



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Conseil
d'évaluation
de l'École



2022- 2023

Bilan national
de la campagne
d'évaluation des écoles
et des établissements

Conception graphique et suivi éditorial

MENJSJOP, Délégation à la communication
Bureau de la création graphique et de la production multimédia

Mise en page

CEE

Photographies

Couverture : ©Laurent Villeret / MENJSJOP

Impression

MENJSJOP

ISSN et ISBN en cours d'attribution

ÉDITO

Depuis son lancement il y a trois ans, l'évaluation des unités d'enseignement s'est installée dans le paysage éducatif, avec un état d'avancement et de maturité différent entre le premier et le second degré. Ceci s'explique par le fait que, pour les collèges et les lycées, la campagne 2022-2023 correspond à la troisième vague d'évaluation tandis que, pour les écoles, après une année d'expérimentation en 2021-2022, il s'agit de la première année de pleine mise en œuvre.

Il faut rappeler l'ambition que porte le Conseil d'évaluation de l'École (CEE) : en associant tous les acteurs de la communauté éducative à la démarche d'auto-évaluation et d'évaluation externe, il s'agit d'améliorer encore le service rendu à nos élèves grâce à une culture commune et à des objectifs partagés, reposant sur une analyse construite.

Le *Guide méthodologique de l'auto-évaluation dans le second degré*, sorti en octobre 2023, structuré autour de dix fiches thématiques simples, ainsi que le *Guide méthodologique de l'évaluation externe*, paru ce mois-ci, aideront les académies et les établissements à s'approprier pleinement la méthode et à gagner en efficacité dans sa mise en œuvre. Ces documents ont été élaborés à la suite du nouveau cadre d'évaluation des établissements du second degré voté par le CEE en juin 2023. Dans le premier degré, des travaux similaires seront conduits en 2024.

Le bilan 2022-2023 rend compte de la dernière campagne d'évaluation en même temps qu'il tire les enseignements de l'ensemble des campagnes menées à ce jour. Il souligne les réussites et note les marges de progrès. Sur ce point, il est à noter que les rapports d'évaluation, assez hétérogènes au début de la démarche, sont aujourd'hui sensiblement plus étoffés en matière d'analyse, d'exploitation des indicateurs ou de définition d'axes stratégiques. L'analyse de ces rapports d'évaluation sera approfondie en vue de produire, dans le courant de l'année 2024, des éclairages thématiques complémentaires de ce bilan.

En proposant de nombreux témoignages de la part de l'ensemble des acteurs qui se sont emparés de la démarche de l'évaluation des écoles et des établissements et qui la portent au quotidien, le bilan de la campagne 2022-2023 met en avant le caractère participatif de l'évaluation des établissements. Qu'il me soit permis ici de remercier toutes celles et ceux qui y contribuent.

Daniel Auverlot

Président du Conseil d'évaluation de l'École



LE REGARD DE DEUX MEMBRES DU CEE SUR L'ÉVALUATION DES ÉCOLES ET DES ÉTABLISSEMENTS

| **Éric Charbonnier**

Économiste, OCDE (direction de l'éducation et des compétences)

« Encore récemment, la France était le dernier pays européen à ne pas disposer d'un conseil d'évaluation, ni d'un processus d'évaluation systématique et régulier de ses établissements. À cet égard, il s'agissait d'une anomalie, tant ce processus a fait ses preuves ailleurs, qu'il est enrichissant pour tous ceux qui y participent et qu'il produit des effets positifs à court, moyen et surtout long terme. Même si la France était en retard, elle s'est voulue ambitieuse et a tracé son propre sillon dans la mise en œuvre de l'évaluation des établissements. Le cadre d'évaluation, par exemple, aborde des thèmes peu présents dans d'autres pays, comme le bien-être des élèves et personnels et le climat scolaire. Il est également plus inclusif que dans de nombreux pays, impliquant non seulement le personnel de l'établissement mais aussi les parents et les élèves dans le processus d'auto-évaluation. Autre spécificité : il s'est voulu protecteur pour les établissements en définissant une charte de déontologie à signer par les évaluateurs externes avant le début du processus.

Cela fait maintenant plus de trois ans que l'évaluation des établissements a débuté en France, et cette nouvelle culture s'installe progressivement, même si cela prendra du temps. La démarche a déjà permis d'identifier toute une série de bonnes pratiques, de créer une dynamique dans de nombreux établissements, mais aussi de mettre en évidence des besoins. Au niveau international, l'évaluation régulière des établissements a permis à de nombreux pays de maintenir la cohérence des décisions prises dans le temps, d'évaluer régulièrement les progrès accomplis et surtout de permettre à tous les acteurs de la vie de l'établissement de se sentir partie prenante des changements. »

| **Caroline Pascal,** Cheffe de l'IGESR

« L'IGESR, notamment à travers ses correspondants territoriaux, est doublement intéressée par l'évaluation des écoles et des établissements du second degré.

En premier lieu, les CTIG peuvent être membres de l'équipe de pilotage académique du dispositif, ce qui leur permet d'en connaître la stratégie de développement, de participer à la relecture de certains rapports d'évaluation et de contribuer à la formation des évaluateurs externes.

En second lieu, l'accès qui leur est donné aux rapports d'évaluation leur permet de compléter l'analyse des résultats des élèves aux évaluations de CP, CE1, CM1, 6^e, 4^e et aux tests de positionnement de 2^{de}. Ils établissent ainsi une juste appréciation des forces, mais aussi des progrès possibles des unités d'enseignement du territoire académique.

L'évaluation des écoles et des établissements constitue un enjeu majeur de mise en réflexion collective, approfondie et régulière des équipes, gage de progrès de chaque acteur de la réussite des élèves. »

ÉVALUATION DES ÉTABLISSEMENTS DU SECOND DEGRÉ

UN RÉGIME PERMANENT DÉJÀ BIEN INSTALLÉ

Bilan quantitatif de la campagne

La campagne d'évaluation des établissements du second degré s'inscrit en continuité avec celle conduite en 2021-2022. Pas moins de 2 150 établissements ont été évalués, soit 20 % du nombre total d'établissements publics et privés sous contrat (19 % en 2021-2022). La dispersion selon les académies s'est sensiblement réduite : pour 24 d'entre elles, plus de 18 % des établissements ont été évalués cette année.

Tableau 1

Répartition des académies selon le nombre d'établissements évalués

Part d'établissements évalués (%)	De 10 % à moins de 15 %	De 15 % à moins de 18 %	De 18 % à moins de 24 %	24 % et plus
Nombre d'académies 2021-2022	3	7	14	6
Nombre d'académies 2022-2023*	1	3	19	5

* Deux académies n'ont pas transmis leurs données à la date de publication.

Champ : établissements du second degré, publics et privés sous contrat, sous tutelle du ministère chargé de l'éducation nationale.

Source : CEE.

La prévision de programmation pour 2023-2024 est de 21 % avec une faible dispersion selon les académies.

L'ensemble de ces éléments illustre, après trois années de mise en œuvre, la pleine intégration de l'évaluation des établissements dans le fonctionnement du système éducatif. Le régime permanent atteint dès l'année 2021-2022 correspond à 20 % des établissements évalués annuellement ; il permet d'assurer une périodicité quinquennale, qui s'inscrit en cohérence avec celle du renouvellement des projets d'établissement.

Les établissements privés sous contrat entrent progressivement dans le processus, avec 11 % d'entre eux évalués en 2021-2022, 14 % en 2022-2023 et une programmation 2023-2024 de 17 %. Cette évolution permet d'envisager la réalisation d'un taux annuel de 20 % dès la fin de ce premier cycle d'évaluation.

L'enseignement agricole, après une année expérimentale en 2021-2022 pour adapter la démarche à la spécificité des établissements, est entré le processus d'évaluation systématique

de ses établissements à la rentrée 2022. 66 structures ont été évaluées au cours de l'année 2022-2023, soit 21 % des établissements depuis le lancement de la démarche. La programmation des quatre années à venir permet d'assurer une évaluation complète en cinq ans. Pour les lycées français à l'étranger du réseau de l'AEFE et de la MLF une expérimentation est en cours, portant sur quatre établissements, qui ont achevé leur auto-évaluation.

Projection sur la fin de cycle

Après trois années de mise en œuvre, quelque 48 % des établissements publics et privés sous contrat ont déjà été évalués. En prenant en compte la programmation prévue cette année, 69 % l'auront été à la fin de l'année scolaire 2023-2024. Il restera alors 31 % des établissements à évaluer pour terminer le premier cycle d'évaluation.

Tableau 2

Pourcentage d'établissements évalués par année au cours du premier cycle d'évaluation

Années scolaires	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	
État	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Prévu	Projeté	Reste
Part annuelle (%)	9 %	19 %	20 %	21 %	20 %	11 %
Part cumulée (%)	9 %	28 %	48 %	69 %	89 %	

Champ : établissements du second degré, publics et privés sous contrat, sous tutelle du ministère chargé de l'éducation nationale.

Source : CEE.

Le processus d'évaluation des établissements a constitué, en 2020-2021, une nouveauté dans le paysage éducatif français. Les académies et les établissements, accompagnés au quotidien par l'équipe d'expertise du Conseil d'évaluation de l'École, se sont organisés pour s'approprier cette démarche au service de l'action et de l'initiative des établissements. La première année a également été fortement impactée par la situation sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19.

