



40 questions sur l'évaluation

Septembre 2021

Les 40 questions qui suivent ont été posées par des inspecteurs et des chefs d'établissement lors d'interventions du Conseil d'évaluation de l'École, notamment dans le cadre des formations dispensées avec l'IH2EF.

Les questions ont été regroupées dans cinq domaines.

- *Cadre général*
- *Questions lexicales et déontologiques*
- *Mise en œuvre de l'évaluation*
- *Visite et rapport*
- *Accompagner la démarche*

Table des matières

Cadre général

1. À quoi sert l'évaluation ? En quoi est-elle utile au pilotage du système ? 4
2. Pourquoi les évaluations externes ne sont-elles pas réalisées par un organisme indépendant, par des acteurs n'appartenant pas au système éducatif, comme dans d'autres pays ? 4
3. Peut-on évaluer un établissement sans évoquer les moyens ? La participation des collectivités a-t-elle valeur d'engagement sur la question des moyens ? 4
4. Comment sont choisis les établissements à évaluer ? Y a-t-il un ciblage particulier ? 4
5. Peut-on imaginer une évaluation par bassin ou réseau (secteur de recrutement, REP) ou avec des établissements à profil similaire pour une plus grande efficacité ? 5
6. Est-ce pertinent d'évaluer un établissement dont le chef vient de changer ? De même, pourquoi ne pas attendre qu'un établissement ait atteint une certaine maturité évaluative avant de le faire entrer dans la démarche ? 5
7. Le contexte de crise ne risque-t-il pas de compromettre la qualité de l'évaluation ? 5



Questions lexicales et déontologiques

8. Quelle distinction entre évaluation et contrôle, sachant qu'on ne peut évaluer sans renvoyer à un référentiel ? À la deuxième évaluation, ne sera-t-on pas dans le contrôle de la réalisation du plan d'actions ? 6
9. Les conclusions de l'évaluation ne risquent-elles pas d'être prises en compte dans l'évaluation des personnels ? Que faire si l'évaluation met au jour des difficultés liées à une personne ? 6
10. Pourquoi ne pas remplacer le terme « évaluation » par « accompagnement », qui est moins impressionnant ? 6
11. Dans les lycées professionnels, l'évaluation peut-elle être associée au label Lycée des métiers ? 6
12. Comment garantir les principes déontologiques ? Qui les garantit ? 7
13. Comment éviter une hiérarchie dans l'équipe d'évaluateurs externes ? Quel est le statut du coordonnateur et le rôle de chacun des membres ? 7
14. Comment accompagner le changement de posture des inspecteurs et des personnels de direction ? Comment s'assurer de leur objectivité malgré des approches différentes selon les évaluateurs en matière de pédagogie ou de bonnes pratiques ? 7
15. Les évaluateurs peuvent-ils être issus de l'environnement de l'établissement ? Que faire si on connaît un évaluateur ? Peut-on être parent d'élève de l'établissement et évaluateur externe de ce même établissement ? 7

Mise en œuvre de l'évaluation

16. Comment sensibiliser une communauté éducative à l'évaluation sachant qu'il est difficile de la réunir en période de crise sanitaire ou pour les enseignants moins présents dans l'établissement (service partagé, TZR, contractuel) ? 8
17. Comment organiser le travail du comité de pilotage et des groupes de travail chargés de l'auto-évaluation ? Quelle est la place de l'équipe de direction et des parties prenantes (élèves, parents, professeurs, agents, collectivité) ? 8
18. Comment évaluer globalement un établissement en évitant l'exhaustivité ou le catalogue ? Quelles sont les données pertinentes ? Comment les analyser au service de la réussite des élèves ? 8
19. Quelle place pour les questionnaires ? Comment traiter le déclaratif ? 9
20. Peut-on envisager une échelle pour objectiver les performances des établissements ? Quels sont les critères qui définissent un « bon établissement » ? 9
21. Est-il nécessaire de prévoir des observations de classe ou de fonctionnement des instances dans le cadre de l'évaluation ? 9
22. Quelle articulation est prévue entre évaluation, projet d'établissement et contrat d'objectifs ? Ces derniers sont-ils appelés à disparaître ? 9
23. Que faire si le projet d'établissement vient d'être finalisé ou s'il est prévu l'année suivant l'évaluation de l'établissement ? 10



Visite et rapport

24. Comment l'évaluation externe s'articule-t-elle à l'auto-évaluation ? Comment faire si l'auto-évaluation ne débouche pas sur la formulation d'axes stratégiques ? **10**
25. Quelle est la bonne longueur pour la visite et pour des entretiens, sachant qu'il faut se présenter, présenter la démarche et, parfois, convaincre les acteurs de son utilité ? **10**
26. Faut-il privilégier les indicateurs, les questionnaires et entretiens ou l'observation des actes d'interaction sociale lors de la visite ? **11**
27. Qui décide de l'organisation des observations *in situ*, du choix des acteurs à rencontrer ? Le chef d'établissement ou l'équipe d'évaluateurs ? **11**
28. Qui rédige le rapport d'auto-évaluation ? Le chef d'établissement ou le comité de pilotage ?.. **11**
29. Qui rédige le rapport d'évaluation ? Le coordonnateur ou l'équipe ? **11**
30. Quelle démarche adopter si les constats établis par les évaluateurs ne sont pas partagés par l'établissement ? Comment transformer ce désaccord en projet constructif ? **12**
31. Quel est le rôle de l'équipe de supervision académique ? Pourquoi les rapports doivent-ils être relus ? **12**
32. Devant qui présente-t-on le pré-rapport ? Faut-il convoquer un conseil d'administration ? Qui choisit les interlocuteurs de l'équipe d'évaluateurs externes ? L'inspecteur référent de l'établissement peut-il être invité ? **12**
33. Peut-on envisager une première présentation « à chaud » à l'issue de la visite dans l'établissement ? **12**
34. Ne serait-il pas plus logique que le rapport d'évaluation ne soit destiné qu'à l'établissement, la finalité de l'évaluation étant d'aider l'établissement ? **13**
35. Pourquoi préconiser une diffusion large du rapport d'évaluation, notamment aux parents et aux collectivités ? N'y a-t-il pas un risque de classement ? **13**

