



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Conseil
d'évaluation
de l'École

Guide méthodologique de l'évaluation externe des établissements du second degré



L'évaluation externe en dix fiches méthodologiques

Janvier 2024

Conseil d'évaluation de l'École

Daniel Auverlot

Président

Ce guide méthodologique de l'évaluation externe accompagne la version mise à jour du cadre de l'évaluation des établissements du second degré, adoptée par le Conseil d'évaluation de l'École le 8 juin 2023.

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 de la citation s'avère nécessaire, il ne doit concerner que la forme ou des éléments secondaires de celle-ci ;
- mettre en évidence de manière explicite l'extrait relevant du Conseil d'évaluation de l'École (CEE) ;
- toujours être créditée : Conseil d'évaluation de l'École, Guide méthodologique de l'évaluation externe des établissements du second degré, décembre 2023.

Ce document est disponible sur le site du CEE à l'adresse :

<https://www.education.gouv.fr/CEE>

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à nous contacter :

contact@cee.gouv.fr

Le mot du Président

Dans le prolongement du guide méthodologique de l'auto-évaluation des établissements du second degré, vous découvrez un autre outil indispensable, le guide méthodologique de l'évaluation externe, également élaboré par l'équipe opérationnelle du Conseil d'évaluation de l'École.

Son but est simple : aider l'ensemble des acteurs de l'évaluation externe à prolonger et enrichir la réflexion menée par l'établissement en ayant en permanence à l'esprit son contexte ainsi que les besoins et le parcours de tous les élèves.

Voulu directement utile aux évaluateurs externes et aux établissements et fondé sur le retour d'expérience des académies durant les trois dernières années, ce guide décrit de manière concrète les étapes du processus à travers 10 fiches méthodologiques regroupées en trois parties :

1. Choisir et former les évaluateurs externes
2. Mettre en œuvre l'évaluation externe
3. Rédiger le rapport final et organiser le suivi

Le guide, qui prend la suite du cahier des charges de l'évaluation externe dont la dernière version a été publiée en juin 2021, peut être adapté aux situations locales, tout en insistant sur trois entrées destinées à renforcer la culture commune de la communauté scolaire :

- Les acquis des élèves à l'entrée et à la sortie du collège ou du lycée
- Les résultats des élèves aux évaluations, examens et certifications
- Les parcours des élèves à travers les grands chiffres de l'orientation, au sein et au-delà de l'établissement

Chacune des fiches contient des outils pour construire, en lien avec les ressources académiques, l'ensemble de la démarche d'évaluation externe, par l'analyse de l'action de l'établissement en contexte et en allant à l'essentiel.

Je souhaite personnellement à tous ceux qui s'engagent dans l'évaluation des établissements des échanges riches, susceptibles de développer la réflexion collective au profit de la réussite de tous nos élèves.

Daniel Auverlot

Président du Conseil d'évaluation de l'École

Pourquoi ce guide ?

L'évaluation externe est la seconde phase du processus d'évaluation. Elle constitue, par le regard porté par les évaluateurs externes, un prolongement et un enrichissement de la réflexion menée dans l'établissement lors de l'auto-évaluation, compte tenu du contexte de celui-ci (donc de ce qui s'impose à lui), de sa singularité et de ses marges d'autonomie.

Afin d'apporter une réelle plus-value à l'établissement, l'évaluation externe s'appuie sur une démarche précise et éprouvée, notamment en ce qui concerne :

- *la constitution des équipes d'évaluateurs externes,*
- *l'analyse du dossier d'auto-évaluation,*
- *la visite dans l'établissement,*
- *la rédaction du pré-rapport et la phase de restitution dans l'établissement,*
- *la rédaction du rapport final et les suites de l'évaluation.*

La mise en œuvre de cette démarche, de la préparation de l'évaluation externe à ses suites, est détaillée dans les fiches du guide.

L'évaluation externe permet de :

- prolonger la réflexion menée lors de l'auto-évaluation sur **les choix opérés au regard des besoins des élèves et des marges de manœuvre de l'établissement** en examinant des **problématiques pertinentes**, notamment les apprentissages, résultats et parcours des élèves ainsi que la vie et le bien-être dans l'établissement tout en y associant une **réflexion sur les modalités d'utilisation des moyens**,
- **développer le regard réflexif des acteurs sur le fonctionnement de leur établissement** et, à l'issue du processus d'évaluation, de **proposer des orientations stratégiques**, associées à un plan d'action et de formation, dont le prolongement est l'écriture ou la réécriture du **projet d'établissement**.

Complément du cadre d'évaluation voté par le Conseil d'évaluation de l'École, ce **guide pratique de l'évaluation externe** est conçu pour être directement utile aux évaluateurs externes et aux établissements.

Il détaille les dix points clés d'une évaluation externe réussie, présentés sous la forme de fiches méthodologiques, avec des choix possibles, leur pertinence et leurs conséquences, et des exemples illustratifs.

Le document comporte trois parties : *Choisir et former les évaluateurs externes, Mettre en œuvre l'évaluation externe, Rédiger le rapport final et organiser le suivi*. Chaque fiche est conçue pour être abordée de manière indépendante sans pour autant réduire l'évaluation à une juxtaposition d'actions.

Les fiches proposent des pistes fondées sur le retour d'expérience dont peuvent s'inspirer les équipes pour construire une évaluation externe rigoureuse et utile.

Ce guide est complémentaire du [guide méthodologique de l'auto-évaluation](#). Il peut y être fait référence dans le texte. En effet, certains points, comme la contextualisation ou la triangulation, sont développés plus spécifiquement dans le guide de l'auto-évaluation.

Quatre points d'attention quant à l'opérationnalisation de l'évaluation externe

Les enjeux et la démarche de l'évaluation, dont les principes de l'évaluation externe et les modalités de la visite, doivent être clairement présentés dans l'établissement en amont de toute mise en œuvre. C'est pourquoi il est important que :

1. **l'organisation de l'évaluation puisse commencer le plus tôt possible l'année N, ce qui implique que l'ensemble des acteurs de l'établissement soient informés au plus tard à la fin de l'année N-1**, idéalement avant le début du mois de juin, de sorte que la démarche puisse être initiée lors de travaux de fin d'année et/ou de prérentrée et que les établissements évalués remettent leur rapport d'auto-évaluation en respectant le calendrier académique,
2. **les équipes d'évaluateurs externes soient constituées le plus tôt possible pour caler au mieux les différentes opérations du processus d'évaluation de chaque établissement,**
3. **l'équipe de direction de l'établissement ait suivi en amont un module de formation** (parcours M@gistère CEE/IH2EF, plan académique de formation),
4. **le chef d'établissement puisse solliciter**, en fonction de l'organisation retenue par l'académie, **l'inspecteur référent, un membre du comité académique de pilotage de l'évaluation des établissements ou l'un des futurs évaluateurs externes pour présenter dans l'établissement les principes de l'évaluation avant même la phase d'auto-évaluation et répondre aux questions et aux éventuelles inquiétudes**, sans pour autant limiter la marge d'autonomie et d'organisation de l'établissement ou interférer dans le processus d'auto-évaluation.

Liste des fiches

Choisir et former les évaluateurs externes

- Fiche 1. Choix des évaluateurs** 7
Cette fiche détaille les critères de choix des personnels chargés de l'évaluation externe des établissements.
- Fiche 2. Constitution des équipes d'évaluateurs**..... 9
Cette fiche décrit les modalités de constitution des équipes pour une évaluation robuste et adaptée à l'établissement.
- Fiche 3. Formation et posture des évaluateurs**..... 11
Cette fiche présente les modalités et contenus de formation, ainsi que les principes de déontologie auxquels adhèrent les évaluateurs externes.

Mettre en œuvre l'évaluation externe

- Fiche 4. Plus-value de l'évaluation externe** 15
Cette fiche explicite les modalités d'enrichissement par les évaluateurs externes de la réflexion menée par l'établissement dans le cadre de son auto-évaluation.
- Fiche 5. Analyse et préparation de la visite** 18
Cette fiche détaille les étapes préparatoires à l'évaluation externe, avec la lecture et l'analyse du dossier d'auto-évaluation et les modalités de contact avec l'établissement.
- Fiche 6. Visite dans l'établissement**..... 21
Cette fiche décrit les modalités possibles de visite de l'établissement, qui comprend les observations et les échanges avec les parties prenantes.
- Fiche 7. Restitution dans l'établissement**..... 25
Cette fiche présente les modalités de restitution du pré-rapport dans l'établissement et les suites qui lui sont données.

Rédiger le rapport final et organiser le suivi

- Fiche 8. Rédaction du rapport final** 29
Cette fiche présente les principes, le format recommandé et les éléments constitutifs du rapport final d'évaluation.
- Fiche 9. Relecture, transmission et stockage des rapports** 35
Cette fiche décrit les trois étapes qui suivent la rédaction du rapport d'évaluation (relecture en académie, transmission à l'établissement et aux tutelles, stockage et utilisation des rapports).
- Fiche 10. Accompagnement et suivi** 37
Cette fiche présente les modalités d'accompagnement et de suivi des établissements et de la démarche d'évaluation.

Choisir et former les évaluateurs externes



Fiche 1. Choix des évaluateurs

Cette fiche détaille les critères de choix des personnels chargés de l'évaluation externe des établissements.

1.1. Profil des évaluateurs externes

Choisis selon des modalités définies par le recteur d'académie, qui est en charge de la mise en œuvre de l'évaluation des établissements, les évaluateurs ont des profils variés, même si certaines catégories de personnels sont naturellement plus représentées que d'autres.