Dans ce contexte, pour autant, 9 % des établissements ont pu être évalués dès l'année de lancement. Et grâce à l'investissement sans faille des académies, qui est à saluer, un taux annuel de 20 % a pu être rapidement atteint. À la fin de la cinquième année du premier cycle (année scolaire 2024-2025), il restera environ 11 % des établissements à évaluer. Ces derniers seront évalués au cours de l'année 2025-2026, en même temps que les 9 % des établissements qui avaient été évalués en 2020-2021 et qui procéderont alors à leur seconde évaluation. L'évaluation simultanée des 11 % d'établissements non couverts par le premier cycle et des 9 % des établissements évalués lors de la toute première campagne permet donc d'envisager de manière sereine le lancement du deuxième cycle d'évaluation, avec toujours 20 % d'établissements à évaluer.

Tableau 3

Projection des évaluations pour le deuxième cycle

Années	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	Reste
Établissements évalués	Reste + 2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	
Part annuelle (%)	20 %	19 %	20 %	21 %	20 %	0 %
Part cumulée (%)	20 %	28 %	59 %	80 %	100 %	

Champ : établissements du second degré, publics et privés sous contrat, sous tutelle du ministère chargé de l'éducation nationale.

Source : CEE.

Un seul cycle d'évaluation devrait donc permettre aux académies d'atteindre la périodicité de cinq ans. Il existe cependant une certaine dispersion selon les académies :

- une vingtaine d'académies entre dans le schéma présenté ;
- une petite dizaine aura besoin de la totalité de la sixième année (2025-2026) pour terminer le premier cycle d'évaluation ;
- une ou deux académies, pour lesquelles le processus s'est installé plus lentement, auront besoin d'un peu plus de temps.

Témoignages de référents académiques sur la mise en oeuvre de l'évaluation des établissements du second degré

| Académie d'Amiens

« La mise en œuvre du processus d'évaluation dans l'académie d'Amiens s'est construite en prenant en compte l'héritage local lors de la mobilisation des chefs des structures évaluées, mais aussi des équipes d'évaluateurs externes, en tirant parti à cet effet de leurs gestes professionnels. Un comité de pilotage académique a été mis en place en sollicitant des chefs d'établissement, les doyens des corps d'inspection, mais aussi des inspecteurs volontaires de valence variées, ainsi que la direction de la pédagogie. Ce COPIL est maintenant pérenne. Au-delà de sa dimension organisationnelle, il est aussi un lieu de réflexion où sont abordées des thématiques issues des besoins du terrain et en particulier le sujet l'après-évaluation.

Le choix a été fait de monter progressivement en puissance, en privilégiant initialement le volontariat et en communiquant sur les réussites des bilans réalisés, mais aussi en toute transparence sur les difficultés rencontrées. Ceci a constitué un levier pour engager les autres établissements dans la démarche. La pérennisation s'est réellement installée dans la troisième année de mise en œuvre, au moyen de la diffusion d'un calendrier anticipé sur cinq ans, d'informations utiles en temps et en heure et d'une proximité avec les acteurs de terrain. Aujourd'hui la plupart des chefs d'établissement s'appuient sur l'évaluation pour construire leur projet et appuyer leur politique interne au service de la réussite des élèves. Le travail sur l'acculturation aux indicateurs par les équipes s'installe grâce aux bilans annuels, construits en collaboration avec notre service statistique : ils sont désormais livrés à chaque début d'année scolaire à tous les établissements. »

| Académie de Bordeaux

« Entre 2019 et 2023, la conception et l'organisation des évaluations se sont progressivement assouplies et étendues à l'ensemble du réseau scolaire. Aujourd'hui, chacun pour ce qui les concerne, les IA-DASEN et les DDEC établissent en mai de l'année N-1 la liste des écoles et établissements à évaluer en année N, et s'assurent de la bonne information des unités désignées. Chaque année, les bilans ont en effet souligné la nécessité de renforcer le dialogue avec les équipes impliquées : des précisions et des explicitations doivent leur être apportées en amont sur les objectifs, les méthodes, la formation, le calendrier, les accompagnements potentiels. Cette anticipation a permis de programmer les formations dédiées aux directeurs d'école et chefs d'établissements, du public comme du privé, dès le mois de juin de l'année N-1.

L'une des clés des transformations à Bordeaux – outre la charte de déontologie adressée aux établissements évalués comme aux évaluateurs et l'accompagnement des équipes vers une meilleure prise en compte des évaluations nationales dans le processus de l'auto-évaluation – réside dans la composition des équipes d'évaluateurs. Elles comptent toujours 3 personnes venant de différents horizons, dont un spécialiste de l'unité d'enseignement concernée (école, collège, LP, LGT, EREA). Ainsi, des IA-IPR, des DDFPT, des CPE et des cadres administra-

tifs ou d'associations peuvent participer à l'évaluation de maternelles, des IEN, directeurs et conseillers pédagogiques du premier degré vont en lycée, et tous peuvent aller partout dans l'académie. Cette stratégie du pas de côté permet le dépassement des représentations, enrichit la culture et le développement professionnel de tous les acteurs et assure une meilleure qualité et une certaine fraîcheur des observations et des rapports. »

En résumé

- L'implication des recteurs, des référents académiques de l'évaluation des établissements, des évaluateurs externes et des équipes au sein des établissements a permis d'atteindre rapidement un taux de 20 % d'établissements évalués chaque année et donc d'envisager une évaluation qui s'inscrit dans une périodicité de cinq ans compatible avec la durée des projets d'établissement.
- L'atteinte d'un rythme d'évaluation quinquennal est observée, dès ce premier cycle, dans la plupart des académies.

AUTO-ÉVALUATION

Les objectifs et enjeux de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation fonde la démarche d'évaluation. Elle est la première étape du processus et elle en détermine dans une large mesure la qualité et l'efficacité. Conçue pour être utile à l'établissement et à ses élèves, elle s'organise au sein de l'établissement.

Après la caractérisation du contexte, c'est-à-dire des éléments qui s'imposent à l'établissement, elle identifie les besoins des élèves, mobilise l'ensemble des parties prenantes et s'appuie sur des données fiables pour analyser les objectifs visés et les décisions prises, leur raison d'être, leur pertinence et leur cohérence et pour mesurer les effets et impacts des actions.

À l'issue de l'auto-évaluation, un rapport est rédigé. Il s'agit de construire un état des lieux et des axes prioritaires de travail partagés par l'ensemble des acteurs.

Les évolutions depuis la mise en œuvre du processus

Habités à travailler dans un système qui les sollicite pour rendre des comptes sur leur organisation, **les établissements ont dans un premier temps produit un document plus proche d'un rapport d'activité que d'un rapport d'auto-évaluation**, avec une présentation des actions conduites dans l'établissement en lien avec chacun des quatre grands domaines de l'évaluation.

Si la description de ce qui est fait est nécessaire à l'évaluation, c'est l'interrogation de ces actions par la mesure de leur impact au regard des besoins des élèves qui est au cœur de l'évaluation.

Les rapports ont rapidement évolué, et ce de manière positive, par une caractérisation plus précise du contexte de l'établissement, notamment du profil scolaire et social des élèves à l'entrée dans l'établissement. Cette approche a permis d'établir les premières bases d'un diagnostic partagé.

De manière complémentaire, l'exploitation des questionnaires élaborés par le Conseil d'évaluation de l'École a conduit à mieux identifier les points de vue de l'ensemble des parties prenantes (élèves, parents, personnels), points de vue souvent juxtaposés, d'abord, et aujourd'hui davantage exploités de manière collaborative pour croiser les regards sur les actions menées dans l'établissement.

Dans un collège, l'équipe pédagogique avait retravaillé de manière collective les principes de l'évaluation et du suivi des acquis des élèves et abouti à une solution qui les satisfaisait. L'auto-évaluation a montré qu'élèves et parents étaient perdus avec ce nouveau système. Suite à l'évaluation de l'établissement, un travail de communication vers les parents et les élèves a permis une bonne compréhension et une acceptation de ce nouveau processus d'évaluation des élèves.

L'intégration et l'exploitation des données et des indicateurs trouvent progressivement leur place dans l'auto-évaluation :

- le profil social (PCS des parents, IPS) et le profil scolaire des élèves (évaluations standardisées à l'entrée en 6^e au collège et tests de positionnement en 2^{de} au lycée et en première année de CAP) sont apparus rapidement dans la partie « Contexte ».
- les résultats aux examens, leur valeur ajoutée et l'orientation des élèves à la sortie de l'établissement, en particulier pour les collèges, sont aujourd'hui plus régulièrement présents.

Au lancement du processus d'évaluation, la moindre utilisation des données pouvait s'expliquer par le manque d'habitude et des connaissances insuffisantes sur les indicateurs disponibles.

Lorsque leur mobilisation et leur exploitation ont été accompagnées, les données ont suscité un réel intérêt de la part de l'ensemble des acteurs, qui ont découvert des aspects insoupçonnés de leur établissement et des points d'appui pour l'analyse.

Après trois années de mise en œuvre, l'analyse des données apparaît régulièrement dans les rapports et, quand elle est confrontée aux points de vue de l'ensemble des acteurs et aux actions menées, il apparaît que les établissements identifient mieux les besoins des élèves et les axes de travail prioritaires pour construire leur projet.

Enfin, la mise en place de l'auto-évaluation a systématiquement renforcé le collectif au sein de l'établissement, le partage d'un diagnostic et de pistes de travail ayant été mobilisateur pour les équipes. Dans certains établissements, le comité de pilotage de l'évaluation a utilement été transformé en comité de suivi de l'évaluation pour assurer la mise en œuvre des axes prioritaires de travail.