Accompagner la démarche

36. Comment accompagner les établissements dans la démarche d'évaluation ? Quelle forme de suivi après l'évaluation ? S'agit-il de vérifier la mise en œuvre des préconisations du rapport ? **13**
37. Dans certains pays, il est possible que l'équipe d'évaluation externe aide l'établissement à affiner les décisions prises quelques mois après la visite. Est-ce envisageable en France ? **14**
38. Est-il prévu un accompagnement en formation ? Que faire si les besoins exprimés ne correspondent pas au contenu du Plan académique de formation ? **14**
39. Existe-t-il des ressources nationales et locales pour préparer l'évaluation des établissements ? **14**
40. Existe-t-il un déroulé type d'une évaluation d'un EPLE ? Le CEE ne pourrait-il pas mettre à disposition des modèles de grilles d'analyse et de rédaction de rapport ? **14**



CADRE GÉNÉRAL

1. À quoi sert l'évaluation ? En quoi est-elle utile au pilotage du système ?

La finalité de l'évaluation des établissements est l'amélioration du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement. L'évaluation analyse les décisions prises par l'établissement au regard des besoins et objectifs identifiés et des résultats observés. Elle est avant tout destinée à l'établissement et conduit au projet d'établissement.

L'identification des forces et des marges de progrès des établissements contribue à faire évoluer le plan académique de formation afin qu'il prenne appui sur les réussites et s'adapte au mieux aux besoins des établissements.

Le regard porté sur les établissements et leurs résultats doit aussi l'être l'occasion pour le système éducatif d'interroger ses priorités en matière de parcours de réussite des élèves et d'accompagnement des personnels.

2. Pourquoi les évaluations externes ne sont-elles pas réalisées par un organisme indépendant, par des acteurs n'appartenant pas au système éducatif, comme dans d'autres pays ?

La loi confie la conception de l'évaluation des établissements au CEE, instance dont 10 membres sur 14 sont désignés par le Parlement et l'Institut de France, chargée d'évaluer en toute indépendance l'organisation et les résultats de l'enseignement scolaire.

La mise en œuvre de l'évaluation est du ressort des académies. La qualité et l'impartialité de l'évaluation sont garanties par les principes de la charte de déontologie que signent les évaluateurs et par le professionnalisme de équipes formées.

Même dans les pays ayant recours à des agences, les évaluateurs doivent avoir une parfaite connaissance du système éducatif et avoir été enseignants ou personnels de direction. En France, des cadres administratifs peuvent aussi être évaluateurs.

3. Peut-on évaluer un établissement sans évoquer les moyens ? La participation des collectivités a-t-elle valeur d'engagement sur la question des moyens ?

L'évaluation d'un établissement n'interroge pas les moyens en tant que tels mais sur l'utilisation qui en est faite. En ce sens, l'évaluation se fait à périmètre constant, les moyens octroyés par les tutelles étant une donnée relevant du contexte de l'établissement, sur lequel celui-ci n'a pas prise. L'évaluation analyse les décisions prises par l'établissement dans le cadre de sa marge d'autonomie. Les collectivités participent à l'auto-évaluation en leur qualité de parties prenantes, à travers leur présence au Conseil d'administration et les agents territoriaux intervenant dans les établissements. Comme pour la tutelle de l'Éducation nationale, l'évaluation s'opère à périmètre constant.

4. Comment sont choisis les établissements à évaluer ? Y a-t-il un ciblage particulier ?

Tous les établissements publics et privés sous contrat font l'objet d'une évaluation tous les cinq ans. À ce titre, sur le moyen terme, la question du choix ne se pose pas.

Seule se pose la question de la répartition des établissements entre les différentes campagnes annuelles d'évaluation, qui est du ressort des académies, tout comme la mise en œuvre de l'évaluation. Pour l'année 2020-2021, les collèges ont été privilégiés par les académies mais les critères de choix leur sont propres.

L'évaluation n'étant ni une sanction, ni un contrôle, les établissements choisis ne sont pas l'objet d'une mesure stigmatisante. Au contraire, l'évaluation vise à les aider à progresser et tout établissement peut progresser, quel que soit son profil. Du reste, la systématisme de l'évaluation et sa forme identique (auto-évaluation suivie d'une évaluation externe) sont la preuve d'un traitement égalitaire des établissements.



5. Peut-on imaginer une évaluation par bassin ou réseau (secteur de recrutement, REP) ou avec des établissements à profil similaire pour une plus grande efficacité ?