On compte notamment :

- des **inspecteurs territoriaux** : Inspecteur d'académie-Inspecteur pédagogique régional (IA-IPR), Inspecteur de l'éducation nationale des enseignements généraux et techniques (IEN ET-EG), Inspecteur de l'éducation nationale chargé d'une circonscription du premier degré (IEN-CCPD), de l'information et de l'orientation (IEN-IO) ou de l'adaptation scolaire et de la scolarisation des élèves handicapés (IEN-ASH),
- des **personnels de direction** (proviseurs, principaux, adjoints, dont adjoints gestionnaires),
- des **cadres administratifs** académiques et départementaux,
- des **enseignants**, qu'ils soient ou non chargés de mission d'inspection, professeurs formateurs ou candidats au concours d'inspecteur et de personnel de direction,
- des **conseillers principaux d'éducation**.

D'autres profils sont possibles, dès lors que, comme pour tous les évaluateurs externes, les personnes concernées connaissent le fonctionnement d'un établissement, ont été formées et n'ont aucun conflit d'intérêts :

- directeurs de Centres d'information et d'orientation,
- psychologues de l'éducation nationale,
- directeurs délégués aux formations professionnelles et technologiques,
- cadres des collectivités territoriales (autres que celle dont dépend l'établissement),
- chercheurs,
- responsables d'association en lien avec l'École, etc.

Cas particuliers

Établissements privés sous contrat. S'ajoute systématiquement à l'équipe au moins un représentant du réseau correspondant (personnel de direction diocésaine, chef d'établissement).

Pour les réseaux autres que l'enseignement catholique (juif, laïc, musulman, protestant), en raison du faible nombre d'acteurs, des permutations entre réseaux sont possibles.

Établissements relevant de l'enseignement agricole. L'évaluation externe, qui s'inscrit dans le cadre voté par le CEE, est organisée par le ministère en charge de l'enseignement agricole. Les groupes d'évaluateurs sont constitués par ce ministère. Peuvent y être associés des évaluateurs externes du ministère en charge de l'éducation nationale.

1.2. Raisons de la variété des profils

La variété des profils permet une **diversité des regards** sur l'établissement, les élèves, les apprentissages et les parcours. Elle est en cohérence avec la diversité des profils des acteurs d'un même établissement.

Elle permet également de constituer un **vivier large d'évaluateurs**, à la fois pour diffuser la culture de l'évaluation et rendre la démarche pleinement soutenable, notamment pour respecter les critères de constitution des équipes (cf. fiche 2. Constitution des équipes).

Au-delà de la diversité des profils, l'essentiel repose sur les **qualités attendues de l'ensemble des évaluateurs externes** : expérience, expertise, sens de l'écoute, impartialité, légitimité, crédibilité, disponibilité.

1.3. Modalités de choix

Les évaluateurs peuvent être choisis par le recteur :

- **ès qualité** (l'évaluation des établissements fait par exemple partie intégrante des missions des corps d'inspection territoriaux),
- **sur proposition** (notamment du référent académique de l'évaluation),
- ou **sur candidature**, en provenance des établissements ou des services.

Il est également possible de les choisir parmi les **personnels des établissements évalués** en année N-1 (ou éventuellement en année N, même s'il est préférable de bénéficier d'une expérience antérieure plutôt que quasiment concomitante) sur la base du volontariat ou de propositions du chef d'établissement.

Dans tous les cas de figure, les personnels doivent être formés et disponibles pour mener l'évaluation externe dans les meilleures conditions. **Quel que soit son statut, on ne s'improvise pas évaluateur** : il est en effet nécessaire de dépasser la fonction d'origine pour devenir pleinement évaluateur et participer à l'ensemble de la démarche (appropriation du raisonnement évaluatif, analyse du dossier d'auto-évaluation, contact avec l'établissement, visite de l'établissement, écriture du pré-rapport, restitution, écriture du rapport final).

À bien garder à l'esprit

- *Tout personnel, toute partie prenante de l'éducation est susceptible d'assurer des missions d'évaluateur externe, y compris de jeunes retraités.*
- *La diversité des profils contribue à la diffusion des pratiques évaluatives.*
- *Les quatre conditions nécessaires sont : 1. Posséder une bonne connaissance du monde éducatif et du fonctionnement d'un établissement, 2. Avoir été formé, 3. Ne pas avoir de conflit d'intérêts, 4. Être disponible pour mener à bien l'ensemble des opérations d'évaluation.*

Choisir et former les évaluateurs externes



Fiche 2. Constitution des équipes d'évaluateurs

Cette fiche décrit les modalités de constitution des équipes pour une évaluation robuste et adaptée à l'établissement.

2.1. Composition de l'équipe

Les équipes d'évaluateurs externes sont composées sous l'autorité des recteurs d'académie à partir d'un vivier large (cf. fiche 1. Choix des évaluateurs). Les établissements ont la possibilité de récuser tout membre de l'équipe s'ils jugent que celui-ci est en situation de conflit d'intérêts objectif (réel) ou subjectif (perçu). Cette demande doit être motivée.

La composition répond à plusieurs critères :

- **Mixité.** Les équipes comportent des hommes et des femmes.
- **Pluri-catégorialité.** Les équipes comprennent des experts venus de différents horizons, ce qui permet un partage des regards. Elles doivent comporter au moins un inspecteur, un personnel de direction et un autre membre, de préférence ni inspecteur, ni personnel de direction. Un inspecteur ou un conseiller pédagogique du premier degré est bienvenu dans le cadre d'une évaluation d'un établissement du second degré et la réciproque est vraie pour ce qui concerne des chefs d'établissement ou des inspecteurs dans le premier degré.
- **Séniorité.** Les équipes comprennent au moins un évaluateur avec une expérience pédagogique et, si possible, un évaluateur sénior (ayant participé à plusieurs évaluations externes). Cette double expertise bénéficie à l'ensemble des évaluateurs et permet une adaptation rapide à la singularité de l'établissement.
- **Expertise particulière.** En fonction de l'offre de formation proposée par l'établissement (hôtellerie restauration, arts appliqués, enseignement professionnel, enseignement post-baccalauréat, etc.), la présence d'un évaluateur connaissant ce type d'environnement est souhaitable pour un regard plus informé (par exemple, un IEN-ET d'une autre filière).

Dans le cas des établissements privés sous contrat, les équipes comportent systématiquement au moins un représentant du réseau. Pour les établissements relevant de l'enseignement agricole, les groupes d'évaluateurs sont constitués par le ministère en charge de l'enseignement agricole.

Il est primordial de s'assurer qu'il n'existe aucun lien hiérarchique, ni entre les évaluateurs, ni avec l'établissement.

Comme pour la programmation du calendrier d'évaluation des établissements, la constitution des équipes a tout à gagner d'être anticipée, tout en laissant la possibilité d'ajustements ponctuels en fonction des circonstances.

2.2. Taille de l'équipe

Quel que soit l'établissement, l'équipe comprend au moins trois évaluateurs. Ce nombre est à ajuster en fonction :

- de la **taille** et de la **complexité de l'établissement** évalué (collège, lycée général et technologique, lycée polyvalent, cités et ensembles scolaires, établissements multi-sites),
- de l'**offre de formation** proposée, impliquant la présence de spécialistes, par exemple,
- des **modalités préférentielles de visite** choisies par l'académie (observations ou non de classe, visite ou non de l'ensemble des sites).

La présence d'un **nombre pair** d'évaluateurs au sein de l'équipe permet la constitution aisée de **binômes**, utiles pour réaliser **plusieurs tâches en parallèle et en binômes** lors de la visite dans l'établissement, ce qui constitue un gain de temps et d'efficacité.

2.3. Fonctionnement de l'équipe

Il est utile de **renouveler régulièrement la composition des équipes**, pour éviter l'installation d'automatismes de fonctionnement conduisant à une vigilance moins grande des évaluateurs. À ce titre, afin de garantir la diversité des regards, il n'apparaît pas souhaitable que les évaluateurs eux-mêmes se pré-positionnent pour travailler ensemble.

Les équipes comportent des experts dans des champs donnés. **Cela ne signifie pas que les autres membres s'abstiennent d'intervenir dans les champs considérés, ni que les experts restent dans leurs champs initiaux de compétence.** Le travail mené est pleinement participatif, à l'image de l'auto-évaluation.

Pour chaque équipe d'évaluateurs, **un coordonnateur est désigné par le recteur.** Il est l'**interlocuteur privilégié de l'établissement** durant l'ensemble du processus d'évaluation. Il est également le garant du respect des procédures. Pour autant, **il n'est en aucune manière une autorité hiérarchique**, ni au sein de l'équipe, ni vis-à-vis de l'établissement.

Le coordonnateur n'a pas vocation à être le rédacteur désigné ou unique du pré-rapport et du rapport final d'évaluation, dont l'écriture est collaborative, **ni le seul représentant de l'équipe d'évaluateurs lors de la restitution** dans l'établissement.

À bien garder à l'esprit

- *La composition de l'équipe répond à une logique de diversité pour mieux appréhender les particularités de l'établissement.*
- *Les membres de l'équipe ne sont pas en situation de conflit d'intérêts objectif (réel) ou subjectif (perçu), ce qui implique l'absence de relation personnelle ou professionnelle présente ou passée avec l'établissement.*
- *La composition des équipes est communiquée le plus tôt possible aux établissements.*
- *Les établissements ont la possibilité de récuser tout membre de l'équipe d'évaluateurs, à condition de le justifier.*
- *Le coordonnateur n'est pas en position hiérarchique par rapport aux autres membres de l'équipe. La répartition des tâches est équilibrée entre tous les membres de l'équipe.*

Choisir et former les évaluateurs externes



Fiche 3. Formation et posture des évaluateurs

Cette fiche présente les modalités et contenus de formation, ainsi que les principes de déontologie auxquels adhèrent les évaluateurs externes.