Témoignages d'établissements du second degré à propos de l'auto-évaluation

| Académie de Nantes

« L'auto-évaluation de l'EREA menée au cours de l'année scolaire 2022-2023 a été un levier indéniable pour fédérer les équipes autour d'une démarche commune et participative. La constitution d'un comité de pilotage interprofessionnel, ouvert à tous les volontaires, a été un élément déterminant pour insuffler une dynamique de travail commune dont l'objectif était de prendre le temps de s'arrêter pour « se regarder pédaler ». Pour mobiliser l'ensemble des membres de l'établissement dans cette démarche, l'enjeu a été de placer celle-ci comme le point de départ à l'écriture du futur projet d'établissement. Dès lors, l'organisation d'ateliers thématiques correspondant à chaque domaine, animés par des membres du comité de pilotage a permis à chacun de se questionner et d'échanger sur les actions pédagogiques mises en place au sein de l'établissement. De ces ateliers, par lesquels sont passés tous les membres de la communauté éducative, ont émergé les axes du futur projet d'établissement.

La démarche d'auto-évaluation, en offrant à chacun le temps de se questionner sur ce qui a été réalisé au sein de l'établissement et sur les besoins des élèves, a constitué un temps privilégié pour permettre à l'ensemble de la communauté éducative de se retrouver, de partager du temps avec les partenaires et de réfléchir ensemble. Cette démarche a permis d'insuffler une dynamique pédagogique et éducative qui a trouvé écho, entre autres, dans la constitution de projets dans le cadre du CNR éducation (Notre École Faisons-la Ensemble). »

| Académie de La Réunion

« Dès le jour de la prérentrée 2021, l'évaluation de l'établissement a été placée comme « point d'orgue ». Il s'agissait de lever les doutes quand les plus pessimistes évoquaient « encore un exercice pour rien ». En disant cela, ils étaient déjà dans l'auto-évaluation : prévoir un espace où chacun puisse s'exprimer permettait d'acter la démarche participative.

Le fondement de cette évaluation est l'auto-évaluation qui permet, compte tenu du contexte du collège et de sa singularité, de s'interroger sur les choix opérés, de « critiquer » son propre fonctionnement et de se projeter. Un exercice utile et incontournable pour la réécriture du projet d'établissement, obsolète depuis 2019. Au final, cette auto-évaluation a été une réelle opportunité pour l'établissement car elle permet de « porter un regard partagé ».

La mise en place d'un comité de pilotage d'une dizaine de personnes et de groupes de travail a permis d'organiser la démarche, de la structurer et de la rendre lisible. La composition du comité est essentielle et ses membres doivent être capables de porter une analyse réflexive objective lors de la formalisation d'outils et de l'exploitation des données. Il est nécessaire de « sortir de ses ressentis ». Le rôle et le positionnement du chef d'établissement s'avère particulier : il supervise et régule. Il conserve ses distances et veille à ne pas brider la parole des acteurs de la communauté éducative et pédagogique. Les élèves, les parents et la collectivité territoriale doivent être pleinement associés. Ce travail d'auto-évaluation est précieux et sa démarche participative essentielle. L'ensemble conditionne la qualité du projet d'établissement en termes d'orientations stratégiques.

La démarche d'auto-évaluation a aussi permis de renouer la confiance des membres de la communauté en l'École. L'élève en sort gagnant ! »

En résumé

Les établissements s'engagent dans la démarche d'évaluation en prenant davantage appui sur les données, indicateurs et points de vue pour identifier les besoins des élèves et analyser les actions conduites. C'est l'enjeu principal de l'évaluation, qui a pour objectif de développer les capacités d'action et d'initiative des établissements.

ÉVALUATION EXTERNE

Les objectifs et enjeux de l'évaluation externe

L'évaluation externe constitue un prolongement et un enrichissement de la réflexion menée dans l'établissement. Elle aide l'établissement à identifier ses forces et ses faiblesses, à s'appuyer sur ses ressources pour explorer avec lui les marges de manœuvre et de progrès et elle l'engage à passer de son analyse à la construction d'une politique pédagogique globale.

L'évaluation externe permet d'interroger les choix opérés au regard des besoins des élèves et des marges de manœuvre de l'établissement et de développer le regard réflexif des acteurs sur le fonctionnement de leur établissement. Elle permet à ce dernier de construire ses orientations stratégiques et elle ouvre des perspectives que l'établissement pouvait ne pas avoir envisagées.

Évolution sur les trois années

Au début de la démarche, la forme des rapports d'auto-évaluation, proches de rapports d'activité, a pu conduire à des rapports d'évaluation qui avaient davantage une fonction de conseil qu'une fonction évaluative. Les évaluateurs externes, s'inscrivant en continuité avec le travail d'auto-évaluation, donnaient des conseils pour aller plus loin dans les actions engagées et interrogeaient peu leur impact au regard des besoins des élèves. Ce positionnement a été renforcé par la nouveauté de la démarche, allant de pair avec la crainte de déstabiliser les établissements.

L'appropriation de la démarche d'auto-évaluation par les établissements et de la fonction d'évaluateur a conduit à une évolution sensible des rapports depuis le début du processus, renforçant leur caractère évaluatif.

Cette évolution se retrouve dans la place qu'occupe désormais la phase de restitution dans le processus d'évaluation. Initialement perçue comme étant une simple présentation des conclusions des évaluateurs externes, elle devient progressivement un lieu où ils présentent les résultats de leurs analyses en prolongement des travaux de l'établissement et proposent de nouvelles pistes discutées avec l'ensemble des acteurs.

Simultanément, la place des données et des indicateurs s'est précisée. Utilisés principalement sous forme de constats dans un premier temps, ils sont plus régulièrement analysés :

- pour établir le profil des élèves, en particulier par l'exploitation des résultats des évaluations standardisées ;
- pour analyser la valeur ajoutée qu'apporte l'action de l'établissement en fonction des résultats aux examens et des parcours d'orientation des élèves.

Enfin, certains rapports commencent à exploiter la dispersion des résultats des élèves, en particulier les écarts entre les filles et les garçons ou selon différents groupes de PCS. Approcher ainsi la dispersion intra-établissement des résultats permet d'identifier les besoins spécifiques à des profils particuliers d'élèves.

Les rapports qui exploitent davantage les données et les indicateurs (en appui des points de vue des acteurs, des observations menées lors de la visite et de l'analyse du rapport d'auto-évaluation) réussissent à mieux objectiver les besoins des élèves et à analyser l'impact des actions conduites. Si tous les rapports ne sont pas encore écrits selon cette méthode, l'évolution est très sensible.

L'évolution constatée se retrouve pour les axes stratégiques proposés par les évaluateurs externes. Les axes stratégiques n'étaient pas systématiquement présents au début de la démarche ou pouvaient paraître soit très génériques, avec une reprise des grandes missions de l'École, soit trop proches de simples actions. Progressivement, et en particulier dans les cas où les besoins des élèves sont bien identifiés, les orientations stratégiques s'inscrivent dans le contexte de l'établissement, répondent à des besoins repérés et sont davantage explicitées. Elles aident les établissements à identifier leurs priorités de travail et à construire leur projet d'établissement.

Témoignages d'établissements à propos de l'évaluation externe

| Académie de Poitiers

« À l'ÉREA, les personnels appréhendaient quelque peu la phase d'évaluation externe, par crainte que la méconnaissance des spécificités de ce type de structure et du public scolarisé n'amène un jugement dégradé des évaluateurs externes sur le travail mené par les équipes. La collaboration entre l'équipe de direction et les évaluateurs externes a permis de répondre à ces appréhensions en donnant du sens au processus d'évaluation externe (bascule de jugement vers celle du regard de l'« ami critique ») et en mettant en place une démarche participative (visite préalable de l'établissement, composition ouverte des groupes de personnels rencontrés, questionnement possible des personnels, allers-retours). Les regards croisés entre l'auto-évaluation et l'évaluation externe ont conduit à un enrichissement conséquent de la réflexion des personnels.

Interroger les habitudes de travail peut parfois être déstabilisant. Le fait de les conforter en objectivant la plus-value apportée par l'établissement à son public spécifique, et donc par le travail des équipes, a permis d'engager les personnels dans une dynamique réflexive. La phase de rassurance a rapidement permis une prise de recul conséquente, amenant une vraie réflexivité des personnels, des questionnements de fond et un ajustement des axes de travail et des actions, au service de l'évolution de l'établissement pour la réussite de tous les élèves. »

| Académie de Versailles

« Septembre 2021, alors que se succèdent les protocoles sanitaires, l'évaluation de

l'établissement est perçue par l'équipe de direction comme une occasion de sortir des contraintes matérielles quotidiennes. Cet enthousiasme n'est, d'emblée, pas partagé par tous. Les résistances s'expliquent par la charge de travail qui semble s'imposer à la lecture du protocole, mais aussi par le champ sémantique autour du substantif « évaluation » ou encore par l'évocation « d'indicateurs de performance » de l'établissement.

Les plus-values d'une telle démarche apparaissent progressivement. L'une des vertus de l'évaluation est inhérente au cadre proposé par le CEE avec une phase importante dédiée à l'auto-évaluation. Le protocole conduit à réunir l'ensemble des acteurs de la communauté éducative autour de 4 domaines à partir d'indicateurs communs. Ces indicateurs (choisis) facilitent l'objectivation des échanges et des débats, ce qui permet de dépasser le stade du ressenti. Cette appropriation des indicateurs induite par le protocole contribue à une montée en compétence de tous les acteurs impliqués.