Les académies peuvent choisir des formes de regroupement d'évaluations autour d'établissements ayant des liens entre eux, parce qu'ils appartiennent à un même bassin, à un même réseau (par exemple en éducation prioritaire) ou parce qu'ils partagent des problématiques similaires (grande ruralité, par exemple).

Ces choix permettent de tirer parti des similarités et d'approfondir les singularités de chaque établissement. Ils permettent notamment d'impulser de la coopération entre établissements évalués et d'organiser des formations communes en proximité.

Il reste que, dans le cadre d'une évaluation systématique, tous les établissements ont vocation à être évalués à échéance de cinq ans.

6. Est-ce pertinent d'évaluer un établissement dont le chef vient de changer ? De même, pourquoi ne pas attendre qu'un établissement ait atteint une certaine maturité évaluative avant de le faire entrer dans la démarche ?

L'évaluation n'est pas le bilan de l'action d'un chef d'établissement. Elle n'est pas une évaluation de personne et n'y est pas corrélée. En revanche, elle s'articule étroitement avec le projet d'établissement, qui n'est pas l'œuvre du seul chef. Débouchant sur des axes stratégiques et un plan d'actions et de formation, l'évaluation peut être très utile pour un chef qui arrive dans l'établissement si la programmation académique le prévoit.

La meilleure manière pour un établissement d'atteindre une maturité évaluative est précisément de participer à une campagne d'évaluation. En mettant en place un comité de pilotage et des groupes de travail autour des quatre domaines de l'évaluation, en accueillant ensuite l'équipe d'évaluateurs externes, il construit une expérience utile.

7. Le contexte de crise ne risque-t-il pas de compromettre la qualité de l'évaluation ?

La crise sanitaire qui a frappé notre pays a eu des conséquences indéniables sur l'organisation de l'évaluation aux niveaux national, académique et local. C'est donc dans un contexte dégradé que la mise en œuvre de l'évaluation a débuté et le Conseil d'évaluation de l'École en est pleinement conscient.

Pour autant, il est apparu utile que la démarche puisse, chaque fois que c'est possible, être menée jusqu'à son terme, à la fois parce que les établissements volontaires avaient mobilisé leurs équipes pour produire l'auto-évaluation, et qu'il était logique que cet investissement soit reconnu par une évaluation externe.

Le contexte de crise donne par ailleurs un prisme possible d'analyse de l'activité d'un établissement et l'évaluation permet un retour d'expérience utile pour de futures situations de crise, de quelque nature qu'elles soient.



QUESTIONS LEXICALES ET DÉONTOLOGIQUES

8. Quelle distinction entre évaluation et contrôle, sachant qu'on ne peut évaluer sans renvoyer à un référentiel ? À la deuxième évaluation, ne sera-t-on pas dans le contrôle de la réalisation du plan d'actions ?

Le contrôle se distingue de l'évaluation en ce qu'il constitue une vérification de conformité à un cahier des charges, avec une possibilité de sanction en cas de non-respect des attentes. L'évaluation des établissements, si elle a pour référentiel les attendus généraux de la politique publique d'éducation, regarde le niveau de performance globale de l'établissement (d'où l'importance des indicateurs et de l'attention aux résultats) et l'aide à identifier, dans le cadre des décisions qu'il prend, ses forces et ses marges de progrès.

La deuxième évaluation répondra à la même logique. Elle n'est pas une vérification mais un regard sur l'existant, une analyse de ce qui fonctionne et de ce qui pourrait être amélioré, avec toujours le souci d'être utile à l'établissement.

9. Les conclusions de l'évaluation ne risquent-elles pas d'être prises en compte dans l'évaluation des personnels ? Que faire si l'évaluation met au jour des difficultés liées à une personne ?

L'évaluation d'un établissement n'est jamais l'évaluation des personnes. Il existe des modalités d'évaluation de personnes (historiquement très présentes en France) qui sont indépendantes de cette évaluation de structure, nouvelle dans le paysage éducatif.

De même, les conclusions de l'évaluation d'un établissement ne valent que pour lui. L'évaluation vise à une prise de conscience collective du rôle joué par chaque acteur pour la réussite de tous.

L'évaluation ne revêt aucune dimension disciplinaire. Il existe des procédures spécifiques pour traiter les difficultés liées à une personne. Elles sont totalement indépendantes de la démarche d'évaluation.

10. Pourquoi ne pas remplacer le terme « évaluation » par « accompagnement », qui est moins impressionnant ?

C'est en soulignant la dimension analytique et constructive de l'évaluation, en la mettant en œuvre, qu'on permet aux acteurs d'en concevoir la singularité et l'utilité.

L'évaluation, par les choix méthodologiques qui la caractérisent, contribue à mettre au jour de manière objective le fonctionnement d'un établissement et propose des axes stratégiques de développement.

L'accompagnement est une activité distincte. Présent tant dans le cadre de l'auto-évaluation que dans le suivi post-évaluation, grâce au rôle de l'inspecteur référent par exemple, il aide l'établissement à s'évaluer au plus près et dans la durée.

11. Dans les lycées professionnels, l'évaluation peut-elle être associée au label Lycée des métiers ?

L'évaluation et la labellisation sont deux processus distincts. La labellisation vérifie la conformité à un cahier des charges et peut aboutir à un refus de labellisation. L'évaluation, quant à elle, si elle peut partager une partie du référentiel avec la labellisation (ou l'homologation, pour les établissements français à l'étranger), ne débouche pas sur une validation ou un classement.