3.1. Destinataires et finalités de la formation

Pourquoi ?

L'évaluation de structure est différente, dans ses finalités et son contenu, des autres évaluations (des élèves, des enseignants) qui existent dans le système éducatif et qui sont pour l'essentiel un contrôle individuel. Elle nécessite une formation spécifique permettant aux évaluateurs, selon leur profil, d'acquérir une compétence en **évaluation publique** et en connaissance du **fonctionnement d'un établissement**.

La formation répond également à une **exigence déontologique**. Elle confère aux évaluateurs l'**expertise**, la **crédibilité**, la **légitimité** et le **respect** nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Pour qui ?

Tous les membres des équipes doivent être formés à l'évaluation des établissements, quel que soit leur statut. C'est une condition de réussite de la démarche elle-même.

Si l'expertise singulière des membres des équipes est reconnue (inspecteur, personnel de direction, etc.), elle ne suffit pas pour produire une évaluation répondant aux objectifs de la démarche portée par le Conseil d'évaluation de l'École.

Tous les **nouveaux évaluateurs** d'une académie sont formés aux principes et à la démarche évaluative. L'évaluation des établissements étant constamment améliorée, les **évaluateurs avec une expérience** mettent à jour leurs connaissances et bénéficient du retour d'expérience des campagnes précédentes.

3.2. Forme et contenu de la formation

Comment ?

Le CEE propose une offre nationale de formation, en lien avec l'IH2EF :

- intervention dans le cadre de la **formation initiale des nouveaux cadres** (inspecteurs et personnels de direction),
- **parcours M@gistère** d'auto-formation à l'évaluation des établissements,
- séminaires réguliers avec l'ensemble des **référents académiques**.

Chaque académie conçoit et organise la formation des évaluateurs externes selon des modalités spécifiques, en présentiel ou en distanciel, dans le cadre de réunions plénières, de séminaires ou d'ateliers.

Il est préférable d'associer le présentiel et l'inter-catégoriel afin de mettre à profit le croisement des regards et de dépasser les fonctions d'origine. Cela permet à chacun d'être pleinement évaluateur avant d'être personnel de direction, inspecteur ou enseignant, par exemple.

Quoi ?

La formation porte sur des **sujets théoriques et pratiques**, qui se répondent pour dépasser le discours abstrait et la simple recette.

Principes généraux

- **Différences** entre évaluation, contrôle, audit, inspection et labellisation
- **Posture et déontologie** des évaluateurs externes
- **Chaîne d'action** (besoins, objectifs, actions, effets) et **questions évaluatives** (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, utilité)

Des données aux analyses

- **Lecture et analyse des indicateurs** d'un établissement (résultats et parcours des élèves, équité et inclusion, utilisation des moyens, etc.)
- **Techniques d'enquêtes et d'entretiens**
- **Triangulation**. Analyse et croisement de données, points de vue et observations

Des analyses au rapport

- **Articulation entre auto-évaluation et évaluation externe**. Plus-value de cette dernière
- **Travail collaboratif et rédaction du pré-rapport**
- **Modalités et support de la restitution, finalisation du rapport**

Un module spécifique est consacré aux spécificités de l'enseignement privé sous contrat (organisation et gestion des établissements et ensembles scolaires, prise en compte du caractère propre).

La formation combine apports théoriques et appui sur des exemples et des situations concrètes, grâce à des témoignages, des rapports anonymisés et des mises en situation.

Par qui ?

Au regard des problématiques soulevées et de la variété des profils des évaluateurs, **il est essentiel de diversifier les intervenants**, qui peuvent comprendre :

- le référent académique de l'évaluation,
- les doyens des corps d'inspection, inspecteurs évaluateurs du second et du premier degré,
- des chefs d'établissement évaluateurs ou dont l'établissement a été évalué,
- des experts des services statistiques académiques (indicateurs de l'établissement) ou de l'information et de l'orientation (parcours des élèves),
- des chefs de division du rectorat ou de l'inspection académique,
- des formateurs de l'enseignement privé.

Le cas échéant, des **chercheurs** ou des **spécialistes** d'un domaine donné peuvent intervenir également (management et *leadership*, acquis des élèves, comparaisons internationales, etc.) pour mettre en perspective la démarche d'évaluation.

3.3. Posture et déontologie

Raison d'être

La **qualité et l'acceptabilité de la démarche d'évaluation** sont fondées sur la **transparence et le respect des principes et des procédures**. C'est en ce sens que tous les évaluateurs externes signent la **charte de déontologie** élaborée par le Conseil d'évaluation de l'École.

La **charte protège les évaluateurs et le processus d'évaluation** dans la mesure où chacun s'engage à en respecter les principes.

Compétences attendues des évaluateurs

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

L'évaluation repose sur **quatre actions** (contextualiser, objectiver, apprécier, proposer), auxquelles sont associées des compétences attendues des évaluateurs.

- **Contextualiser.** Prendre la mesure de l'environnement de l'établissement, que ce dernier ne contrôle pas mais sur lequel il s'appuie pour adapter la mission de service public. Proposer une présentation claire, complète et impartiale.
- **Objectiver.** S'appuyer sur des données robustes. Proposer une approche explicite et rigoureuse.
- **Apprécier.** Appliquer les critères évaluatifs aux actions analysées. Agir avec discernement, sans porter de jugement personnel. Avoir un grand sens de l'écoute.
- **Proposer.** Formuler des propositions pondérées et constructives. Respecter l'autonomie de l'établissement. Faire preuve de bienveillance.

Charte de déontologie

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

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

À ce titre, au-delà des seuls évaluateurs externes, **c'est toute la procédure d'évaluation qui s'inscrit dans le cadre de la charte**, de la sélection des membres des équipes jusqu'à la relecture des rapports et le suivi de l'évaluation, d'où l'importance décisive de l'équipe académique de relecture et de supervision, qui accompagne les évaluateurs et s'assure du respect du cahier des charges de l'évaluation (*cf.* fiche 9. Relecture, transmission et stockage du rapport).

À bien garder à l'esprit

- *La formation concerne tous les évaluateurs, nouveaux comme anciens.*
- *La formation combine théorie et pratique et porte sur les principes généraux, le passage des données aux analyses et des analyses au rapport.*
- *La connaissance, la lecture et l'analyse croisée des indicateurs constituent un point essentiel de la formation, de même que les modalités d'écriture du rapport.*
- *La formation prend des formes variées (présentiel et distanciel, présentations, témoignages et ateliers) pour couvrir les besoins en fonction des profils divers des évaluateurs.*
- *Chaque évaluateur externe s'engage sur la charte de déontologie et adopte une posture garantissant le respect des principes et du cahier des charges de l'évaluation.*
- *La charte de déontologie concerne l'ensemble de la démarche et des parties prenantes, dont le pilotage académique de l'évaluation, notamment l'équipe académique de relecture et de supervision.*

Mettre en œuvre l'évaluation externe



Fiche 4. Plus-value de l'évaluation externe

Cette fiche explicite les modalités d'enrichissement par les évaluateurs externes de la réflexion menée par l'établissement dans le cadre de son auto-évaluation.

4.1. Raison d'être des deux phases de l'évaluation des établissements

La présence de deux phases distinctes de l'évaluation (auto-évaluation et évaluation externe), inscrite dans la loi, n'est pas un choix anodin et il est essentiel que la singularité et l'utilité de chacune d'entre elles puissent être apparentes pour les différentes parties prenantes de l'établissement et pour les évaluateurs externes.

L'auto-évaluation fonde la démarche d'évaluation et engage pleinement l'établissement par :

- la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes,
- la diversité des sujets abordés,
- l'objectivation des constats *au regard du contexte de l'établissement et des besoins des élèves*,
- les perspectives ouvertes sur la suite.

Les établissements ont consacré du temps pour construire leur auto-évaluation et produire leur rapport. **L'analyse proposée par les évaluateurs externes s'inscrit en continuité et en complémentarité avec l'engagement fort des établissements et les fait bénéficier d'une expertise reconnue**, afin que l'évaluation externe constitue un apport à leur réflexion.

L'évaluation externe s'appuie sur le travail mené par l'établissement et reconnaît pleinement l'importance de l'ancrage local favorisant l'appropriation de la démarche. **Le rapport d'évaluation a vocation à enrichir et prolonger le rapport d'auto-évaluation**, non pas au sens d'un discours en contraste, voire en contradiction, avec celui-ci, mais d'un discours qui emmène l'établissement plus loin et, le cas échéant, ouvre les pistes auxquelles l'établissement n'avait pas pensé.

Articulation entre évaluation externe et auto-évaluation

- L'évaluation externe, plutôt qu'un constat ou un état des lieux indépendant, est une analyse qui débouche sur des orientations stratégiques et des propositions d'action qui prennent en considération le travail mené par l'établissement.
- L'évaluation externe n'est pas une correction, un contrôle de conformité de l'auto-évaluation, ce qui ferait des évaluateurs les seuls experts et conduirait à désinvestir l'établissement.
- L'évaluation externe s'appuie sur l'auto-évaluation et sur l'analyse des données de l'établissement. Elle documente et explicite ses choix.

- L'évaluation externe n'est pas contrainte de reprendre telles quelles les conclusions de l'auto-évaluation au motif que s'en éloigner reviendrait à ne pas reconnaître la qualité du travail mené par l'établissement.
- Le rapport d'évaluation est un objet en soi, qui formalise l'analyse menée par les évaluateurs externes et ne peut donc prendre la forme de simples commentaires ajoutés au texte du rapport d'auto-évaluation.

