluation est utile à l'établissement.

- **Une évaluation destinée à l'établissement.** L'évaluation ne produit pas un discours générique, qui serait par exemple celui de l'académie, mais un discours adapté à ce qu'est réellement l'établissement, dans lequel il se reconnaît, ce qui implique un appui explicite sur l'auto-évaluation et les ressources de l'établissement.
- **Un regard expert et pluriel.** La composition de l'équipe d'évaluateurs externes (inspecteurs, chefs d'établissement, enseignants, cadres administratifs, etc.) et leur formation garantissent un regard à la fois expert et pluriel sur l'établissement, ce qui permet de mieux en percevoir les différentes dimensions et les singularités.
- **Un enrichissement de l'auto-évaluation.** L'évaluation externe se fonde sur une analyse du dossier d'auto-évaluation et son propre discours se construit à partir de cette analyse, de sorte que les deux phases ne s'opposent pas, mais se complètent, les évaluateurs cherchant à emmener l'établissement plus loin et non ailleurs.
- **Une prise en compte du contexte.** Comme l'auto-évaluation, l'évaluation externe considère d'abord l'établissement au regard de son contexte externe (son environnement) et de son contexte interne (les décisions des tutelles), c'est-à-dire de ce qui s'impose à l'établissement, afin de mettre en perspective ses réussites et ses marges de progrès.

Une évaluation utile à l'établissement

Une évaluation destinée à l'établissement
Un regard expert et pluriel
Un enrichissement de l'auto-évaluation
Une prise en compte du contexte

Des données fiables et partagées

Indicateurs de l'État de l'établissement
Recueil du point de vue des acteurs
Observations de processus, documentation
Croisement des données et des regards

La deuxième finalité spécifique est qu'une évaluation s'appuie sur des données fiables et partagées.

- **Indicateurs de l'État de l'établissement.** L'évaluation repose sur des indicateurs nationaux, académiques et locaux robustes, c'est-à-dire fondés sur une méthodologie de définition et de collecte éprouvée. Ces indicateurs sont partagés avec l'ensemble des parties prenantes de l'établissement pour permettre une appropriation commune des enjeux.
- **Recueil du point de vue des acteurs.** L'évaluation prend en considération le point de vue des différentes parties prenantes de l'établissement grâce à des entretiens et des échanges, individuels ou collectifs, catégoriels ou inter-catégoriels, thématiques ou ouverts, qui permettent de reconstruire l'image de l'établissement.
- **Observations de processus, documentation.** L'évaluation observe l'établissement dans son fonctionnement au quotidien (temps de l'élève et des personnels) et en projection, ce qui implique pour l'établissement de documenter ses processus à l'appui de sa réflexion collective.
- **Croisement des données et des regards.** Données, points de vue et observations ne sont pas considérés seuls, à la fois en interne (nécessité de croiser les indicateurs entre eux, de croiser les regards entre eux) et en externe (croiser données, regards et observations), ce qui permet d'objectiver le regard évaluatif.

Une évaluation utile à l'établissement

Une évaluation destinée à l'établissement
Un regard expert et pluriel
Un enrichissement de l'auto-évaluation
Une prise en compte du contexte

Des données fiables et partagées

Indicateurs de l'État de l'établissement
Recueil du point de vue des acteurs
Observations de processus, documentation
Croisement des données et des regards

**Des analyses adaptées,
des propositions sur-mesure**

Analyse fine du dossier d'auto-évaluation
Appui sur les ressources de l'établissement
Propositions et objectifs réalistes

La troisième finalité spécifique est qu'une évaluation doit produire des analyses adaptées et formuler des propositions sur-mesure.

- **Analyse fine du dossier d'auto-évaluation.** L'évaluation se fonde sur ce que contient le dossier d'auto-évaluation (indicateurs de l'établissement et rapport d'auto-évaluation), ce qui permet de mettre au jour l'action de l'établissement en contexte.
- **Appui sur les ressources de l'établissement.** pour passer de l'analyse à l'action, l'évaluation prend en compte la situation de l'établissement, et notamment sa marge de progrès et de développement, elle-même fondée sur les ressources de l'établissement.
- **Propositions et objectifs réalistes.** La connaissance de l'établissement par les évaluateurs à l'issue de l'analyse leur permet d'ajuster leurs recommandations et de s'assurer que l'établissement peut effectivement les mettre en œuvre avec profit.