Si l'évaluation et la labellisation peuvent se fonder sur des indicateurs partagés et couvrir des domaines communs, leurs finalités sont différentes et, partant, leur méthodologie. L'évaluation regarde l'établissement tel qu'il est, dans son contexte, et s'intéresse aux décisions qu'il prend, à leur pertinence, à leur cohérence et à leur efficacité. Il s'agit de s'inscrire dans une dynamique de progrès au service de la réussite des élèves.



12. Comment garantir les principes déontologiques ? Qui les garantit ?

Le cahier des charges de l'évaluation externe insiste sur la nécessaire exemplarité de l'équipe d'évaluateurs pour mener à bien sa mission. Cette exemplarité se fonde sur le professionnalisme de ses membres, tous formés à l'évaluation, sur l'absence totale de conflit d'intérêts ou de lien hiérarchique et sur le respect d'un certain nombre de principes de fonctionnement.

C'est la raison pour laquelle le Conseil d'évaluation de l'École a élaboré une charte de déontologie qui s'applique à l'ensemble des évaluateurs externes, quel que soit leur statut et leur fonction (pilote académique, coordonnateur de mission, membre de l'équipe).

Chaque évaluateur signe la charte, qui l'oblige mais aussi le protège. En définissant les principes qui guident la mission qui lui est confiée, elle confère à chaque évaluateur une légitimité pleine et entière aux yeux de l'établissement.

13. Comment éviter une hiérarchie dans l'équipe d'évaluateurs externes ? Quel est le statut du coordonnateur et le rôle de chacun des membres ?

L'évaluation est un travail collectif, qui engage l'équipe. La constitution des équipes d'évaluateurs est du ressort des académies et leur composition peut dépendre de la taille des établissements évalués. Les équipes sont mixtes, pluralistes et comptent des experts pédagogiques et administratifs, spécialistes d'un domaine et ouverts sur les autres domaines. Ainsi, au-delà de l'expertise reconnue de chacun, la parole de tous est légitime quel que soit le domaine considéré. Il n'y a pas de parole qui s'impose autrement que par la pertinence et l'objectivité de l'analyse.

La fonction première du coordonnateur est d'être l'interlocuteur de l'établissement. C'est aussi lui qui anime les travaux de l'équipe, répartit les tâches et s'assure du respect du cahier des charges. Il n'a en revanche aucune autorité hiérarchique sur les membres.

14. Comment accompagner le changement de posture des inspecteurs et des personnels de direction ? Comment s'assurer de leur objectivité malgré des approches différentes selon les évaluateurs en matière de pédagogie ou de bonnes pratiques ?

Passer de l'inspection individuelle ou du pilotage d'une structure à l'évaluation d'un établissement nécessite un réel changement de posture pour que la connaissance du système éducatif soit au service de l'évaluation et non un obstacle à sa mise en œuvre.

C'est la qualité de la formation suivie sur le plan national, avec le CEE et l'IH2EF, et sur le plan académique, qui permet de construire le décentrement nécessaire à l'évaluation, pour mieux percevoir l'établissement dans son contexte et dans sa globalité.

À ce titre, l'évaluation ne consiste pas en la fourniture de solutions clés en main. Elle est une analyse patiente, sur-mesure, de ce qui peut aider l'établissement à progresser, sans aucun a priori.

15. Les évaluateurs peuvent-ils être issus de l'environnement de l'établissement ? Que faire si on connaît un évaluateur ? Peut-on être parent d'élève de l'établissement et évaluateur externe de ce même établissement ?

Non. Le cahier des charges de l'évaluation externe stipule qu'il ne doit y avoir aucun conflit d'intérêts objectif ou subjectif en ce qui concerne les évaluateurs externes. L'éloignement constitue à ce titre un élément facilitant l'objectivité de la démarche. On ne peut donc, par exemple, évaluer un établissement où on a enseigné, dont on vise la direction ou dans lequel on a un enfant scolarisé ou un conjoint en exercice.

Pour les disciplines mono-inspectorales, la présence ponctuelle d'un inspecteur pour un rendez-vous de carrière ne constitue pas un obstacle à l'évaluation de l'établissement. En revanche, le fait de bien connaître un évaluateur, au-delà d'une relation professionnelle ponctuelle, implique une réciprocité qui empêche l'intervention de l'évaluateur concerné.



MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

16. Comment sensibiliser une communauté éducative à l'évaluation sachant qu'il est difficile de la réunir en période de crise sanitaire ou pour les enseignants moins présents dans l'établissement (service partagé, TZR, contractuel) ?

Il est vrai que la situation sanitaire peut constituer un frein à une réflexion partagée que le présentiel permet d'intégrer à des moments conviviaux. Le numérique est cela dit aussi un moyen de rapprocher des personnels géographiquement éloignés et pourra être davantage employé à l'avenir. La question de l'intégration des personnels moins présents dans l'établissement se pose pour tout ce qui concerne la vie de l'établissement et pas seulement l'évaluation. La réflexion peut d'ailleurs porter sur les décisions à prendre pour stabiliser les équipes.

La communauté éducative va du reste au-delà des enseignants pour inclure l'ensemble des parties prenantes dans une démarche pleinement participative.