4.2. Prolonger et enrichir

Prolonger et enrichir la réflexion menée dans et par l'établissement passe par **trois niveaux d'analyse complémentaires**, dont la mise en œuvre est à adapter en fonction de la qualité du travail produit lors de l'auto-évaluation :

Mise en perspective. Il s'agit de replacer l'action de l'établissement dans le temps et dans l'espace, en prenant en compte les évolutions (modification du contexte, effets produits par l'action) et en s'appuyant éventuellement sur des pratiques observées ailleurs dans des établissements similaires. Le regard plus large des évaluateurs externes leur permet non pas de transposer telles quelles d'autres expériences, mais de proposer des pistes d'inspiration adaptées aux besoins de l'établissement évalué.

Appui sur les indicateurs. Les indicateurs, avec leur croisement, leur évolution, leur dispersion territoriale ou en fonction des profils d'élèves, constituent un appui décisif de la démarche d'évaluation, d'autant plus si ce type d'analyse a été peu abordé lors de la phase d'auto-évaluation. Élément essentiel du dossier d'auto-évaluation, *l'État de l'établissement* permet aux évaluateurs d'objectiver leurs constats, de construire, justifier et faciliter le partage de leur analyse et de proposer des indicateurs de suivi associés aux orientations stratégiques choisies.

Exploration des angles morts. Le rapport d'auto-évaluation n'est pas le seul point d'appui des évaluateurs externes, qui disposent également des données, points de vue et observations collectées avant et pendant la visite. Il est donc essentiel qu'ils prennent le temps d'explorer des problématiques peu abordées, voire laissées de côté par l'établissement pour diverses raisons, sans pour autant remettre en cause la réflexion menée par l'établissement.

Si par exemple les indicateurs ont peu été pris en compte lors de l'auto-évaluation, il paraît difficile pour des évaluateurs externes d'écrire qu'une marge de progrès serait leur analyse sans s'appuyer eux-mêmes sur ces indicateurs pour faire progresser dès maintenant la réflexion de l'établissement. Il en va ainsi de l'ensemble des éléments constitutifs du rapport, de la contextualisation aux orientations stratégiques et au plan d'action et de formation, où un apport des évaluateurs est attendu.

4.3. Ajuster et expliciter

Le prolongement et l'enrichissement de la réflexion de l'établissement impliquent également la possibilité d'en **ajuster le contenu et les orientations**, à la condition expresse d'**expliquer les choix opérés**, comme pour l'ensemble de la démarche évaluative.

L'**ajustement** que peut opérer l'évaluation externe par rapport à l'auto-évaluation est à considérer de différentes manières :

- **Il évite de s'inscrire dans un schéma opposant auto-évaluation et évaluation externe** où seule cette dernière aurait droit de cité car portée par l'expertise des évaluateurs.

- **Il distingue clairement pilotage interne et pilotage externe de l'établissement**, en évitant de censurer les initiatives de l'établissement au profit de la seule recommandation de mise en œuvre des politiques publiques nationales ou académiques selon un schéma préétabli.
- **Il peut couvrir l'ensemble du spectre des modifications**, de l'aménagement formel à la transformation complète du contenu du rapport d'auto-évaluation.
- **Il s'appuie pleinement sur le référentiel et les outils de l'évaluation** pour rendre compte des réorientations proposées.

L'explicitation est le pendant nécessaire de l'ajustement et elle contribue à renforcer la robustesse de l'évaluation :

- **par des références systématiques au contenu du rapport d'auto-évaluation**, notamment sous la forme de citations signalées (sachant que, de manière générale, toute reprise mot pour mot du contenu du rapport d'auto-évaluation doit être signalée),
- **par le jalonnement clair et argumenté des réorientations proposées**, qui s'apparente à une démonstration,
- **par l'objectivation des constats** sur lesquels se fondent les choix opérés par les évaluateurs externes.

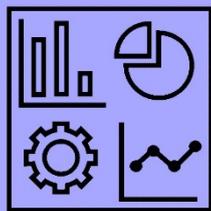
La restitution joue un rôle important pour présenter ces ajustements. Elle permet de les expliciter, les justifier et d'avoir le point de vue des acteurs de l'auto-évaluation. La restitution permet également d'éclairer ce qui peut apparaître, aux yeux des équipes de l'établissement, comme des zones d'ombre ou de lever des incompréhensions (*cf.* fiche 7. Restitution dans l'établissement).

Dans le cas où les **orientations stratégiques** formulées par les évaluateurs externes diffèrent de celles qui apparaissent dans le rapport d'auto-évaluation (suppression, modification, ajout), **l'explicitation des éléments qui ont conduit à ces ajustements est une démarche essentielle** pour que l'établissement puisse en comprendre le sens, se les approprier et s'emparer des orientations proposées.

À bien garder à l'esprit

- *L'évaluation externe n'est ni une confirmation, ni une négation de l'auto-évaluation, mais un prolongement et un enrichissement de celle-ci.*
- *La qualité de l'évaluation externe et du rapport est à la mesure de l'engagement de l'établissement dans la démarche et de l'expertise reconnue aux évaluateurs.*
- *Le rapport d'évaluation s'appuie sur le dossier d'auto-évaluation (rapport et État de l'établissement) et les données, points de vue, observations et analyses issus de la visite.*
- *Il n'est pas un commentaire du rapport d'auto-évaluation, mais une analyse, qui comprend une mise en perspective, un appui sur les indicateurs et une exploration des problématiques importantes ou moins étudiées.*
- *L'évolution entre auto-évaluation et évaluation externe est documentée, c'est-à-dire fondée sur des constats objectivés, une analyse robuste et une explicitation du jalonnement argumentatif menant aux réorientations proposées.*

Mettre en œuvre l'évaluation externe



Fiche 5. Analyse et préparation de la visite

Cette fiche présente les étapes préparatoires à l'évaluation externe, avec la lecture et l'analyse du dossier d'auto-évaluation et les modalités de contact avec l'établissement.

5.1. Contenu du dossier d'auto-évaluation

Pièces nécessaires

Le dossier d'auto-évaluation comporte obligatoirement deux pièces :

- le **rapport d'auto-évaluation**, accompagné de ses annexes, notamment les questionnaires et leurs résultats,
- l'**État de l'établissement**, comprenant les indicateurs et l'aide à l'analyse (outils de visualisation et de croisement des données), fourni par le service statistique académique.

Une ressource complémentaire, à la fois indirecte et indispensable, est constituée du [guide méthodologique de l'auto-évaluation](#), sur lequel l'établissement s'est appuyé pour mener à bien son travail. Les évaluateurs externes ont aussi accès aux données de l'établissement par l'intermédiaire de l'application Archipel et à toutes les données produites par les services statistiques de l'académie.

Pièces complémentaires

L'établissement a la possibilité de mettre à disposition tous les documents qu'il juge utiles de porter à la connaissance des évaluateurs.

Ceux-ci peuvent également demander des pièces complémentaires, soit dès le début de la démarche, soit en cours d'analyse pour éclaircir certains points. **Ils veillent à ne pas surcharger le dossier d'auto-évaluation ou sursolliciter l'établissement.**

Parmi ces pièces complémentaires, on peut trouver, entre autres :

- projet d'établissement, contrat d'objectifs,
- procès-verbaux ou comptes rendus d'instances (Conseil d'administration, conseil pédagogique), règlement intérieur,
- budget, répartition de la DHG,
- convention avec la collectivité de rattachement.

Toutes les pièces complémentaires recueillies ont vocation à être exploitées et à servir de points d'appui pour l'analyse.

5.2. Analyse du dossier

L'analyse du dossier comporte **cinq étapes** :

1. **Identifier le contexte de l'établissement, le profil et les besoins des élèves, à partir des indicateurs et des résultats des enquêtes.** Il est possible de s'appuyer sur le travail mené par l'établissement lors de l'auto-évaluation, mais la confrontation directe aux données permet de compléter la présentation et d'éclairer les éventuels angles morts.

À propos des indicateurs

L'analyse des indicateurs est primordiale. Par la connaissance de leur signification et par leur croisement, entre eux, dans le temps et dans l'espace, il est possible d'avoir une vision plus claire des conditions dans lesquelles s'exerce la mission de service public de l'établissement et de mieux apprécier la pertinence et l'efficacité des actions engagées.

2. **Questionner la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'utilité des choix opérés par l'établissement en fonction des objectifs visés et des effets attendus et réels.** En replaçant l'action de l'établissement dans la chaîne évaluative, on sort du cadre d'un rapport d'activité pour interroger la raison d'être des actions en contexte.

De l'auto-évaluation à l'évaluation externe

Il ne s'agit pas pour les évaluateurs externes de « refaire » l'auto-évaluation, ni d'en effectuer un contrôle, mais d'analyser la présentation du processus dans l'auto-évaluation en ayant à l'esprit les indicateurs et points de vue sur lesquels l'établissement s'est appuyé. C'est d'ailleurs tout l'intérêt du regard externe pluri-catégoriel qui est proposé.

3. **Identifier les traits saillants de l'établissement : points forts, marges de progrès et ressources.** Il ne s'agit pas d'attribuer des bons points ou des mauvais points, ce qui rapprocherait l'évaluation d'une opération de contrôle ou de classement, mais d'identifier des problématiques et des points d'appui dans l'établissement.
4. **Formuler des hypothèses explicatives et envisager des pistes d'amélioration.** À ce stade, avant la visite et les échanges avec l'établissement, l'analyse du dossier d'auto-évaluation ne débouche pas sur des conclusions, mais sur la formulation d'hypothèses explicatives et le repérage d'éléments laissés en suspens ou appelant un approfondissement.
5. **Préparer le questionnement de la visite, préparer la visite.** L'analyse du dossier d'auto-évaluation détermine les grandes lignes du programme de la visite, qui s'adapte logiquement à la singularité de l'établissement et aux besoins des élèves. Il s'agit de définir qui voir et pourquoi, en prenant l'attache du chef d'établissement.