La mise en synergie de l'ensemble des acteurs facilite le travail de structuration du futur projet d'établissement. Les axes de travail prioritaires s'imposent d'eux-mêmes. Ils découlent d'une réflexion commune et partagée. Tout semble faire sens.

La cohérence entre le rapport d'auto-évaluation et le rapport des évaluateurs externes conforte la réflexion autour du projet d'établissement.

Faire vivre les conclusions des rapports d'auto-évaluation et d'évaluation pendant cinq ans est le véritable enjeu de l'évaluation. Il serait facile de laisser ce document soigneusement rédigé dans un tiroir de bureau. Pour répondre aux exigences des conclusions de cette évaluation, il est important de planifier les priorités sur plusieurs années. Ainsi, à chaque rentrée scolaire, lors des réunions de rentrée, la reprise des conclusions du rapport permet de se fixer les priorités pour l'année. »

Témoignages d'évaluateurs externes

| Cheffe d'établissement, évaluatrice externe Académie de Limoges

« L'intérêt principal que je vois au rôle des équipes d'évaluation externe est d'objectiver l'appréciation des établissements scolaires. Cette évaluation a en premier lieu pour effet de mettre en lumière les nombreuses actions menées au sein des établissements.

L'évaluation est perçue différemment selon les équipes et mes deux expériences sont très différentes. Une équipe était en effet particulièrement réticente à la démarche alors que la deuxième s'est montrée très coopérante. Cependant, les effets positifs de l'évaluation ont pu être vérifiés dans les deux situations en matière de responsabilisation de l'ensemble des acteurs, de valorisation des actions existantes et de pistes d'implication d'acteurs moins engagés dans la communauté éducative. Les recommandations que nous avons formulées, fondées sur nos observations et notre analyse des forces et des faiblesses de l'établissement, permettent de valoriser l'existant et de mettre en évidence les axes de développement prioritaires. Cela permet au fil des évaluations de diffuser des pratiques intéressantes. Les échanges souvent très riches avec les acteurs de l'établissement, que ce soit dans la phase d'évaluation ou pour présenter nos recommandations, permettent de susciter une réflexion collective sur l'amélioration de l'accompagnement pédagogique des élèves. »

| IA-IPR, évaluatrice externe Académie de Reims

« L'évaluation externe a été préparée en se fondant notamment sur le rapport d'auto-évaluation et elle a été planifiée afin d'assurer une approche complète et constructive de la démarche d'évaluation. Les évaluateurs externes, en s'appuyant sur les quatre domaines à questionner, le rapport d'auto-évaluation, les données APAE de l'établissement, ont mobilisé diverses ressources telles que la fiche conseil, le vade-mecum et leur expérience. L'objectif était de construire un questionnement suffisamment varié et diversifié et d'identifier les acteurs à rencontrer en collaboration avec le chef d'établissement.

La visite dans l'établissement s'est déroulée en portant une attention particulière aux interactions avec le personnel et à la compréhension des pratiques en place. Chaque entretien était introduit en posant le cadre de notre mission et en rappelant les objectifs poursuivis par l'évaluation externe des établissements. Même s'il a souvent été nécessaire de répondre à des interrogations sur la démarche et l'objectif de l'évaluation, les différents acteurs rencontrés ont exprimé leur satisfaction à l'égard de cet échange. Compte tenu des spécificités auxquelles l'établissement est confronté, nous avons veillé à contextualiser nos analyses, points forts et axes d'amélioration avec neutralité et objectivité en adoptant une approche impartiale et professionnelle pour assurer une évaluation juste des éléments observés dans l'établissement concerné.

La restitution, prenant appui sur un diaporama synthétisant les points essentiels du rapport provisoire de l'évaluation externe, a conduit à des échanges constructifs permettant de clarifier des points, de construire des perspectives diverses et de recueillir quelques retours. »

| Secrétaire général de DSDEN, évaluateur externe

« Secrétaire général de la DSDEN, ancien chef d'établissement et DRAIO, j'ai participé pour la première fois à l'évaluation externe des EPLE à l'occasion de la campagne 2022-2023. La totale neutralité et le souci de bienveillance que notre équipe a partagés a permis tout au long des étapes de cette évaluation de rassurer, mais surtout de libérer la parole. La rencontre avec l'équipe de direction a constitué une première étape essentielle pour entrer dans le processus d'évaluation et fournir aux évaluateurs des éléments de vécu et de méthodologie sur l'auto-évaluation menée dans l'EPLE. Cela a aussi constitué un temps qui a permis de finaliser l'ensemble des rencontres qui ont eu lieu pour mener l'évaluation à bien.

Une fois rassurés sur nos intentions et par la neutralité de notre positionnement, que nous avons répétées à chaque rencontre, les membres de la communauté éducative se sont prêtés et se sont même pris au jeu des échanges avec notre équipe. Tant les élèves que les enseignants et tous les autres personnels rencontrés ont pleinement disposé de cette liberté de parole. Les séquences pédagogiques (y compris avec des apprentis) auxquelles nous avons assisté en binôme sont venues enrichir notre vision de l'établissement. La restitution a fait l'objet d'échanges nourris et constructifs. Fondée sur l'auto-évaluation et sur les entretiens réalisés, la présentation a permis aux personnels présents de se reconnaître et de débattre sur les perspectives ouvertes par notre rapport. S'il pouvait y avoir des points de désaccord avec certains, le débat est resté courtois et productif. Loin de ne souligner que les marges de progrès de l'établissement, l'évaluation a aussi constitué un temps de valorisation des réussites à partager.

À titre personnel, cette immersion au sein d'un EPLE a constitué un enrichissement grâce aux regards croisés que nous avons pu confronter. »

En résumé

- La rédaction du rapport d'évaluation est un exercice exigeant. Le rapport engage les évaluateurs externes tout en étant un élément de la politique pédagogique de l'établissement.
- Pour apporter une plus-value, le rapport doit s'inscrire dans le contexte de l'établissement et aider celui-ci à identifier ses marges de manœuvre et à construire ses priorités de travail, tout en lui ouvrant des pistes auxquelles il n'avait pas pensé. Une argumentation structurée est nécessaire pour une bonne appropriation par l'établissement.
- L'évolution des rapports depuis le début du processus montre une intégration de la démarche par une prise en compte plus grande des données et indicateurs qui, associée à la prise en compte des points de vue et des observations effectuées, permet de mieux objectiver l'analyse des évaluateurs.

IMPACT DU PROCESSUS

Après trois années de mise en œuvre du processus de l'évaluation des établissements, il est légitime de s'interroger sur son impact, tout en étant conscient qu'une réflexion aboutie ne pourra vraiment avoir lieu qu'au moment de la deuxième vague d'évaluation. À ce stade, il s'agit donc surtout d'apporter des éléments de nature prospective.

L'évaluation n'est pas un simple constat renouvelé tous les cinq ans. Elle conduit à l'action, dont les effets sont suivis de manière régulière. C'est la raison pour laquelle il est demandé dans les rapports d'identifier des axes de travail prioritaires associés à un plan d'action et de formation.

Des projets d'établissement articulés à l'évaluation et réalisés de manière plus collaborative

L'impact de l'évaluation se voit d'abord à l'échelle de l'établissement, avec notamment la rédaction des projets d'établissement. Si cette articulation n'est pas encore systématique (entre autres parce qu'il a été difficile de coordonner les différents calendriers lors du déploiement de l'évaluation), les établissements ont saisi tout l'intérêt de reprendre leur projet d'établissement en continuité avec l'évaluation. La méthodologie d'écriture du projet est aussi devenue plus collaborative, en associant l'ensemble des acteurs. Dans certains établissements par ailleurs, le comité de pilotage de l'auto-évaluation s'est transformé en comité de suivi.

Une académie donne l'exemple d'une évaluation qui a impacté le fonctionnement d'un établissement : « la dynamique engagée autour de l'évaluation s'est poursuivie par le projet d'établissement et sa déclinaison par objectifs, reposés annuellement et en référence à l'évaluation. De même, les outils statistiques, utilisés dans le cadre de l'évaluation, ont été partagés à cette occasion avec la communauté éducative. Ils sont également intégrés dans le projet d'établissement et convoqués lors de la présentation des objectifs annuels. L'évaluation a contribué à l'appropriation par tous d'outils jusqu'alors utilisés uniquement par l'encadrement. »

De tels éléments suggèrent que des évolutions sont engagées et permettent d'identifier des observables qui pourront être utilisés lors d'une étude des effets de l'évaluation des établissements : priorités des projets d'établissement au regard des axes stratégiques de l'évaluation, organisation des établissements pour assurer le suivi, place des priorités dans les rapports annuels pédagogiques, par exemple.

Une formation adaptée aux besoins de l'établissement et une organisation académique revue

Les académies ont commencé à s'organiser pour accompagner les établissements dans la mise en œuvre de leurs priorités de travail. C'est vrai notamment pour les écoles académiques de la formation continue (EAFC), dont certaines ont :

- intégré dans le plan académique de formation les besoins des établissements ;
- développé les formations d'initiative locale ;
- mis à disposition des établissements ou des bassins de formation des conseillers de l'EAFC pour construire les plans de formation.

D'autres initiatives sont présentées dans les témoignages de plusieurs EAFC (*cf. infra*).

L'organisation du travail des corps d'inspection est aussi interrogée pour identifier la place de ceux-ci en tant qu'inspecteur disciplinaire ou référent d'établissement.