17. Comment organiser le travail du comité de pilotage et des groupes de travail chargés de l'auto-évaluation ? Quelle est la place de l'équipe de direction et des parties prenantes (élèves, parents, professeurs, agents, collectivité) ?

Les académies ont développé des ressources pour les équipes dans les établissements. Il est important que les parties prenantes soient représentées à la fois dans le comité de pilotage et dans les groupes de travail, de sorte que chaque groupe soit pluraliste, ce qui permet de mieux cerner les enjeux et éviter une trop grande spécialisation des membres en fonction du domaine considéré.

L'équipe de direction contribue naturellement au pilotage de la démarche. Elle n'a cependant pas vocation à être présente systématiquement dans chaque réunion de groupe, même si elle est garante de l'avancement des travaux et du fait que le discours doit être celui de l'établissement dans son entier.

18. Comment évaluer globalement un établissement en évitant l'exhaustivité ou le catalogue ? Quelles sont les données pertinentes ? Comment les analyser au service de la réussite des élèves ?

Même s'il existe des récurrences, il n'y a pas de liste préétablie de données pertinentes qui serait valable pour tous les établissements. C'est la raison d'être de l'évaluation que de partir de l'établissement tel qu'il est, dans son contexte et sa singularité.

L'état de l'établissement, le guide d'auto-évaluation et les boîtes à outils mises à disposition par le CEE constituent des bases à partir desquelles l'établissement puise ce qui s'applique à sa situation sans viser l'exhaustivité, ce qui serait contreproductif.

Une fois identifiés points forts et marges de progrès, entre autre par une analyse des indicateurs et le recueil des points de vue, il s'agit d'identifier les priorités de travail et de les hiérarchiser, en évaluant les effets réels ou attendus.



19. Quelle place pour les questionnaires ? Comment traiter le déclaratif ?

Les questionnaires à destination des élèves, parents, enseignants et agents constituent un moyen intéressant de recueillir le point de vue des parties prenantes sur différents aspects de la vie d'un établissement. Ils permettent l'expression du point de vue d'un grand nombre de personnes et sont complémentaires de la participation plus active de représentants à la réflexion sur l'établissement dans sa globalité.

Le déclaratif fait partie de la vie démocratique et doit en conséquence être apprécié avec soin, notamment parce que sa multiplicité autant que sa convergence en disent beaucoup sur le regard porté par les acteurs sur un établissement. Il est essentiel de considérer les faits tels qu'ils sont et tels qu'ils sont perçus ou représentés, ne serait-ce que pour nourrir la réflexion collective et mettre en regard les différents points de vue entre eux ainsi que les données.

20. Peut-on envisager une échelle pour objectiver les performances des établissements ? Quels sont les critères qui définissent un « bon établissement » ?

Il y a différentes manières d'envisager la performance d'un établissement. On peut calculer la réussite des élèves (résultats, orientation, insertion), qui sont notamment dépendantes du profil des élèves entrants. On peut également calculer la plus-value de l'établissement, comme résultat de l'action de l'établissement par rapport à la moyenne de réussite d'établissements de profil similaire (comme dans les IVAL et bientôt les IVAC).

Mais d'autres dimensions sont à considérer, comme la qualité de vie dans l'établissement, la coopération, etc. La notion de « bon établissement » ne fait donc pas sens en soi. L'évaluation considère les établissements là où ils en sont, en explorant les besoins et objectifs identifiés, les actions entreprises et à entreprendre et les effets produits et attendus.

21. Est-il nécessaire de prévoir des observations de classe ou de fonctionnement des instances dans le cadre de l'évaluation ?

Le contenu de la visite dans un établissement ne peut être pleinement posé sans l'analyse préalable du dossier d'auto-évaluation. C'est cet examen qui détermine les points que l'équipe d'évaluateurs souhaite approfondir, même s'il existe logiquement des données et réalités récurrentes.

En tout état de cause, il apparaît utile de voir comment fonctionne « vraiment » un établissement, à travers l'observation de séquences de vie dans l'établissement, dont les enseignements et les instances constituent un élément important.

Il reste qu'il convient de veiller à la finalité des observations (une visite de classe n'est pas une inspection), à leur représentativité et aux enseignements que l'on va en tirer, en complément de la lecture des indicateurs et du recueil des points de vue.

22. Quelle articulation est prévue entre évaluation, projet d'établissement et contrat d'objectifs ? Ces derniers sont-ils appelés à disparaître ?

Comme l'explique le Conseil d'évaluation de l'École, tout en prenant en considération les différences selon les académies (présence réelle de projets d'établissement, contrats d'objectifs bipartite ou tripartite), les conclusions de l'évaluation d'un établissement ont vocation à devenir le projet de l'établissement pour les cinq années qui suivent, autour d'axes stratégiques et d'un plan d'actions et de formation.

Le contrat d'objectifs a une autre finalité. C'est un outil de pilotage qui concerne le lien de l'établissement avec les autorités de tutelle. Si la durée des projets et des contrats est alignée sur l'évaluation des établissements, les démarches peuvent être mises en cohérence et simplifiées : le travail mené lors de l'évaluation peut utilement nourrir la partie diagnostique du contrat et les objectifs s'appuyer sur les axes stratégiques.



23. Que faire si le projet d'établissement vient d'être finalisé ou s'il est prévu l'année suivant l'évaluation de l'établissement ?