5.3. Contacts avec l'établissement

En début de campagne

Si possible avant le début des opérations d'auto-évaluation et en fonction des choix académiques opérés, **le coordonnateur d'équipe désigné par le recteur, l'inspecteur référent ou un membre du comité de pilotage académique prend contact avec le chef et vient dans l'établissement** :

- **présenter la démarche** d'évaluation et la procédure suivie pour l'évaluation externe aux parties prenantes,
- **répondre aux questions** que peut se poser l'établissement ou le chef.

Il n'y a aucune interférence avec le processus d'auto-évaluation.

Avant la visite

À la suite de l'analyse du dossier d'auto-évaluation par l'équipe d'évaluateurs, **un nouvel entretien est programmé**, en présentiel ou en distanciel, entre l'équipe d'évaluateurs (ou le coordonnateur) et le chef d'établissement. Il s'agit cette fois de :

- **présenter les grandes orientations** de l'évaluation externe,
- **définir ensemble les modalités de visite** de l'établissement (date, durée, nombre et nature des entretiens et observations).

Le programme est co-construit avec le chef d'établissement, en fonction de l'analyse des évaluateurs externes et des contraintes de l'établissement.

À bien garder à l'esprit

- *Le dossier d'auto-évaluation se compose de pièces imposées (rapport d'auto-évaluation, État de l'établissement) et d'éventuelles pièces complémentaires fournies par l'établissement ou demandées en nombre limité par les évaluateurs externes.*
- *Les évaluateurs veillent à ne pas interférer avec le pilotage ou l'auto-évaluation de l'établissement.*
- *L'analyse repose sur des indicateurs et doit dépasser les représentations ou les a priori. De même, elle n'est pas un rapport d'activité mais elle intègre l'action dans la chaîne évaluative.*
- *L'analyse identifie les éventuels angles morts et l'implicite, qui sont à clarifier lors de la visite dans l'établissement.*
- *L'organisation de la visite est construite avec le chef d'établissement, dans le respect de l'établissement et de ses acteurs.*
- *La visite est l'occasion d'une exposition au terrain des hypothèses issues de l'analyse du dossier, non d'une imposition de conclusions écrites en amont.*

Mettre en œuvre l'évaluation externe



Fiche 6. Visite dans l'établissement

Cette fiche décrit les modalités possibles de visite de l'établissement, qui comprend les observations et les échanges avec les parties prenantes.

6.1. Organisation de la visite

Justification

La **visite des évaluateurs externes est la suite de l'analyse du dossier d'auto-évaluation**. Elle permet de confronter à la réalité de l'établissement et de ses acteurs les hypothèses émises lors de l'analyse du rapport d'auto-évaluation et de la lecture des indicateurs de l'établissement, en somme de pouvoir examiner l'action de l'établissement sur pièce et sur place.

La visite se justifie également par la possibilité qu'elle offre de :

- considérer l'établissement dans son contexte comme **lieu de vie et d'apprentissage**,
- **rencontrer l'ensemble des parties prenantes**,
- **échanger pour construire**.

Préparation pratique

La visite se fonde sur **les problématiques et les hypothèses qui émergent de l'analyse du dossier d'auto-évaluation**. Celle-ci détermine la nature des **observations**, des **entretiens** et des **échanges** des évaluateurs avec les acteurs de l'établissement.

Il n'y a donc pas de format de visite imposé, reproduit à l'identique d'un établissement à l'autre, même si certains acteurs sont incontournables.

L'organisation de la visite est définie en collaboration avec le chef d'établissement. Elle tient compte de **la vie de l'établissement, des contraintes de chacun, notamment des agents et des parents**, dont les obligations professionnelles ou personnelles limitent la disponibilité, en matinée ou en début d'après-midi pour les agents, en fin de journée pour les parents.

Du reste, le fait de pouvoir suivre la vie de l'établissement du matin au soir, temps de restauration et de récréations compris, permet de mieux appréhender les singularités de l'établissement et facilite la problématisation.

Durée de la visite

La durée de la visite dépend de la nature et de la complexité de l'établissement (par exemple, lycée polyvalent, cité scolaire, ensemble scolaire allant de la maternelle au post-bac) **et de la forme prise par l'évaluation externe** (notamment si des observations de classe sont prévues).

Dans les faits, **il paraît nécessaire de consacrer au moins deux jours à la visite, une durée de deux à trois jours**, de préférence consécutifs pour une réelle immersion, **étant en général suffisante** (hors structure complexe) **pour traiter les sujets dans des conditions confortables**.

Il est en tout cas essentiel de prendre le temps de rencontrer et de recueillir les points de vue des différentes parties prenantes, mais aussi de partager la connaissance et l'analyse du dossier d'auto-évaluation, à la fois pour **reconnaître et respecter le travail mené par l'établissement** et pour **l'aider à approfondir sa réflexion**.

Il est également utile de **prévoir des temps intermédiaires de travail** entre évaluateurs externes (notamment s'ils se répartissent en binômes) et **un temps de partage avec l'équipe de direction** en fin de visite.

6.2. Observations

Visite de l'établissement

La visite de l'établissement est de préférence à réaliser en début de présence sur site. Elle permet de saisir l'atmosphère, mais aussi de repérer les facilités ou les difficultés de cheminement, les espaces de travail et de détente, l'articulation entre les lieux professionnels (salles de classe, vie scolaire, administration, gymnase, services), tout un ensemble de données qui ont une influence directe sur la qualité du climat scolaire et le bien-être à l'École.

La visite peut être réalisée soit avec le chef d'établissement ou des personnels de l'établissement, soit avec des élèves, qui font découvrir aux évaluateurs externes, dans un cadre plus informel, leur lieu de vie quotidienne. Ce peut d'ailleurs être un moment d'échanges pertinents avec les élèves.

Le centre de documentation, la restauration scolaire, les vestiaires et toilettes, la cour, les zones abritées, les abords immédiats de l'établissement, les espaces de rencontres avec les parents sont autant de lieux qui, en fonction de leur aménagement, influent en profondeur sur l'expérience des élèves et des personnels de l'établissement en dehors des salles de classe et à différents moments de la journée (accueil du matin, pauses intercoures, pause méridienne).

Observations de classe

Les observations de classe sont possibles. Elles ont été mises en place dans certaines académies et elles trouvent leur pertinence si la communauté éducative perçoit bien leur différence avec une inspection classique. **Ces observations se justifient notamment si l'analyse du dossier d'auto-évaluation fait apparaître une utilité à en réaliser**.

Ce n'est jamais le cours pour lui-même que l'on observe, mais l'établissement tout entier, avec des **focales d'observation construites à partir de l'analyse de l'auto-évaluation, formalisées et partagées en amont avec l'établissement et les enseignants**.

Ce peut être aussi le cas par exemple pour des **dispositifs particuliers d'accompagnement** des élèves (devoirs faits, projets particuliers) ou les parcours éducatifs (découverte des métiers, ouverture culturelle, éducation à la santé).

Les échanges avec les différentes parties prenantes sur les pratiques mises en œuvre, notamment sur l'existence d'une réflexion collective sur l'évaluation des acquis des élèves ou la différenciation, peuvent tout à fait suffire pour alimenter l'analyse de chacun.

Si des observations de classe sont réalisées, deux points d'attention sont à considérer :

- **L'observation n'est jamais une inspection** : elle ne couvre pas l'ensemble d'une séance (15 à 20 minutes suffisent, hors éventuellement certains dispositifs), ne donne pas lieu à un retour individuel à l'enseignant et ne conduit pas à un discours de contrôle de mise en œuvre de la réglementation ou d'analyse pédagogique ponctuelle. En particulier, un évaluateur inspecteur n'observera pas dans son champ disciplinaire ou de spécialité.
- **La multiplication des observations n'est pas nécessaire. Elle mobilise des ressources pour une plus-value qui peut être limitée.**

6.3. Entretiens et échanges

Personnes rencontrées

Il est souhaitable que l'ensemble des parties prenantes soient rencontrées.

La liste peut varier d'un établissement à l'autre, en fonction de ses problématiques, mais elle comprend typiquement :

- l'équipe de direction,
- l'IEN de circonscription, pour les collègues,
- les pilotes des groupes de travail de l'auto-évaluation,
- les élus et représentants des instances (CA, Conseil pédagogique, CVC / CVL),
- les enseignants, le professeur-documentaliste,
- les conseillers principaux d'éducation et les AED, les accompagnants (AESH),
- le psychologue de l'éducation nationale, les personnels administratifs et de santé,
- les agents territoriaux (accueil, service, restauration),
- les élèves,
- les parents,
- les partenaires, notamment associatifs.

Élèves. Les élèves étant les premiers usagers de l'établissement, il est essentiel de rencontrer un échantillon représentatif plutôt que les seuls représentants élus ou les délégués. La diversité des profils est nécessaire pour avoir une idée plus précise des besoins des élèves et des moyens mis en œuvre par l'établissement pour y répondre. On peut rencontrer les élèves par niveaux ou autour d'une thématique qui les concerne tous ou pour partie (internes, par exemple).

Parents. Il est de même préférable de rencontrer, en plus des parents élus, des parents aux profils variés, là encore pour capter la diversité des situations rencontrées dans l'établissement.