De la même manière, certaines académies intègrent les conclusions des rapports d'évaluation lors des différents dialogues entre les établissements et l'institution pour en assurer le suivi mais aussi pour préciser les besoins en formation.

La mise en place de l'évaluation impacte donc aussi les académies, qui ont été amenées à réfléchir à de nouvelles formes d'organisation.

Une articulation institutionnellement reconnue avec d'autres démarches

L'impact de la démarche d'évaluation des établissements peut aussi se lire à travers les synergies que celle-ci entretient avec le CNR éducation. Au début de l'année scolaire 2022-2023, il a été proposé aux établissements de faire émerger dans le cadre de concertations locales, sur la base du volontariat, des projets ou initiatives fondés sur les besoins constatés par les équipes pour améliorer la réussite et le bien-être des élèves et réduire les inégalités.

Pour les établissements qui étaient en cours d'évaluation ou en avaient bénéficié en amont, l'inscription dans la démarche CNR s'est faite naturellement. Une académie indique par exemple que 90 % des établissements qui se sont projetés dans la démarche CNR avaient bénéficié d'une évaluation. L'articulation avec les différents dispositifs pour lesquels les établissements sont sollicités revêt en effet un caractère stratégique. C'est le cas pour le CNR éducation, avec la note publiée conjointement par la DGESCO et le CEE en décembre 2023. C'est également le cas pour la labellisation « Lycée des métiers », avec la circulaire du 23 octobre 2023, publiée au BO n° 43, qui précise l'articulation entre les deux processus.

Témoignages d'établissements à propos de l'impact du processus

| Académie de Lille

« La cité scolaire a été évaluée lors de l'année scolaire 2020-2021. L'évaluation a été volontaire et bien accompagnée, de sorte qu'elle n'a généré aucune tension dans l'établissement et a permis à la structure d'en tirer le meilleur parti. La démarche est, par ailleurs, sans doute aussi positive en elle-même que l'objectif attendu – un rapport complet, croisant les regards et proposant des actions permettant d'améliorer le service rendu aux usagers. Cette démarche a dans un premier temps induit un changement de posture pour les différents acteurs. Les enseignants ont compris qu'ils avaient un rôle à jouer dans la conception du système-établissement, souvent hors de leur classe et en dépassant la didactique ou la pédagogie. Les parents, les élèves ont été parfaitement intégrés et leur parole a été respectée. Le concept de « communauté éducative » a trouvé un écho puissant depuis ce moment. La bienveillance et la pertinence des évaluateurs externes ont fait d'eux de réels tiers neutres, points d'appui pour un renouveau de la politique d'établissement, décentrant le classique rapport d'opposition direction/enseignants autour d'un diagnostic plus partagé et consensuel.

Les priorités, les propositions dégagées ont eu un réel impact sur la politique de l'établissement. Mais au-delà de leur caractère opérationnel, elles ont permis d'initier une démarche réflexive pour chacun. Le fonctionnement du conseil pédagogique a été redéfini dans ce sens, de nombreux groupes de travail, efficaces et multicatégoriels, ont vu le jour. En conclusion, l'évaluation de l'établissement a permis de le remettre en mouvement et de lui donner une réalité en tant que système apprenant. Elle redéfinit la communauté éducative et a sans doute transformé durablement la conception que parents, élèves et professeurs ont de leurs rôles respectifs dans cet écosystème. »

| Académie de Besançon

« À la suite de l'évaluation, le projet d'établissement a été réécrit en prenant appui sur les conclusions de l'évaluation et les points d'amélioration ont été exploités afin de mettre en place des actions concrètes pour améliorer la qualité de l'enseignement et de la vie scolaire.

Les résultats de l'évaluation ont été régulièrement exploités lors des différentes réunions (pré-rentree, conseil pédagogique, etc.). Des axes de travail et d'amélioration ont été proposés en s'appuyant sur les résultats des évaluations nationales en 6^e, ils ont permis de guider les actions à mener pour répondre aux besoins identifiés avec, à la clé, des progrès significatifs :

- tous les indicateurs d'évaluation ou de résultats notamment du brevet sont partagés avec les enseignants en début d'année ;
- les leviers pour améliorer les résultats sont soumis aux équipes qui proposent des temps de remédiation avec les élèves ;
- un professeur de Segpa et des professeurs de l'établissement proposent un travail avec les élèves les plus en difficulté pour la préparation du DNB (rédaction du rapport de stage, pré-

sentation orale, en lien avec les professeurs principaux des classes).

La démarche évaluative a également permis de redéfinir les missions des professeurs référents :

- pour rendre lisible l'ensemble des projets, le référent culture a conçu une *note d'information* envoyée tous les mois aux personnels et aux parents ;
- le référent laïcité travaille à une meilleure cohérence entre les actions du CESCE, en lien avec le vivre-ensemble dans la classe.

La prochaine étape consistera en une réflexion sur le climat scolaire, pour lequel l'évaluation a montré une diversité de perception par les professeurs, les parents et l'équipe de direction. Le processus d'évaluation a été un outil important pour le collège. Il a permis de réaliser un diagnostic partagé, d'intégrer les points d'amélioration dans le projet de l'établissement et de guider les actions menées dans l'établissement. »

| Académie de Strasbourg

« Le rapport d'évaluation a été présenté en conseil d'administration en juin 2022, puis relu lors d'une réunion début juillet avec l'ensemble des personnels enseignants. Lors de cette réunion, trois points à améliorer ont été mis en exergue : l'un d'eux a fait l'objet d'une séance de travail immédiate, travail repris à la prérentrée puis finalisé en conseil pédagogique.

L'évaluation de l'établissement a permis, d'une part, de donner la parole à l'ensemble des personnels de l'établissement, de proposer un moment d'analyse collective, une prise de recul par rapport à des pratiques qui sont entrées dans les habitudes ainsi qu'une mutualisation des bonnes pratiques, essentiellement pédagogiques, via les échanges entre personnels, d'autre part, de cibler deux points à améliorer dès l'année scolaire 2022-2023 :

- l'accompagnement des élèves à l'oral du DNB : un accompagnement personnalisé des élèves a été mis en place. En 2022-2023, aucun élève n'a obtenu de note inférieure à la moyenne lors de son oral ;
- le parcours Avenir : un travail a été mené avec les professeurs principaux de chaque niveau, afin de retravailler le parcours avenir déjà formalisé et de le mettre en œuvre de manière effective. Ce travail a constitué une base à la réflexion générale sur la mise en place de la demi-journée avenir en 5^e à compter de la rentrée 2023.

Enfin, le rapport d'évaluation a permis, via ses préconisations, de réorienter certaines pratiques (EPI, heures de vie de classe) ainsi que d'insister sur l'importance du partage et de l'analyse des résultats de l'établissement entre professeurs (évaluations de 6^e et de 2^{de}), afin de proposer des accompagnements appropriés. Pour conclure, l'évaluation externe a impacté positivement le fonctionnement et les pratiques du collège, essentiellement pour le domaine 1, relatif aux apprentissages et au parcours des élèves. »

| Académie de Clermont-Ferrand

« L'auto-évaluation établie avec l'ensemble de la communauté scolaire et les préconisations proposées lors de l'évaluation externe nous ont conduits à rédiger un nouveau projet d'établissement en 2022-2023, convergeant principalement vers la nécessité « d'apprendre et d'enseigner autrement », ce point irradiant tous les autres axes du projet. Il s'agissait dès lors d'optimiser l'inclusion des élèves à besoins éducatifs particuliers, de trouver une nouvelle manière de rattacher à leur scolarité les élèves qui n'en comprennent plus le sens, de proposer des espaces d'apprentissage moins contraints permettant à tous, élèves comme enseignants, de bénéficier d'une nouvelle qualité de bien-être, le tout avec, en filigrane, l'objectif d'améliorer le climat scolaire. Le CNR éducation a représenté alors un levier crucial et opportun pour nous.

Cette volonté d'innovation émanant de l'évaluation s'est déclinée en divers projets : la création d'une classe flexible ouverte à toutes les classes, la construction d'un amphithéâtre extérieur pour accueillir les élèves, ainsi que les écoliers dans le cadre de la liaison, et surtout, la mise en œuvre d'une pédagogie de projets (au pluriel !) autour d'un fil conducteur thématique annuel ou bi-annuel, combinant des progressions pédagogiques pluridisciplinaires co-construites par les équipes, tel le projet Parrainage et Jumelage associant théâtre, EMI, Arts plastiques, EPS, pratique de l'éloquence, ouverture multiculturelle, etc. La classe flexible est en place. L'amphithéâtre sera terminé au printemps 2024. Le projet Parrainage et Jumelage est en cours d'achèvement cette année. Ces pistes initiées par l'évaluation de l'établissement doivent nous permettre de fédérer les expériences et les expertises pour aller plus avant dans l'innovation. »

Témoignages d'écoles académiques de la formation continue (EAFC)

| Académie de Dijon

« Depuis sa création, l'EAFC déploie une action qui s'articule avec la démarche d'évaluation des établissements. Direction et ingénieurs de formation participent ainsi chaque année à des évaluations externes. Surtout, l'EAFC a pour objectif de répondre aux besoins et aux enjeux qui ressortent de ces évaluations. Les perspectives d'évolution proposées par les évaluateurs mentionnent en effet très souvent la formation parmi les exemples d'actions et les modalités d'accompagnement. Les chefs d'établissement doivent donc s'appuyer sur ces propositions tant pour l'élaboration du futur projet d'établissement que pour formuler des demandes de formation d'initiative locale.