L'échéance du projet d'établissement pourra devenir l'un des critères de sélection des établissements à évaluer, c'est-à-dire hors déploiement initial de l'évaluation et hors crise sanitaire. Il n'est cependant pas impossible qu'un décalage existe parfois.

On peut cela dit considérer le prolongement d'un an d'un projet d'établissement avant l'évaluation, l'ajout d'avenants au projet, ou bien de permettre, lors de l'auto-évaluation, un bilan des actions entreprises et de leurs effets. L'accourcissement d'un an est également envisageable.

De fait, une fois l'évaluation engagée, cette question ne se posera plus aux établissements puisque le rythme des évaluations devrait correspondre à celui du renouvellement du projet d'établissement.

VISITE ET RAPPORT

24. Comment l'évaluation externe s'articule-t-elle à l'auto-évaluation ? Comment faire si l'auto-évaluation ne débouche pas sur la formulation d'axes stratégiques ?

L'évaluation externe vient approfondir la réflexion menée lors de l'auto-évaluation en se fondant sur le rapport d'auto-évaluation et l'état de l'établissement. Approfondir ne signifie pas qu'elle se substitue à celle-ci ou qu'elle en constitue un aboutissement qui relègue la réflexion initiale au rang d'ébauche superficielle à laquelle seule l'expertise des évaluateurs externes permet de donner du sens.

La réflexion menée lors de l'évaluation externe doit être conjointe et non portée par les seuls évaluateurs. Il ne s'agit pas non plus de convaincre l'établissement mais de progresser avec lui. À ce titre, l'absence de formulation d'axes stratégiques lors de l'auto-évaluation n'empêche pas l'évaluation d'être menée à bien grâce à une explicitation commune, l'absence de formulation ne signifiant pas l'absence de réflexion.

25. Quelle est la bonne longueur pour la visite et pour des entretiens, sachant qu'il faut se présenter, présenter la démarche et, parfois, convaincre les acteurs de son utilité ?

Il n'y a pas de règle absolue pour la longueur des visites, qui dépend des choix académiques et du profil de l'établissement. Deux à trois jours constituent une longueur courante, sachant qu'il s'agit de prendre le temps d'expliquer la démarche, d'observer ce qui se passe dans l'établissement et d'y être mieux intégré, par-delà la posture initiale.

Il en va de même des entretiens individuels ou collectifs avec les parties prenantes. Comme pour toute interaction humaine, il faut pouvoir dépasser la distance initiale pour engager réellement la réflexion. Il paraît dès lors difficile d'imaginer des entretiens dont la longueur est inférieure à 45 minutes, notamment avec les parties prenantes qui ne sont pas familières de la démarche d'évaluation.



26. Faut-il privilégier les indicateurs, les questionnaires et entretiens ou l'observation des actes d'interaction sociale lors de la visite ?

Indicateurs, points de vue et observations constituent la base de la triangulation des données permettant une appréciation complète de l'établissement, en lien avec la participation de l'ensemble des parties prenantes et la prise en compte du contexte et des quatre domaines de l'évaluation.

Il n'y a donc pas *a priori* de hiérarchie entre les différentes sources de données ou de sélection. En revanche, en fonction de l'analyse du dossier d'auto-évaluation et des données fournies par l'établissement, en fonction également du temps disponible dans l'établissement, il peut apparaître judicieux de mettre l'accent sur certaines données pour affiner la réflexion. Cela dit, il convient de tirer parti de ce qu'offre la visite en termes d'interactions sociales pour compléter les éléments issus de la phase d'auto-évaluation.

27. Qui décide de l'organisation des observations *in situ*, du choix des acteurs à rencontrer ? Le chef d'établissement ou l'équipe d'évaluateurs ?

L'organisation de la visite de l'établissement est décidée par l'équipe d'évaluateurs externes en concertation avec le chef d'établissement. Il ne s'agit pas d'imposer, d'un côté ou de l'autre, des modalités de visite qui ne permettraient pas d'apprécier l'établissement dans sa globalité, de rencontrer les différentes parties prenantes ou de compléter et d'enrichir la réflexion menée lors de l'auto-évaluation.

Ainsi, qu'il s'agisse des observations de classe ou des acteurs rencontrés, les critères de choix doivent être explicités et pertinents, pour une efficacité renforcée dans un contexte de présence limitée dans l'établissement. La rencontre avec les personnes ayant participé effectivement à l'auto-évaluation apparaît ainsi essentielle dans la mesure où l'évaluation externe en constitue un prolongement.

28. Qui rédige le rapport d'auto-évaluation ? Le chef d'établissement ou le comité de pilotage ?

Le rapport d'auto-évaluation est de la responsabilité du chef d'établissement, ce qui ne signifie pas qu'il en est le rédacteur, unique ou non. C'est le rapport de l'établissement et non celui de son chef, même si celui-ci veille logiquement à une unité de forme et de style entre les différentes parties qui le constituent.

Les modalités de rédaction du rapport sont à discuter au sein de chaque établissement. Il apparaît utile que chaque groupe de travail rédige sa partie et qu'une mise en commun ait lieu pour un véritable partage des points de vue. Le comité de pilotage et le chef d'établissement, pour leur part, sont garants de la rédaction finale, qui est présentée aux différentes parties prenantes pour relecture avant transmission aux autorités académiques et à la collectivité de rattachement.