Modalités

Les modalités de rencontre, très variables, dépendent de la disponibilité des acteurs et de leur profil. Parmi les choix possibles :

- **Entretiens individuels ou collectifs.** Les entretiens individuels permettent d'aborder des points spécifiques, éventuellement sensibles. Les entretiens collectifs permettent de profiter de la dynamique des prises de parole qui se construit par association d'idées et résonances individuelles. Cette configuration nécessite de s'assurer que les prises de parole sont équilibrées, notamment si certains sont intimidés par une parole en public.
- **Entretiens catégoriels ou inter-catégoriels.** Les entretiens catégoriels permettent de cibler des problématiques ou d'aborder des sujets sensibles. Ils sont également une forme de reconnaissance des personnes concernées. Les entretiens inter-catégoriels contribuent à

mettre en pratique la dimension participative de l'évaluation où chacun s'exprime et entend le discours de l'autre. Il convient de faire en sorte que chacun puisse prendre la parole, y compris les personnes moins habituées à une parole publique.

- **Échanges thématiques ou ouverts.** Les **échanges thématiques** permettent de creuser un sujet. Ils sont utiles si une problématique spécifique de l'établissement a été relevée lors de l'analyse du dossier d'auto-évaluation. La thématique doit être choisie avec soin : trop large ou trop étroite, elle limite la qualité des débats, aboutit à des discours génériques ou au contraire spécialisés. Les **échanges ouverts** permettent à chacun d'exprimer ce qui lui paraît important de porter à la connaissance des évaluateurs (ou des autres participants). Il est utile d'avoir préparé ce moment pour orienter thématiquement les discours le cas échéant.
- **Un temps ouvert à toute personne qui souhaiterait être entendue est aussi possible.**

Il est préférable que les échanges aient une durée minimale de 45 minutes, par respect des parties prenantes sollicitées, parce qu'il est nécessaire de disposer de temps pour que la parole se libère ou pour réexpliquer la démarche et vaincre d'éventuelles réticences.

Les entretiens et les échanges, s'ils permettent de recueillir le point de vue des parties prenantes, **n'ont pas vocation à devenir des cellules d'écoute ou une plateforme de revendications.** Il est essentiel de toujours s'en tenir à ce qui relève du seul périmètre d'action de l'établissement, hors décisions qui s'imposent à lui.

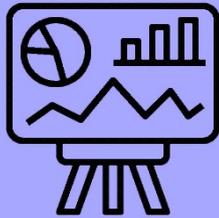
En cas de découverte d'un dysfonctionnement grave dans l'établissement (non anticipé lors de la programmation), et en fonction des procédures en place dans l'académie, les évaluateurs prennent contact avec la mission de pilotage académique des évaluations des établissements. **Le traitement du dysfonctionnement n'appartient pas aux évaluateurs, qui ne peuvent pas se retrouver en situation de contrôle,** au risque de mettre en péril la démarche d'évaluation. **Une décision de suspension de l'évaluation peut être prise.**

Suite à la visite, un pré-rapport est envoyé au chef d'établissement dans un délai de 30 jours.

À bien garder à l'esprit

- *La visite dans l'établissement est propre à l'établissement, fondée sur l'analyse du dossier d'auto-évaluation et construite avec le chef d'établissement.*
- *Elle dure typiquement deux à trois jours afin de prendre le temps d'observer et de rencontrer, en fonction des problématiques ayant émergé de l'analyse.*
- *Les observations de classe ne sont pas un passage obligé. Si elles ont lieu, elles sont en lien avec des problématiques spécifiques et ne sont jamais des visites d'inspection.*
- *Les entretiens et échanges ont lieu à des moments compatibles avec les contraintes des parties prenantes (agents et parents, notamment). Ils durent au minimum 45 minutes.*
- *Ils peuvent être individuels ou collectifs, catégoriels ou inter-catégoriels, thématiques ou libres. On veille à une diversité de profils des élèves et des parents rencontrés.*
- *Les échanges ne portent que sur les décisions qui relèvent de l'établissement et ne sont ni une cellule d'écoute, ni un moment de revendication ou de mise en cause personnelle.*
- *En cas de découverte d'un dysfonctionnement grave de l'établissement, la décision peut être prise de suspendre l'évaluation.*

Mettre en œuvre l'évaluation externe



Fiche 7. Restitution dans l'établissement

Cette fiche présente les modalités de restitution du pré-rapport dans l'établissement et les suites qui lui sont données.

7.1. Pourquoi restituer ?

La phase de restitution dans l'établissement s'inscrit plus globalement dans **une démarche évaluative qui donne la parole à l'établissement évalué à toutes les étapes du processus** :

- possibilité pour l'établissement de **récusé un membre de l'équipe d'évaluateurs externes** en cas de conflit d'intérêts objectif ou subjectif (*cf.* fiche 2. Constitution des équipes),
- **organisation conjointe de la visite** dans l'établissement (*Cf.* fiche 5. Analyse et préparation de la visite),
- **phase de restitution**, également appelée contradictoire en évaluation de politique publique et de structure, qui est l'objet de la présente fiche,
- possibilité pour l'établissement d'**annexer une réponse au rapport définitif** (*Cf.* fiche 9. Relecture et transmission du rapport).

La restitution est l'occasion pour les évaluateurs de venir exposer l'état de leur analyse à l'ensemble des parties prenantes, pour échanges. **Il ne s'agit donc pas de présenter des conclusions définitives à valider ou à modifier superficiellement, mais de prolonger et d'enrichir l'analyse en la confrontant**, au sens neutre du terme, **au point de vue de l'établissement**.

La restitution peut permettre de lever des zones d'ombre ou d'incompréhension et de préciser ou reformuler, lorsque cela est nécessaire, la façon dont les évaluateurs sont parvenus aux orientations stratégiques proposées. Cette compréhension de la démarche intellectuelle est un gage de l'appropriation, par les équipes, de l'analyse et des pistes envisagées.

L'objectif est d'être en mesure d'écrire un rapport final d'évaluation dont le contenu, même s'il diffère de l'auto-évaluation, est le fruit de l'analyse conjointe émergeant de la restitution.

7.2. Modalités

Qui ?

Du côté des évaluateurs, il est souhaitable que toute l'équipe soit présente au moment de la restitution, pour montrer l'importance attachée par chacun de ses membres à ce moment d'échange avec l'établissement évalué (la présence du seul coordonnateur pouvant *a contrario* conférer à la restitution le statut d'exercice contraint ou d'activité secondaire) et pour être plus facilement en mesure de répondre aux questions posées.

Du côté de l'établissement, la restitution, pour qu'elle soit utile et constructive, gagne à s'effectuer devant l'ensemble des parties prenantes de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe, ainsi que les membres du Conseil d'administration, qui sont invités. En d'autres termes, il ne s'agit pas de faire formellement valider le pré-rapport par le Conseil d'administration de l'établissement, qui est destinataire du rapport final d'évaluation, mais de bénéficier de la présence de tous les acteurs de l'établissement pour un temps de réflexion partagée.

La présence de l'inspecteur référent de l'établissement est bienvenue.

Quand ?

Le choix du moment de restitution n'est pas anodin, comme celui des rencontres avec les acteurs de l'établissement lors de la visite de l'établissement. Il est essentiel de combiner les disponibilités des agents, des élèves et des parents.

Il est important de prévoir une durée suffisante pour permettre d'une part une présentation claire de la méthode suivie, des analyses menées et des orientations proposées, d'autre part des échanges nourris autour des enjeux et des propositions formulées. Consacrer deux à trois heures à la restitution apparaît raisonnable et confortable.

Il convient en effet de prendre en considération le degré variable d'information des parties prenantes sur la démarche et sur le déroulement du processus dans l'établissement (auto-évaluation et visite), mais aussi, dans les cas un peu délicats où certaines résistances ont pu se faire jour, la nécessité de réexpliquer les finalités de la démarche (ce qu'elles sont et ce qu'elles ne sont pas), le périmètre de décision de l'établissement et ce qui relève du contexte, etc.

Comment ?

En amont de la restitution

Le chef d'établissement est destinataire d'un pré-rapport qui préfigure ce que sera le rapport final (cf. fiche 8. Rédaction du rapport final). Sa relecture est précieuse pour corriger des erreurs factuelles ou ajuster certaines formulations avant la présentation à la communauté éducative.

La version corrigée est envoyée au chef d'établissement, qui la met à disposition des parties prenantes avant la restitution, ce qui permet de nourrir la réflexion et les échanges.

Au pré-rapport s'ajoute un diaporama, qui en reprend l'essentiel et qui sert de base pour la restitution, la concision des éléments textuels des diapositives, nécessaire à une plus grande lisibilité de l'ensemble, étant compensée par le discours d'accompagnement de la présentation par l'équipe d'évaluateurs.

Plusieurs points de vigilance sont à souligner quant à la nécessité de **différencier clairement le rapport du diaporama** :

- le rapport n'est pas le diaporama (les éléments visuels s'accommodent assez mal d'un passage au tout-écrit).
- le diaporama n'est pas le rapport (défaut de lisibilité typique des diapositives contenant trop de texte).
- le pré-rapport n'est pas une version hybride juxtaposant contenu des diapositives et commentaires sur une même page.

- si la présence de diapositives de présentation générale du processus est possible dans le diaporama, elle n'est pas justifiée dans le pré-rapport, ni dans le rapport final (Cf. fiche 8. Rédaction du rapport final).
- en cas de présence de diapositives génériques contenant des infographies mises à disposition par le CEE, on veille à ce que ces dernières soient à jour et référencées.

Restitution

La restitution est animée par les évaluateurs et le chef d'établissement. Elle s'articule autour des points suivants :

1. Rappel des principes de l'évaluation et de la méthodologie de la démarche dans l'établissement.
2. Présentation du contexte et des problématiques qui émergent en fonction des profils et des besoins des élèves, en précisant ce qui a conduit à identifier ces éléments.
3. Présentation des points forts et des marges de progrès sur la base de l'analyse des actions et des effets produits.
4. Perspectives proposées : axes stratégiques, pistes d'action, en lien avec les conclusions de l'auto-évaluation.