La piste de réflexion et d'action la plus fructueuse concerne cependant les réseaux d'établissement. En effet, les campagnes d'évaluation étant organisées par réseau, les enjeux pédagogiques qui ressortent sont souvent partagés entre plusieurs établissements. Il est donc possible de s'appuyer sur l'évaluation pour dégager des thématiques communes dans un travail qui associe personnels de direction, animateurs de réseau, inspecteurs et ingénieurs de formation référents. Dans certains réseaux sont ainsi élaborés de véritables plans de formation de réseaux, pluriannuels, sur la base des évaluations. Ces plans portent sur des thématiques transversales telles que la différenciation pédagogique. Ils prennent en compte les spécificités locales comme la petite taille (en effectifs d'élèves) des établissements et permettent aussi d'organiser des communautés d'apprentissage, porteuses de développement professionnel. »

| Académie d'Orléans-Tours

« L'exploitation des rapports s'est principalement faite par le biais d'échanges avec le référent académique de l'évaluation des établissements et son équipe pour identifier les grands thèmes de besoins repérés par les équipes, par exemple la différenciation, l'évaluation, la prévention du décrochage, la nécessité des liaisons inter-degrés, etc. À partir de cette année, une exploitation par mots-clés dans les rapports permettra d'obtenir des statistiques davantage exploitables pour tous, et notamment pour l'EAFC dans l'optique de la conception de nouvelles formations.

La demande croissante de formation à initiative d'établissement (FIE) a conduit l'EAFC à consolider sa procédure pour gérer ces demandes. Nous ajoutons cette année par ailleurs dans le formulaire de demande de FIE une case à cocher : « Demande formulée suite à l'évaluation de l'établissement ». Cela nous aidera également à faire évoluer notre offre.

L'accompagnement des établissements est un véritable enjeu. Il relève d'une stratégie générale

que l'académie veut mettre en place pour accompagner les établissements dans toutes leurs démarches et formations afin de faire évoluer les pratiques enseignantes. Cet accompagnement est de long terme et il nécessite des moyens humains et une planification pluriannuelle cohérente, détachée des conjonctures. Au-delà de l'existant, suivi des IA-DASEN notamment dans le cadre des différents dialogues avec les établissements, de visites en établissement par les corps d'inspection, demandes de formations nouvelles et complémentaires, l'EAFC travaille actuellement à la mise en place d'un réseau de professeurs sur tout le territoire, pluridisciplinaires, reconnus pour leur expertise, dont une des missions serait l'accompagnement des équipes par l'animation de communautés apprenantes dans la durée. Ce réseau serait complémentaire de ceux des formateurs disciplinaires et transversaux qui accompagnent aussi les équipes par les formations plus classiques. »

| Académie de Bordeaux

« L'organisation et l'offre de formation de l'EAFC ont évolué ces dernières années pour répondre plus efficacement aux besoins et aux attentes des établissements. Un réseau de 25 conseillers académiques innovation formation (CAIF) a été déployé à l'échelle de l'académie à raison d'un conseiller par zone d'animation pédagogique (ZAP). Chaque CAIF (1/3 ETP) a pour mission d'accompagner les EPLE de sa ZAP dans les démarches d'innovation et de formation. La liste des établissements évalués est communiquée chaque année aux CAIF. Par ailleurs, les CAIF siègent au conseil de l'EAFC en département. Présidée par l'IA-DASEN, cette instance permet une régulation fine des politiques de formation en prenant en compte les besoins spécifiques de chaque territoire.

D'un point de vue qualitatif, les formations collectives d'initiative locale (FCIL) constituent au sein de l'EAFC une offre pluridisciplinaire et pluri-catégorielle pilotée localement par chaque chef d'établissement ou par les coordonnateurs de la ZAP. Un questionnaire unique permet depuis cette année de traiter les demandes, qu'il s'agisse d'une offre « catalogue » ou d'une demande spécifique. L'offre catalogue est progressivement restructurée en parcours pluriannuels s'inscrivant soit dans le domaine 1 relatif aux apprentissages de l'élève, et à l'accompagnement de son travail personnel, soit dans le domaine 2 relatif au bien-être de l'élève et au climat scolaire. Au sein de l'EAFC, un ingénieur de formation (1 ETP) coordonne le domaine 1, un autre, le domaine 2. Les parcours sont progressivement hybridés et évoluent vers des blocs de 3 heures en présentiel afin de s'insérer plus facilement dans l'organisation de l'établissement sans perturber le face-à-face pédagogique. Il est possible dans le cadre d'une FCIL de s'engager dans une démarche laboratoire. Les laboratoires d'analyse de l'activité en classe (LAAC) sont au nombre de 62 et constituent d'une certaine façon le pendant des constellations pour le second degré. »

| Une expérimentation menée par l'EAFC de l'académie de Versailles : l'EPLE stratège de la formation

« L'enjeu de l'expérimentation « l'EPLE stratège de la formation » est de développer l'autonomie des établissements en matière de formation, en s'appuyant, entre autres leviers, sur les évaluations des EPLE. Cela passe par la territorialisation de la formation et l'installation de dynamiques d'apprentissage professionnel continu entre pairs dans les EPLE et entre établissements.

L'objectif est de construire un dispositif de mise à disposition de moyens gérés en autonomie par l'EPLE pour répondre avec souplesse aux besoins de formation des équipes tout en maintenant les fortes ambitions qualitatives et quantitatives sur la formation et en garantissant les heures d'enseignement dues aux élèves. Les leviers utilisés pour atteindre cet objectif sont les

formations des chefs d'établissement à l'animation, au leadership, la liaison entre la formation et l'innovation, les modèles d'actions de formation en situation de travail (AFEST) et l'accompagnement par la recherche.

Neuf établissements sont impliqués dans l'expérimentation en 2023-2024 avec deux objets principaux de travail : d'une part la mise à disposition des EPLE de moyens, en euros et en heures, pour former les personnels sur la base d'un projet pluriannuel, d'autre part l'installation d'un référent formation dans l'EPLE, véritable conseiller du chef d'établissement sur l'apprentissage professionnel.

Cette expérimentation s'articule complètement avec l'évaluation de l'établissement puisqu'elle s'appuie sur le rapport final d'évaluation pour construire le projet de formation et le projet de l'établissement. Elle en partage aussi l'objectif de développer une dynamique collective d'apprentissage professionnel articulant priorités nationales et académiques, besoins identifiés, liens avec les élèves, apports de la recherche. »

En résumé

Si une véritable analyse de l'impact du processus d'évaluation ne pourra être menée qu'au cours du deuxième cycle d'évaluation, des premiers effets sont d'ores et déjà identifiables tant dans le fonctionnement des établissements que des organisations académiques. Ces éléments montrent que l'évaluation des établissements s'inscrit dans le paysage éducatif et interroge le fonctionnement à tous les niveaux de l'établissement au national en passant par les académies.

ÉVALUATION DES ÉCOLES DU PREMIER DEGRÉ

UNE PREMIÈRE ANNÉE DE GÉNÉRALISATION DANS LE SILLAGE DU SECOND DEGRÉ

Bilan de la campagne

Après une année d'expérimentation en 2021-2022, l'évaluation des écoles a été généralisée en 2022-2023. L'expérience acquise lors du déploiement des évaluations du second degré a permis d'accélérer leur mise en œuvre dans le premier degré. La démarche d'évaluation repose en effet sur des principes similaires, une phase d'auto-évaluation précédant l'évaluation externe. L'une des particularités du premier degré réside toutefois dans la diversité et le nombre important d'écoles (près de 50 000) comparativement aux établissements du second degré. Pour assurer la dynamique et la soutenabilité de la démarche d'évaluation, des regroupements d'écoles sont proposés, ce qui permet notamment de porter un regard global sur plusieurs écoles à la fois : école d'un même secteur de collège par exemple, ou une école maternelle et l'école élémentaire vers laquelle les flux d'élèves sont les plus importants. Les regroupements permettent un regard commun sur un territoire pédagogique défini localement, notamment à l'appui de l'expertise des IEN.

En 2022-2023, près de 6 400 écoles publiques et privées sous contrat, soit 13 % du nombre total d'écoles, ont participé au processus d'évaluation. Cela porte à près de 16 % le pourcentage global d'écoles évaluées en tenant compte également de l'expérimentation menée en 2021-2022. La très grande majorité des écoles évaluées l'ont été dans le cadre d'un regroupement. **En 2022-2023, c'est le cas de 90 % d'entre elles**, les autres écoles ayant participé de façon isolée. **La taille moyenne des regroupements est de 3,1 écoles.** L'analyse de rapports par le Conseil d'évaluation de l'École montre que la logique du parcours de l'élève est la plus fréquemment utilisée pour constituer les regroupements, avec par exemple les écoles maternelles et élémentaires, les écoles d'un RPI ou les écoles d'un même secteur de collège.

Témoignages académiques sur les regroupements d'écoles

| Référents académiques évaluation Académie de Besançon

« Pour assurer la soutenabilité de l'évaluation quinquennale des écoles, l'académie de Besançon a retenu le principe de regroupements d'écoles par secteur de collège, dans une

approche systémique de la scolarité obligatoire dans le périmètre du secteur de collège. D'autres principes académiques forts ont été retenus pour assurer un déploiement qualitatif et cohérent de la démarche d'évaluation dans le premier degré : planification des évaluations combinée à celle des collèges afin de croiser les démarches et les évaluateurs et de favoriser une acculturation professionnelle inter-degrés.