29. Qui rédige le rapport d'évaluation ? Le coordonnateur ou l'équipe ?

Le rapport d'évaluation, tout comme le pré-rapport (ou le diaporama de présentation), est rédigé par l'équipe d'évaluateurs externes selon des modalités à définir au sein de l'équipe, en fonction du profil de chacun, de l'expertise dans tel ou tel domaine, ou de la facilité à manier la plume.

En tout état de cause, il n'est pas l'œuvre d'une seule personne mais la production d'une équipe soudée et solidaire, chaque membre ayant toute légitimité à faire valoir son point de vue ou à proposer des aménagements discutés collectivement.

Qu'il s'agisse d'un document partagé ou de relectures successives, il doit traduire en termes clairs la réflexion menée avec l'établissement et lui être directement utile. Après l'étape de restitution, la prise en compte des aménagements à apporter est également discutée en équipe.



30. Quelle démarche adopter si les constats établis par les évaluateurs ne sont pas partagés par l'établissement ? Comment transformer ce désaccord en projet constructif ?

Il y a trois moments possibles d'ajustement entre les évaluateurs et l'établissement : à l'arrivée dans l'établissement, lors de la restitution et après l'envoi du rapport final.

L'analyse du dossier d'auto-évaluation conduit l'équipe à formuler les hypothèses de travail présentées à la direction, d'où l'importance de la visite dans l'établissement.

Lors de la restitution, les échanges avec les parties prenantes permettent d'enrichir le pré-rapport, de prendre en compte tout ou partie des remarques formulées afin de parvenir à un document constructif et utile pour l'établissement.

Après envoi du rapport final, l'établissement peut, s'il le souhaite, placer en annexe ses propres remarques avant transmission aux autorités de tutelle.

31. Quel est le rôle de l'équipe de supervision académique ? Pourquoi les rapports doivent-ils être relus ?

L'équipe de supervision académique, composée d'évaluateurs chevronnés, a pour mission, comme c'est le cas pour toute démarche robuste d'évaluation, de veiller à la qualité rédactionnelle des rapports transmis aux établissements.

Son travail ne consiste pas à valider ou censurer les rapports, notamment sur le fond, la légitimité et le professionnalisme des évaluateurs externes étant garantis par la signature de la charte de déontologie, mais de s'assurer que les rapports, notamment dans le cadre du déploiement de la démarche, se situent pleinement dans une démarche évaluative et ne dérivent pas, par exemple, vers du contrôle.

Tout comme la charte de déontologie, la relecture, qui s'inscrit dans une démarche d'assurance qualité, protège les équipes et garantit la qualité du processus d'évaluation.

32. Devant qui présente-t-on le pré-rapport ? Faut-il convoquer un conseil d'administration ? Qui choisit les interlocuteurs de l'équipe d'évaluateurs externes ? L'inspecteur référent de l'établissement peut-il être invité ?

Le pré-rapport (qui peut prendre la forme d'un diaporama) a vocation à être présenté à l'ensemble des parties prenantes, dont les membres du conseil d'administration. Elle ne nécessite pas la convocation officielle d'un conseil.

Hors contraintes liées au contexte sanitaire, la liste des interlocuteurs est établie par l'équipe de direction en lien avec les évaluateurs externes, en veillant à ce que ceux que l'équipe d'évaluation a rencontrés soient présents.

L'inspecteur référent de l'établissement ou du bassin est naturellement invité à cette restitution, dans la mesure où il a accompagné l'auto-évaluation et participera au suivi de l'établissement.

33. Peut-on envisager une première présentation « à chaud » à l'issue de la visite dans l'établissement ?

Il apparaît judicieux, à la fin du temps de présence dans l'établissement, d'échanger avec l'équipe de direction sur les premières impressions et les enseignements que l'on peut tirer des observations et des échanges et donner les grandes lignes de ce que sera le pré-rapport d'évaluation.

Cela dit, il convient aussi de laisser du temps pour une réflexion plus aboutie, nourrie de la visite mais aussi d'un retour au dossier d'auto-évaluation et à l'état de l'établissement.

De même, le travail particulier de mise en commun des réflexions au sein de l'équipe d'évaluateurs et d'écriture du pré-rapport permet d'apporter des nuances qu'une restitution immédiate rend plus improbable. L'échange de fin de visite doit clairement être présenté comme tel, un partage d'impressions avant la rédaction du pré-rapport.



34. Ne serait-il pas plus logique que le rapport d'évaluation ne soit destiné qu'à l'établissement, la finalité de l'évaluation étant d'aider l'établissement ?

Si on considère l'établissement sous l'angle de l'ensemble de ses parties prenantes, dont le conseil d'administration est la représentation, avec un lien direct aux autorités de tutelle, alors il est justifié que le rapport soit envoyé aux représentants de parents siégeant au conseil d'administration ainsi qu'aux collectivités territoriales et aux autorités académiques.

L'évaluation n'étant ni un contrôle, ni une évaluation de personnes, et les autorités de tutelle ayant avantage à connaître la situation et les besoins de l'établissement, ne serait-ce que pour adapter le plan de formation académique, il est logique qu'elles soient destinataires du rapport, l'aide à l'établissement venant tout autant de l'établissement lui-même que des autorités de tutelle.