Il est utile de désigner un secrétaire de séance (membre de l'équipe de direction, par exemple) pour prendre en note les remarques formulées par les uns et les autres ainsi que les réponses des évaluateurs. Ce document est transmis à l'équipe d'évaluateurs pour alimenter leur réflexion au moment de la rédaction finale du rapport.

Comme lors de la visite, les échanges ne portent que sur le périmètre de décision de l'établissement et donc de l'évaluation. Le cas échéant, les évaluateurs rappellent les principes fondateurs de l'évaluation, ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas, ce sur quoi elle porte ou non, notamment en matière de pilotage de l'établissement.

7.3. Suites

Après la restitution, plusieurs actions sont possibles :

- une réunion de bilan avec le chef d'établissement (et l'inspecteur référent, le cas échéant) sur place, immédiatement après la restitution, notamment pour tirer les enseignements « à chaud » de la restitution,
- une réunion de bilan au sein de l'équipe d'évaluateurs, qui a lieu un peu plus tard, peut être menée par visioconférence et permet de tirer des leçons de la restitution et de décider, en s'appuyant sur le document transmis par le secrétaire de séance, des éléments à retenir ou non lors de la finalisation du rapport d'évaluation,
- l'écriture du rapport final intervient ensuite sous la houlette du coordonnateur d'équipe.

Si plusieurs possibilités ont pu être explorées par les académies concernant l'intégration dans le rapport final des éléments issus de la restitution jugés pertinents (ajouts au fil de l'eau signalés par une formule de type « Lors de la restitution, l'établissement fait remarquer... », point dédié dans la partie Méthodologie ou en fin de rapport), une intégration formelle des remarques retenues apparaît le choix le plus pertinent, le rapport final d'évaluation étant un objet à part entière.

À bien garder à l'esprit

- *La restitution est un élément important de la démarche, laquelle permet plus largement de recueillir la parole de l'établissement tout au long du processus d'évaluation.*
- *Elle n'est pas la présentation d'un objet finalisé qui n'a pas vocation à être modifié mais le partage d'une analyse enrichie par les échanges avec l'établissement.*
- *Elle gagne à se tenir devant l'ensemble des parties prenantes de l'établissement et le Conseil d'administration est invité. Il est important de choisir avec soin le moment où elle a lieu afin de tenir compte de la disponibilité de chacun.*
- *Sa durée permet à la fois de présenter l'analyse menée et d'avoir un temps d'échange. Un secrétaire de séance rédige une synthèse des échanges.*
- *Le pré-rapport est envoyé en amont au chef d'établissement pour repérage des erreurs factuelles puis mis à disposition des parties prenantes pour qu'elles puissent en prendre connaissance avant la restitution.*
- *Un diaporama accompagne la restitution. Il reprend l'essentiel du pré-rapport. Comme pour le rapport, il est voulu directement utile à l'établissement.*
- *En cas de présence de parties prenantes ayant choisi de ne pas participer au processus, les évaluateurs externes prennent le temps de réexpliquer les finalités de la démarche et d'entendre leur point de vue.*
- *À la suite de la restitution, les éléments issus des échanges et jugés pertinents par les évaluateurs externes sont intégrés au rapport.*

Rédiger le rapport final et organiser le suivi



Fiche 8. Rédaction du rapport final

Cette fiche présente les principes, le format recommandé et les éléments constitutifs du rapport final d'évaluation.

À noter. Les éléments présentés dans cette fiche s'appliquent également au pré-rapport transmis au chef d'établissement avant la restitution.

8.1. Principes

Le rapport final est le produit de l'ensemble du processus d'évaluation, pas seulement de l'évaluation externe, même si, parfois, le terme « rapport d'évaluation externe » est utilisé par commodité ou pour le distinguer facilement du rapport d'auto-évaluation.

Il sert de base pour l'écriture, la réécriture ou l'amendement du projet d'établissement, mais ne constitue pas lui-même le projet, ce pour deux raisons :

- le projet est l'affaire de l'établissement tandis que le rapport est de la responsabilité des évaluateurs, qui ne se substituent pas à l'établissement, même s'ils se fondent pour partie sur le rapport d'auto-évaluation,
- l'évaluation produit des recommandations et non des prescriptions.

Le rapport d'évaluation (comme du reste le rapport d'auto-évaluation) n'est pas une pré-écriture du projet d'établissement. C'est d'abord une analyse aboutissant à la formulation d'orientations stratégiques, quand le projet correspond à une mise en œuvre.

Le rapport d'évaluation se fonde sur :

1. l'analyse du dossier d'auto-évaluation, qui comprend :

- les indicateurs de l'*État de l'établissement*,
- le rapport d'auto-évaluation,
- les éventuelles pièces que l'établissement a souhaité porter à la connaissance des évaluateurs externes ou que ces derniers ont demandées à l'établissement.

2. les notes prises lors des observations et des entretiens réalisés pendant la visite,

3. les notes prises lors de la restitution du pré-rapport dans l'établissement.

Il porte une appréciation sur les actions menées dans l'établissement et envisagées par celui-ci au regard des besoins des élèves, des objectifs fixés et des effets attendus ou effectifs, **ainsi que sur les orientations stratégiques** que se donne l'établissement.

Trois principes guident la rédaction des évaluateurs externes :

- **produire un discours documenté et argumenté**, qui s'appuie sur des indicateurs, points de vue et observations et qui explicite sa méthodologie et les choix qu'il opère,
- **produire un discours réaliste**, qui prend en considération le contexte singulier et la capacité d'action de l'établissement,
- **prolonger la réflexion menée lors de l'auto-évaluation** afin que l'évaluation externe apporte une plus-value à l'établissement.

8.2. Format du rapport final d'évaluation

Discours

Le rapport constitue une synthèse des observations et des analyses.

Il est rédigé de manière collaborative par l'équipe. Il est utile qu'un temps commun soit réservé à l'écriture du rapport dès la phase de préparation, entre autres pour s'assurer de l'**unité de ton de l'ensemble**.

Sa longueur, qui peut varier en fonction de la structure de l'établissement et de sa situation, est à apprécier à l'aune de la **nécessité de produire un discours explicite**, c'est-à-dire :

- **un discours clair, lisible par tous pendant cinq ans**, qui conduit à expliciter tous les éléments de l'argumentation sans supposer qu'ils sont déjà connus de l'établissement et qui est destiné à l'ensemble des parties prenantes et pas seulement aux cadres du système,
- **un discours argumenté**, qui part de l'analyse de l'existant pour produire des recommandations et qui rend compte des choix effectués par l'établissement et les évaluateurs en fonction du contexte et des besoins des élèves.

Une longueur de douze à quinze pages rédigées apparaît pertinente.

Formats

Comme indiqué dans le guide méthodologique de l'auto-évaluation, **tous les formats ne se prêtent pas nécessairement à un discours clair et argumenté**. Le soin apporté à la rédaction participe en effet de la robustesse et de l'utilité du discours.

- **Puces**

Les puces et, plus largement, **les formulations nominales tendent à privilégier le seul énoncé de faits ou de notions**, qui apparaît descriptif ou prescriptif, au détriment de la maïeutique propre à l'évaluation. Si les puces représentent des points, ce sont précisément les liens entre ces points qu'il convient de mettre au jour.

- **Tableau**

Le tableau permet une présentation synthétique, mais son emploi comporte plusieurs limites :

- sauf à réduire la taille de la police au détriment de la lisibilité, la contrainte spatiale des cellules tend à promouvoir un discours formulaire peu à même de servir l'argumentation,
- la fragmentation résultant du discours renforce l'effet de parcellisation conceptuelle,
- l'inégal alignement horizontal des contenus ou l'articulation peu intuitive des colonnes nuisent à la lecture du rapport, donc à son efficacité.

▪ Diaporama

Le réemploi du diaporama utilisé lors de la restitution est à éviter, quand bien même il serait complété par des commentaires insérés entre chaque diapositive. En effet, le diaporama et le rapport sont deux formats très différents dans leur esprit et dans leur mise en œuvre.

Le diaporama est une présentation qui combine éléments visuels (souvent sous forme de schémas) et discours oral en direct, discours qui vient, pour partie, expliciter le support visuel. Pour partie seulement, car il n'atteint pas le degré de densité du discours écrit, destiné à être lu à un autre moment, ce qui est par définition le cas du rapport d'évaluation.

La combinaison Diapositive / Commentaires entraîne soit un recouvrement partiel des discours, soit une disparité entre ceux-ci, ce qui complique inutilement la lecture.

En conséquence, il apparaît que le texte rédigé, qui n'empêche pas des formes internes de valorisation du discours, est la modalité la plus adaptée de construction et de présentation du discours évaluatif.

8.3. Contenu du rapport final d'évaluation

Page de garde

La page de garde est la première vitrine de l'évaluation. Son contenu et sa mise en page ne sont pas à négliger.

Elle contient les éléments suivants :

- académie (logo),
- année scolaire de l'évaluation,
- mention de type « Rapport final d'évaluation »,
- UAI, nom et adresse complète de l'établissement,
- prénom, nom et profil des évaluateurs externes, par ordre alphabétique de nom, sans hiérarchisation, avec indication entre parenthèses du statut de coordonnateur,
- éventuellement, une photo de l'établissement (sans personnes reconnaissables).

La mention du Conseil d'évaluation de l'École n'est pas nécessaire, pas plus que celle du nom du chef d'établissement (c'est un rapport sur l'établissement et non sur son chef).

Il est conseillé d'avoir une mise en page identique pour l'ensemble des établissements d'une même académie.