Les regroupements d'écoles autour des secteurs de collège ont été construits par les IEN, avec un double principe de cohérence territoriale et de soutenabilité des visites. Le principe d'une évaluation tous les cinq ans et la sanctuarisation de 18 heures au sein des 108 consacrées à la démarche évaluative ont conduit les départements à structurer les plans de formation, en corrélation avec les plans Maths et Français.

La concordance des évaluations des premier et second degrés favorise la contextualisation de l'auto-évaluation dans une approche de territoire et met en avant les contraintes et les enjeux spécifiques des structures scolaires. Cette approche permet aussi aux directeurs des écoles, aux adjoints des écoles et aux personnels du collège de croiser des indicateurs et d'identifier des axes de développement communs.

Synchroniser les évaluations vise aussi à croiser les équipes d'évaluateurs externes, l'objectif étant qu'un personnel du second degré puisse participer à l'évaluation d'un regroupement des écoles du secteur d'un collège et *vice versa*. Cette stratégie cherche également à mettre l'accent sur les besoins des élèves dans leur parcours de formation et la cohérence des actions inhérentes au contexte. Cette approche conjointe, inter-degrés, facilite la concertation dans le cadre de « Notre école, faisons-la ensemble » (NEFLE) et permet l'aboutissement des projets NEFLE au service de la réussite de l'élève, en cohérence avec son parcours de formation. »

| Directrice d'école Académie de Lille

« Nous travaillions déjà conjointement au niveau de la direction ainsi que de la jonction grande section-CP, mais ce temps de regroupement collectif d'analyse et d'évaluation nous a permis d'élargir les réflexions pour l'ensemble des équipes, de la petite section au CM2. Ainsi, nous avons pu faire le point sur ce que nous mettons en place avec succès pour la réussite de nos élèves et leur bien-être, ce qui dynamise les équipes et les valorise. Nous avons pu cibler avec plus de pertinence ce qui était à améliorer et nous nous sommes nourris réciproquement des bonnes pratiques dans les quatre domaines. À N+1, les projets inter-cycles se sont développés, les collègues ayant pris goût au travail mixant les deux écoles.

Pour ma part, le cadrage m'a donné l'occasion d'avoir une vision globale de l'élève tout au long de sa scolarité au sein de nos deux écoles et d'instaurer des moments d'échanges constructifs, notamment avec les parents. »

AUTO-ÉVALUATION

Les objectifs et enjeux de l'auto-évaluation

Comme dans le second degré, l'auto-évaluation est au cœur de la démarche d'évaluation. Première étape du processus, elle en détermine dans une large mesure la qualité et l'efficacité. Elle est conçue pour être utile à l'école et à ses élèves et s'organise au sein de l'école elle-même, en lien le cas échéant avec les autres écoles du regroupement.

Après la présentation et l'analyse du contexte, c'est-à-dire des éléments qui s'imposent à l'école, l'auto-évaluation vise à mobiliser l'ensemble des acteurs pour identifier les besoins des élèves en s'appuyant sur l'analyse de données fiables et des échanges de points de vue, ce qui permet d'observer les résultats de l'action de l'école et de construire de nouveaux axes de travail partagés.

Les constats après une année de généralisation

La démarche étant nouvelle dans le premier degré, il apparaît, à la lecture des rapports, qu'un temps d'appropriation a été nécessaire pour les équipes pédagogiques. Ces dernières ont réalisé un travail conséquent et de qualité. **Le soin apporté à la rédaction montre de manière générale un investissement important des équipes dans la démarche.**

Après seulement une année de pleine mise en œuvre, il ressort une bonne appropriation par les écoles des indicateurs mis à leur disposition. L'analyse effectuée par le CEE d'un échantillon de rapports d'auto-évaluation montre en effet que :

- 52 % s'appuient sur l'IPS ou les PCS ;
- 85 % s'appuient sur les évaluations CP, CE1 ;
- 67 % détaillent les items des évaluations.

L'expérience acquise grâce aux évaluations dans le second degré, en particulier par des IEN ayant contribué aux évaluations externes des collèges, a permis aux académies d'accompagner les écoles plus rapidement dans l'appropriation de la phase d'auto-évaluation. Ainsi, **les outils et ressources proposés par le CEE ont-ils été souvent utilisés.**

| Directeur d'école Académie de Lille

« L'auto-évaluation s'est faite en regroupement d'écoles avec mon école élémentaire et deux écoles maternelles.

Le cadre donné par l'auto-évaluation a permis d'analyser en profondeur les domaines essentiels que sont la continuité pédagogique et le climat scolaire.

Les boîtes à outils ont fourni aux équipes un guide leur permettant de choisir précisément des pistes de réflexion et des indicateurs dont elles souhaitaient s'emparer.

L'auto-évaluation a permis d'instaurer une vraie continuité entre pédagogie, climat scolaire et fonctionnement, qui a été beaucoup plus travaillée que dans le cadre d'une simple liaison GS/CP.

Dans le cadre du domaine 1, relatif aux apprentissages et au parcours des élèves, les échanges sur les pratiques pédagogiques de la toute petite section au CM2 ont permis d'élaborer une stratégie commune pour une continuité pédagogique plus poussée au service des élèves. S'agissant du climat scolaire, les échanges de pratiques et d'actions entre enseignants et avec

la participation des parents ont montré que les différences de fonctionnement justifiaient la nécessité de travailler en commun.

Tous ces échanges et ces moments de synthèse ont amené les équipes à penser un projet d'école rapproché entre les trois écoles qui ont constitué le regroupement. »

De manière générale, **la mise en œuvre de l'auto-évaluation**, qui correspond à un temps identifié de réflexion portant sur l'ensemble de l'activité de l'école dans quatre domaines, **est appréciée pour la démarche collective qu'elle suscite et le sens qu'elle donne à l'action.**

| Directrice d'école primaire Académie de Dijon

« L'ensemble de l'équipe enseignante a particulièrement apprécié le temps d'auto-évaluation, notamment le choix du travail en ateliers tournants avec des groupes de travail mixés (enseignants, parents, AESH, ATSEM, représentants de la mairie). Il était intéressant de se confronter aux visions et points de vue de chacun de façon sereine et avec l'objectif fédérateur d'améliorer les choses ensemble. La parole était libre et les échanges agréables. »

| Témoignage d'une IEN Académie de La Réunion

« L'auto-évaluation est l'étape fondamentale du processus. Elle permet aux équipes de disposer d'un temps d'échange pour elles-mêmes, sur l'observation des données disponibles, sur les résultats des élèves et ce qui peut être amélioré, sur les projets à mettre en œuvre.

L'accompagnement de la démarche en amont par l'équipe de circonscription est aussi l'occasion d'une plus grande proximité avec les équipes éducatives. L'esprit collectif de la démarche est aussi là. »

En résumé

Les écoles se sont engagées activement dans la démarche d'auto-évaluation. Le bilan présente des signes évidents d'appropriation, à la fois dans la volonté d'utilisation de données objectives et dans l'organisation d'une réflexion partagée.

ÉVALUATION EXTERNE

L'enjeu de l'évaluation externe

L'évaluation externe est un prolongement, un enrichissement de la réflexion menée par l'école ou le regroupement d'écoles dans le cadre de l'auto-évaluation. L'équipe d'évaluateurs complète ainsi le travail collectif mené dans l'école par un regard extérieur. L'évaluation externe s'inscrit dans un dialogue réflexif et contribue ainsi à préciser les conclusions de l'auto-évaluation et la

définition d'axes stratégiques.

Cette deuxième phase, à l'instar de l'auto-évaluation, constitue un point d'appui à la construction du projet d'école.

Les constats après une année de généralisation

Plus de 6 000 évaluateurs ont été mobilisés dans la phase d'évaluation externe. Les IEN, dont une partie était déjà associée aux évaluations dans le second degré, sont prioritairement sollicités. Ils représentent près de 20 % des personnes impliquées et réalisent, pour la majorité d'entre eux, au moins deux évaluations externes dans l'année. Les conseillers pédagogiques sont également très souvent sollicités (30 % des personnes impliquées) ainsi que les directeurs d'écoles (26 %). De manière moins significative, et diversement selon les académies, des inspecteurs et des personnels de direction du second degré, des cadres administratifs des rectorats et des DSDEN ou des professeurs des écoles ont également été engagés dans les évaluations. On trouve enfin à la marge d'autres personnels, tels que ceux des services jeunesse et sport ou ceux des services communaux.

En moyenne, les équipes d'évaluateurs externes sont constituées de 3,7 personnes en 2022-2023, dans une fourchette allant de 2 à 6 personnes selon les académies. Un effort important de formation en direction de ces évaluateurs a été réalisé, avec une moyenne de **1,6 jour de formation par évaluateur débutant et 1 jour pour les évaluateurs expérimentés.**

L'organisation en regroupements d'écoles constitue une spécificité du premier degré que les évaluateurs ont eu à prendre en compte dans la rédaction des rapports et dans la communication avec les équipes éducatives. Dans le cas des regroupements, la phase de restitution auprès des écoles a été adaptée pour tenir compte des situations locales. Elle s'est déroulée tantôt collectivement, tantôt école par école.

| Témoignage d'une IEN Académie de Grenoble

« La phase d'évaluation externe ne coïncide pas *stricto sensu* avec la venue de l'équipe d'évaluateurs externes dans l'école. Il y a un « avant » qui conditionne le « pendant ».