35. Pourquoi préconiser une diffusion large du rapport d'évaluation, notamment aux parents et aux collectivités ? N'y a-t-il pas un risque de classement ?

Les parents et les collectivités, parce qu'ils sont parties prenantes de l'établissement, en tant qu'usagers indirects pour les uns, financeurs, bâtisseurs et employeurs des agents territoriaux pour les autres, ont toutes leur place aux différentes étapes de l'évaluation. Il est donc normal qu'ils soient destinataires du rapport.

La finalité de l'évaluation n'est pas le classement. La méthodologie employée, qui découle directement de la finalité, ne peut conduire à un classement quel qu'il soit puisqu'il s'agit de considérer l'établissement tel qu'il est, dans son contexte, et d'identifier ses forces et ses marges de progrès sur la base des décisions qu'il prend et de leurs effets.

ACCOMPAGNER LA DÉMARCHE

36. Comment accompagner les établissements dans la démarche d'évaluation ? Quelle forme de suivi après l'évaluation ? S'agit-il de vérifier la mise en œuvre des préconisations du rapport ?

L'accompagnement débute avant l'intégration dans une campagne d'évaluation, les ressources nationales et académiques permettant de se familiariser avec la démarche.

Après désignation, l'équipe d'évaluateurs prend contact avec l'établissement pour expliquer la démarche. Quand la fonction existe, l'inspecteur référent, en tant qu'ami critique, accompagne l'établissement dans son auto-évaluation.

Après l'évaluation, c'est le rôle des autorités, de la cellule académique et de l'inspecteur référent d'aider l'établissement dans la mise en œuvre du plan d'actions et de formation. Il ne s'agit aucunement d'un contrôle de conformité mais d'un appui apporté à l'établissement, à ses élèves et à ses équipes.



37. Dans certains pays, il est possible que l'équipe d'évaluation externe aide l'établissement à affiner les décisions prises quelques mois après la visite. Est-ce envisageable en France ?

Il n'est pas prévu que l'équipe d'évaluateurs externes revienne dans l'établissement, notamment pour des raisons pratiques : les évaluateurs, contrairement à ce qui peut se passer dans d'autres pays, ne sont pas évaluateurs à temps complet et peuvent, de plus, changer de statut ou d'affectation entre temps.

De plus, le suivi des établissements évalués est assuré par les services académiques ou les inspecteurs référents, ce qui n'empêche nullement une communication, lorsque cela est possible et en fonction de la situation de l'établissement, entre l'ancien coordonnateur de l'équipe, l'équipe académique, l'inspecteur référent et l'équipe de direction.

38. Est-il prévu un accompagnement en formation ? Que faire si les besoins exprimés ne correspondent pas au contenu du Plan académique de formation ?

L'équipe académique en charge de l'évaluation, qui centralise les rapports, et le Conseil d'évaluation de l'École, destinataire des bilans annuels académiques, identifient les attentes en matière de formation à l'évaluation. Cela permet d'enrichir l'offre de formation pour les enseignants et l'ensemble des personnels des établissements, de produire des ressources nationales et académiques et d'élaborer des parcours de formation initiale et continue pour les cadres, en lien avec l'IH2EF.

En conséquence, les besoins exprimés devraient pouvoir être entendus, d'autant qu'à ces offres s'ajoute la possibilité de mettre en place des formations d'initiative locale au plus près des acteurs, des formations au niveau des bassins, etc. Au final, c'est l'ensemble de l'écosystème éducatif qui se met à l'heure de l'évaluation des établissements.

39. Existe-t-il des ressources nationales et locales pour préparer l'évaluation des établissements ?

Le Conseil d'évaluation de l'École propose sur sa page différentes ressources (guide de l'auto-évaluation, boîtes à outils par domaine, questionnaires à destination des parties prenantes, glossaire des mots de l'évaluation, schémas explicatifs, etc.).

L'IH2EF, pour sa part, en collaboration avec le CEE, propose un parcours d'auto-formation à l'évaluation, des conférences données par des universitaires et des experts internationaux et des webinaires de présentation de la démarche.

Les académies, qui ont en charge la mise en œuvre de l'évaluation des établissements sous l'autorité des recteurs, proposent des guides explicatifs, des fiches conseils, des questionnaires, élaborés à partir des ressources nationales, pour que chacun puisse trouver réponse à ses interrogations.

40. Existe-t-il un déroulé type d'une évaluation d'un EPLE ? Le CEE ne pourrait-il pas mettre à disposition des modèles de grilles d'analyse et de rédaction de rapport ?

Il n'existe pas de déroulé type d'une évaluation d'établissement parce qu'il n'existe pas d'établissement type. L'évaluation, dont la finalité est d'être utile à l'établissement, le considère dans son contexte et sa singularité et la démarche est fondée sur l'adaptation et le sur-mesure. Un formatage trop strict limite l'ouverture nécessaire du regard.

Pour autant, le Conseil d'évaluation de l'École, outre le cadre général et le cahier des charges de l'évaluation externe, propose, à travers les outils qu'il met à disposition, des pistes pour une évaluation qui contribue à améliorer la réussite des élèves.

Les académies proposent également des ressources, avec la même logique, à savoir l'adaptation aux établissements. On peut élaborer des *checklists*, pour être certains de ne rien oublier d'essentiel, mais l'essentiel, justement, est l'établissement tel qu'il est.