Une évaluation utile à l'établissement

Une évaluation destinée à l'établissement
Un regard expert et pluriel
Un enrichissement de l'auto-évaluation
Une prise en compte du contexte

Des données fiables et partagées

Indicateurs de l'État de l'établissement
Recueil du point de vue des acteurs
Observations de processus, documentation
Croisement des données et des regards

**Des analyses adaptées,
des propositions sur-mesure**

Analyse fine du dossier d'auto-évaluation
Appui sur les ressources de l'établissement
Propositions et objectifs réalistes

**Une démarche participative pour
une évaluation en toute confiance**

Intégration de toutes les parties prenantes
Enrichissement de la réflexion des équipes
Développement de la compétence
évaluative

La quatrième finalité spécifique est que l'évaluation s'appuie sur une démarche participative.

- **Implication de l'ensemble des parties prenantes.** L'évaluation est une démarche partagée entre toutes les parties prenantes de l'établissement (équipe de direction, personnels, élèves, parents) parce que chacun a un rôle à jouer dans la réussite des élèves.
- **Enrichissement de la réflexion des équipes.** L'évaluation, grâce au partage de l'analyse, permet d'enrichir la réflexion de l'établissement, notamment autour de ses points forts, de ses points d'attention, de ses ressources et leviers.
- **Développement de la compétence évaluative.** L'évaluation contribue à l'intégration de la démarche évaluative dans le quotidien de l'établissement, avec notamment l'utilisation régulière de la chaîne d'action et des questions évaluatives.

[Retour Sommaire](#)

Schéma 20

Développer l'effet établissement

Schéma 20 – Développer l'effet établissement

Version texte

Développer l'effet établissement

Construction d'un état des lieux, de son analyse et des objectifs de travail par l'ensemble des acteurs de l'établissement

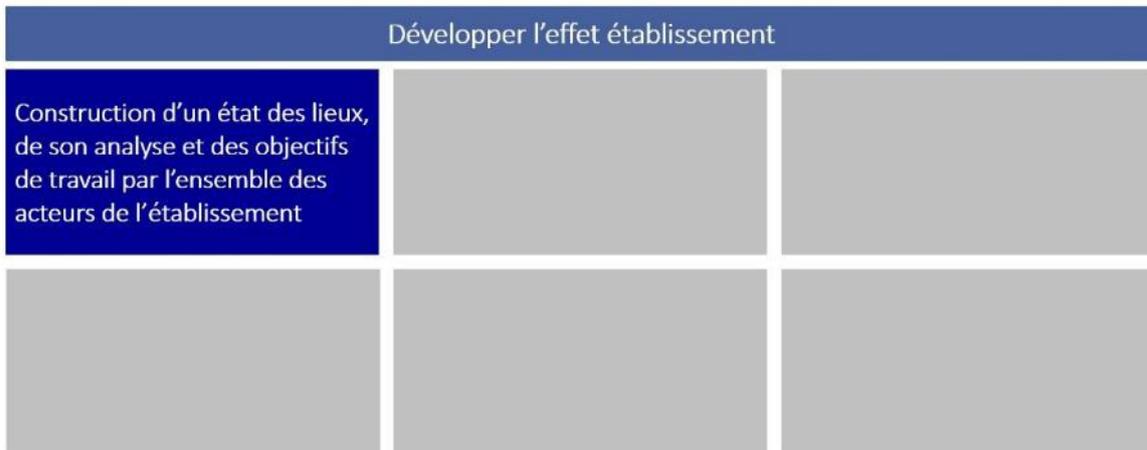
Prise de conscience des marges de manœuvre de l'établissement pour les mettre au service des besoins des élèves et des objectifs fixés

Engagement d'une dynamique collective, identification par chaque acteur de son rôle et de sa responsabilité dans la réussite collective

Construction collective du projet d'établissement

Construction d'un plan de formation et de développement professionnel dans l'établissement

Développement des capacités d'action et d'initiative de l'établissement



De manière générale, l'évaluation vise à développer la conscience de l'effet établissement et, incidemment, d'amener les acteurs de l'établissement à s'en emparer.