La préparation et l'anticipation de la communication auprès des écoles, le mode de regroupement, le nombre d'écoles concernées, la nature des structures, la temporalité, vont être déterminants pour le déroulement de l'évaluation externe *in situ*. Aucune évaluation externe ne ressemble à une autre.

Pour autant dans le ressenti, après quatre évaluations externes et la visite de seize écoles, je perçois des constantes.

La venue des évaluateurs externes contribue à valoriser et à prolonger la démarche de coopération entre acteurs que constitue la phase d'auto-évaluation. L'équipe pédagogique (professeurs des écoles, ATSEM, AESH), la communauté éducative, notamment les parents ou la collectivité et, si le regroupement le permet, le réseau (identité structurelle), sont renforcés dans leur sentiment d'appartenance à un collectif.

La place de la directrice ou du directeur d'école est particulièrement valorisée à l'interface de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe.

La phase d'évaluation externe améliore souvent la mise en cohérence des différents dispositifs : notamment, le projet d'école ou le CNR apparaissent mieux préparés *a posteriori* car nourris par la démarche évaluative, conçue pour permettre de faire émerger des problématiques et des discussions ou décisions communes.

D'une manière générale enfin, l'évaluation externe permet une parole plus libre en dehors de toute relation hiérarchique, allant des enseignants aux évaluateurs externes, aux élèves également, dont la parole peut être recueillie et valorisée, aux parents, ou encore aux agents et représentants de la collectivité. »

En résumé

- De la même manière que pour la phase d'auto-évaluation, l'expérience acquise dans le second degré a contribué à accélérer l'appropriation par les évaluateurs des enjeux propres à l'évaluation externe.
- Singularité du premier degré, les regroupements constituent un point d'attention pour les académies, dans le cadre à la fois du déploiement et de la mise en œuvre effective du processus par les évaluateurs externes.

PERSPECTIVES

L'évaluation des écoles comporte des spécificités qui renforcent le besoin de coordination dans la préparation de la campagne, compte tenu notamment des regroupements à constituer. Les échanges suscités par le Conseil d'évaluation de l'École avec les différents acteurs montrent que l'anticipation du travail facilite la mise en œuvre, en particulier lorsqu'elle permet de dégager un temps pour l'évaluation identifié au sein des 108 heures de travail en dehors de la classe dans le service annuel des professeurs.

À l'issue du processus d'évaluation, les parties prenantes de l'école sont en mesure d'écrire le projet d'école en s'appuyant sur les orientations stratégiques proposées. Le travail collectif conforté par la démarche d'évaluation permet à tous les acteurs de partager les objectifs et de porter les actions du projet. De nombreux départements articulent le calendrier des campagnes d'évaluation d'une part et celui des projets d'écoles d'autre part, ou à tout le moins identifient cette articulation comme un objectif à atteindre. Il s'agit de faire en sorte que la rédaction du projet d'école s'inscrive dans la continuité immédiate de l'évaluation menée tous les cinq ans.

| Directrice d'école Académie de Lille

« En tant que jeune directrice, j'ai choisi de lancer la démarche d'auto-évaluation de l'école dès que j'en ai été informée et suffisamment tôt dans l'année pour avoir le temps de planifier les différentes étapes avec l'équipe et avec la collègue directrice de l'école maternelle. L'envoi du rapport étant programmé avant décembre, nous avons choisi d'identifier les points de convergence dans le parcours des élèves, puis de faire une analyse commune des évaluations nationales avec les collègues de cycle 1. Ces premiers temps de concertation nous ont également permis de nous répartir certaines tâches liées à l'organisation des liaisons. En prolongement, l'amorce d'une réflexion à partir des quatre domaines de la boîte à outils a soutenu l'engagement de tous les collègues et permis d'objectiver certains aspects sans nommer de responsables car chacun a su se saisir progressivement des enjeux sur la réussite des élèves.

Le temps pris pour mener cette réflexion est du temps gagné pour être plus efficaces et cohérents à l'issue de l'évaluation d'école.

Je me suis rendu compte que, de manière incidente, ce travail sur le rapport d'auto-évaluation a également contribué à mieux identifier nos réussites et la valeur de l'école grâce aux actions éducatives accompagnées par la commune.

Enfin, ce travail, important, va nous permettre d'être plus efficaces sur la manière d'envisager notre projet d'école, notamment dans le choix des axes prioritaires au regard du contexte et de la diversité des élèves accueillis. »

Il apparaît, dès cette année 2022-2023, que l'évaluation est de nature à favoriser l'innovation. Ainsi, **à la suite de la démarche, comme dans le second degré, de nombreuses écoles ont déposé une demande de projet CNR** et obtenu des moyens spécifiques pour les mettre en œuvre.

| Directeur d'école Académie de Dijon

« L'évaluation de l'école en janvier 2023 a indiqué comme perspective d'évolution le renforcement de l'identité et de l'entité de l'école fusionnée. Dans cette perspective, l'équipe pédagogique a initié un projet, « Jardin en permaculture et correspondance avec le Sénégal ». Elle s'engage dans la démarche proposée par « Notre École, faisons-la ensemble », levier facilitateur pour développer des initiatives pédagogiques innovantes.

Une nouvelle dynamique s'est ainsi installée au sein de l'équipe enseignante et avec les partenaires de l'école, pour construire un projet fédérateur, dédié au bien-être et à la réussite de tous les élèves. »

Les besoins de formation collective ou individuelle exprimés par les écoles à l'issue de l'évaluation constituent également un enjeu spécifique. **Leur prise en compte par les EAFC en lien avec les départements et l'articulation de l'évaluation avec la mise en œuvre des constellations constituent des axes de travail pour les académies et les IEN de circonscription.**

Pendant la phase de mise en œuvre du projet d'école, les compétences acquises en matière d'auto-évaluation par la communauté scolaire ont vocation à faciliter l'évaluation au fil de l'eau des projets déployés. Cela peut conduire à un ajustement continu des actions dans la perspective de la prochaine évaluation, laquelle interviendra cinq ans plus tard.

SIGLES

AEFE : agence pour l'enseignement français à l'étranger

AESH : accompagnant des élèves en situation de handicap

APAE : aide au pilotage et à l'auto-évaluation des établissements

Atsem : agent territorial spécialisé des écoles maternelles

CAP : certificat d'aptitude professionnelle

CAIF : conseiller académique innovation formation

CEE : Conseil d'évaluation de l'École

CESCE : comité d'Éducation à la Santé, à la Citoyenneté et à l'Environnement

CPE : conseiller principal d'éducation

CNR éducation : Conseil national de la refondation : notre école, faisons-la ensemble (NEFLE)

DDEC : direction diocésaine de l'enseignement catholique

DDFPT : directeur délégué aux formations professionnelles et technologiques

DGER : direction générale de l'enseignement et de la recherche

Dgesco : direction générale de l'enseignement scolaire

DNB : diplôme national du brevet

DRAIO : délégation de région académique à l'information et à l'orientation

EAFC : école académique de la formation continue

EPI : enseignement pratique interdisciplinaire

EPLE : établissement public local d'enseignement

EREA : établissement régional d'enseignement adapté

ETP : équivalent temps plein

FCIL : formation collective d'initiative locale

IA-DASEN : directeur académique des services de l'éducation nationale

IA-IPR : inspecteur d'académie - inspecteur pédagogique régional

IEN : inspecteur de l'éducation nationale

IGÉSR : inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

IPS : indice de position sociale

LEGT : lycée d'enseignement général et technologique

LP : lycée professionnel

LPO : lycée polyvalent (regroupant un LEGT et une section d'enseignement professionnel)

MLF : mission laïque française

OCDE : organisation de coopération et de développement économiques est une organisation internationale d'études économiques

PCS : professions et catégories socioprofessionnelles

Segpa : section d'enseignement général et professionnel adapté

Le Conseil d'évaluation de l'École, après en avoir délibéré dans sa séance du 7 décembre 2023, a approuvé le *Bilan national de la campagne d'évaluation des écoles et établissements 2022-2023*.

Le Conseil d'évaluation de l'École est chargé d'évaluer en toute indépendance le système scolaire, son organisation et ses résultats. Il produit des rapports, avis et recommandations visant à l'amélioration du service public de l'éducation.

Les délibérations et résultats des travaux du Conseil sont publics, ils ont vocation à éclairer les pouvoirs publics et enrichir le débat sur l'éducation.

Directeur de la publication :

Daniel Auverlot, président du Conseil d'évaluation de l'École

Avertissement

Ce document est dans le domaine public. L'autorisation de le reproduire en tout ou en partie est accordée, toutefois cette reproduction doit :

- privilégier les citations *in extenso* afin de ne pas modifier le sens du texte ; si un changement s'avère nécessaire, il ne doit concerner que la forme ou des éléments secondaires de la citation ;
- mettre en évidence les parties relevant du CEE de celles relevant de la nouvelle publication ;
- toujours être créditée : **Conseil d'évaluation de l'École, *Bilan national de la campagne d'évaluation des écoles et établissements 2022-2023***, janvier 2024.

Retrouvez toute la documentation et les publications du CEE sur :

 education.gouv.fr/CEE

 [@Conseil d'évaluation de l'École](https://www.linkedin.com/company/cee-education)

Conseil d'évaluation de l'École
61-65, rue Dutot – 75732 Paris CEDEX 15
contact@cee.gouv.fr

Achévé d'imprimer
en février 2024
sur les presses de reprographie
du site Grenelle



education.gouv.fr/CEE

contact@cee.gouv.fr