Ce développement passe par **six actions** que l'évaluation contribue à mettre au jour.

La première action combine

- un diagnostic, par la **construction d'un état des lieux de l'établissement**, c'est-à-dire un regard objectivé sur ce qu'il est et ce qu'il fait là où il est,
- une **analyse de cet état des lieux**, qui, au-delà des constats factuels, permet d'identifier des besoins auxquels l'établissement se doit de répondre,
- la **définition d'objectifs de travail** pour l'établissement, définition qui mobilise l'ensemble des acteurs de l'établissement pour un partage effectif des enjeux.

Développer l'effet établissement		
Construction d'un état des lieux, de son analyse et des objectifs de travail par l'ensemble des acteurs de l'établissement	Prise de conscience des marges de manœuvre de l'établissement pour les mettre au service des besoins des élèves et des objectifs fixés	

La deuxième action a trait à la prise de conscience des marges de manœuvre de l'établissement, c'est-à-dire à la distinction entre ce qui relève de la décision de l'établissement et ce qui s'impose à lui, à savoir le contexte externe (environnement de l'établissement) et le contexte interne (décisions des tutelles).

Cette marge d'autonomie de l'établissement est mise à profit pour **répondre aux besoins des élèves**, identifiés grâce à l'analyse croisée des données, points de vue et observations, et **fixer des objectifs** d'amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement.



La troisième action correspond à l'engagement d'une dynamique collective.

Il s'agit pour chaque acteur de l'établissement d'identifier son rôle et sa responsabilité dans la réussite collective. En d'autres termes, dans l'écosystème que représente l'établissement, chacun doit avoir conscience de ce en quoi il peut contribuer à la réussite des élèves, mais aussi de la contribution des autres, ce qui permet d'avoir une vision plus large, plus cohérente et donc plus efficace, de l'action collective.



La quatrième action est la construction collective du projet d'établissement.

Sur la base d'une analyse des points forts et des marges de progrès de l'établissement au regard de son contexte, il s'agit pour l'ensemble des parties prenantes d'identifier des axes stratégiques permettant de répondre aux besoins des élèves de manière coordonnée, cohérente et efficace.

La définition du projet d'établissement fait suite à l'auto-évaluation et à l'évaluation externe, qui lui a permis de prendre conscience de ces éléments et de formaliser son action, avec l'appui décisif de l'analyse menée par les évaluateurs externes et des recommandations formulées.

Un élément essentiel du projet d'établissement est le plan d'action, qui opérationnalise les axes stratégiques et associe aux pistes d'action des indicateurs de suivi pour mesurer les progrès accomplis.



La cinquième action est la construction d'un plan de formation et de développement professionnel dans l'établissement.

Sans pour autant se limiter à cet aspect, l'amélioration du service public d'éducation dans l'établissement s'appuie sur la formation continue de l'ensemble des personnels, qui leur permet de s'adapter à l'évolution de l'environnement de l'établissement, d'adopter des pratiques permettant une réponse plus efficace aux besoins des élèves et, éventuellement, d'envisager une évolution professionnelle.

La formation est à considérer à trois niveaux :

- **dans l'établissement** lui-même (échanges de pratiques dans l'établissement, formation d'initiative locale),
- **en bassin ou réseau**, autour de problématiques communes ou pour renforcer les liens entre établissements avec le même bassin de recrutement et de parcours (par exemple, liaisons école collège ou collège lycée),
- **au niveau académique**, autour de problématiques partagées.



La sixième action est le développement des capacités d'action et d'initiative de l'établissement.

L'évaluation a permis à l'établissement de prendre conscience de sa marge d'autonomie, comprise comme la possibilité qui lui est offerte de prendre appui sur les conditions dans lesquelles s'exerce sa mission pour identifier les besoins des élèves et ses ressources propres.

L'adaptation au contexte est aussi l'occasion d'expérimenter, d'innover, non par simple attrait de la nouveauté, mais pour répondre au mieux aux missions de l'École et aux besoins des élèves.

Cette dimension essentielle de la vie d'un établissement doit être reconnue aux différents échelons du système éducatif.

[Retour Sommaire](#)