Synthèse

D'une longueur d'une page maximum, la synthèse se présente de préférence en tête de rapport et reprend l'essentiel des observations, ainsi que les orientations stratégiques proposées. Elle n'a pas vocation à remplacer la lecture du rapport mais à en faciliter l'appréhension.

Méthodologie de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe

Il s'agit de rendre compte de la démarche suivie et de souligner l'articulation entre méthode et analyse, par exemple la raison d'être et la composition des groupes de travail, la nature des entretiens menés, les choix informés d'interlocuteurs. L'exposé de la méthodologie contribue à la robustesse de la démarche évaluative.

Ce peut être le lieu d'explicitation des choix opérés par les évaluateurs quant aux liens entre rapport d'auto-évaluation, pré-rapport et rapport final d'évaluation, notamment les modalités d'explicitation des modifications et ajustements effectués.

Un tableau récapitulatif des modalités de la visite est attendu et peut figurer en annexe. Il comprend le jour, l'heure, la durée et le format des activités (visite, observation, échange, entretien, catégoriel ou inter-catégoriel, thématique ou non, etc.). **Aucun nom de personne n'est mentionné, ni dans cette partie, ni ailleurs dans le rapport** (hors évaluateurs externes).

Contexte (cf. également la fiche 4 du [Guide de l'auto-évaluation](#))

Il s'agit de bien distinguer ce qui est de l'ordre du contexte de ce qui n'en est pas, sachant que le contexte est ce qui s'impose à l'établissement, ce qui n'est pas décidé par l'établissement.

Par exemple, les résultats au DNB pour un collège, s'ils peuvent apparaître comme une caractéristique de l'établissement, ne relèvent pas de son contexte (quand bien même le profil des élèves à l'entrée, qui, lui, relève du contexte, est en partie prédictif de leurs résultats), sauf à supposer l'absence de tout effet propre de l'action de l'établissement.

Il convient également de bien distinguer contexte externe et contexte interne. Même si l'un et l'autre s'imposent à l'établissement, leur appréciation par les tutelles, destinataires du rapport, est différente. Il s'agit d'expliciter en quoi le contexte constitue à la fois une contrainte et un point d'appui pour l'établissement (par exemple, pour un collège, les résultats des élèves aux évaluations nationales de 6^e relèvent du contexte interne).

Enfin, l'analyse du contexte ne vaut que par son articulation avec l'analyse des décisions de l'établissement, afin de ne pas en faire un simple exercice formel, mais de faire apparaître la ou les problématiques de l'établissement.

Besoins, parcours, résultats des élèves

Ces éléments, qui ne sont pas que des caractéristiques de l'établissement (au sens d'objets sur lesquels l'établissement n'a que partiellement prise), se situent aux deux extrémités de la chaîne évaluative, **en amont et en aval des objectifs et des actions**.

Leur intérêt réside précisément dans la **mise au jour factuelle de la raison d'être des actions passées et à venir de l'établissement**, donc de leur pertinence et de leur cohérence, notamment au regard du profil des élèves, et dans la **mesure de leurs effets réels ou attendus**, donc de leur efficacité et de leur efficience.

Les besoins, parcours et résultats impliquent de **s'intéresser à la fois à ce qui se passe dans l'établissement et à ce qui se passe avant et après l'établissement**, notamment pour ce qui concerne l'orientation, la poursuite d'études et l'insertion professionnelle.

Pour la présentation des indicateurs (résultats aux évaluations nationales et aux examens, etc.), **on veille à une utilisation pertinente des données chiffrées** (décimales, pourcentages sur des faibles effectifs) et à un croisement plutôt qu'à une juxtaposition des éléments.

Analyse des choix effectués

Les choix effectués renvoient à la **partie centrale de la chaîne évaluative** (objectifs et actions), qui est directement à la main de l'établissement, c'est-à-dire fondée sur l'utilisation de ses marges d'autonomie. Par exemple, évolution des résultats des élèves avant et après une action, évolution dans le temps des indicateurs, etc.

Par extension, l'analyse permet de mettre au jour les points forts, marges de progrès et, surtout, réussites, ressources et leviers de l'établissement, c'est-à-dire ce qui contribue à l'action ou au contraire est susceptible de la ralentir.

Cette mise en perspective s'appuie sur les quatre domaines pour analyser l'établissement dans sa globalité sans pour autant s'organiser forcément à partir d'eux. En d'autres termes, il n'est pas nécessaire d'analyser successivement les actions relevant de chaque domaine, mais il est intéressant de proposer une vision systémique, intégrative, à l'instar de ce qu'est un établissement, c'est-à-dire un lieu dynamique de convergences.

Recommandations, axes stratégiques

Les recommandations répondent aux problématiques principales qui se posent à l'établissement, par leur saillance, la marge de progrès effective ou la priorité donnée.

Les axes stratégiques sont en nombre raisonnable, entre trois et cinq, pour éviter à la fois la simplification et la dispersion.

Les axes ne sont pas forcément repris tels quels de l'auto-évaluation, pas plus qu'ils n'ont vocation à être systématiquement changés. L'important est que le discours proposé par les évaluateurs externes permette d'en comprendre la genèse et la pertinence.

À ce titre, il est utile d'accompagner chaque axe d'un court paragraphe (3 à 4 lignes) qui en explique le sens et la raison d'être.

Les axes sont formulés de telle sorte qu'ils soient :

- suffisamment spécifiques à l'établissement (à l'inverse, un axe comme *Favoriser la réussite de tous les élèves* est trop générique car c'est là la mission de l'École),
- suffisamment englobants, afin de ne pas relever seulement d'actions ponctuelles, comme ce serait le cas avec *Installer des bancs dans la cour*, par exemple,
- clairement associés à des décisions internes de l'établissement (contrairement à *Appliquer la réforme de la voie professionnelle*, par exemple, qui relève du pilotage externe).

De même, *Produire un projet d'établissement* ne peut constituer un axe stratégique puisque c'est précisément ce sur quoi l'évaluation doit déboucher.

Il convient enfin de ne pas chercher à reproduire les axes du projet académique, pour éviter, là aussi, de transformer la démarche en opération de pilotage externe, avec des rapports d'évaluation identiques d'un établissement à l'autre.

Plan d'action, indicateurs de suivi, leviers

Pour s'assurer que les axes stratégiques proposés soient réalistes, c'est-à-dire adaptés au contexte de l'établissement et propices à une mise en œuvre effective, il est possible, tout en respectant l'autonomie de l'établissement, de présenter les éléments suivants :

- un plan d'action sur lequel l'établissement pourra s'appuyer pour bâtir son projet autour de pistes d'actions cohérentes et pertinentes inscrites dans un calendrier permettant d'inscrire l'action de l'établissement dans un temps maîtrisé et dans la durée,
 - des indicateurs de suivi pour mesurer les effets des actions engagées et, au besoin, les ajuster. On peut y associer des objectifs chiffrés,
 - les ressources et leviers identifiés par les évaluateurs externes.
-

Besoins en formation

Afin d'accompagner l'établissement dans la mise en œuvre des recommandations et, par extension, de son projet, tout en prenant en compte les besoins exprimés lors de l'auto-évaluation, il est nécessaire de faire figurer en fin de rapport les besoins en formation qui s'avèrent pertinents.

La formation est à considérer à trois niveaux, dont les évaluateurs doivent avoir conscience afin d'imaginer les modalités les plus adaptées :

- **Établissement.** Recommandations pour développer l'échange de pratiques et le développement professionnel au sein des équipes de l'établissement.
- **Bassin, réseau.** Au-delà de l'établissement, la relation de proximité avec des établissements similaires (contexte externe, profil et parcours des élèves, etc.) constitue un point d'appui pour optimiser la formation (proximité géographique et problématiques partagées).
- **Académie.** Sans partir des besoins antérieurement identifiés dans d'autres établissements, ce qui produirait un biais, recueillir et formaliser les besoins susceptibles d'être traités au niveau académique par l'EAFC.

À bien garder à l'esprit

- *Le rapport d'évaluation est un objet englobant, qui prend appui sur le rapport d'auto-évaluation, le pré-rapport faisant suite à la visite et les enseignements tirés de la restitution.*
- *Le rapport est à la fois documenté, argumenté et réaliste et il apporte ainsi une plus-value à l'établissement, qui se reconnaît dans le rapport et se l'approprie plus facilement.*
- *Le rapport est rédigé, ce qui permet de limiter l'implicite ou le caractère allusif du discours et d'en faire un outil de travail pour cinq ans.*
- *Le rapport adopte un format fondé sur une méthodologie stable et explicite, avec des passages obligés (méthodologie, contexte, besoins, parcours et résultats des élèves, etc.), qui préservent la singularité contextuelle et décisionnelle de l'établissement.*
- *Hors mention des évaluateurs externes, le rapport est totalement anonyme. Il est fait référence aux personnes rencontrées par leur statut uniquement.*
- *L'analyse repose sur la combinaison d'indicateurs fiables, de points de vue et d'observations. Les données sont croisées et pas simplement juxtaposées pour mieux faire émerger les problématiques de l'établissement.*
- *L'analyse s'appuie sur les quatre domaines du cadre sans forcément être organisée par domaine, les problématiques, qui conduisent aux axes stratégiques, étant naturellement trans-domaines.*
- *Les axes stratégiques choisis par les évaluateurs peuvent être différents de ceux retenus lors de l'auto-évaluation (en prenant soin d'expliquer les évolutions proposées) et n'ont pas vocation à reprendre tels quels les axes du projet académique. Leur formulation permet d'ouvrir des perspectives tout en étant compatible avec leur opérationnalisation.*
- *Le suivi de l'évaluation s'appuie sur des indicateurs pour mesurer les effets produits.*

Rédiger le rapport final et organiser le suivi



Fiche 9. Relecture, transmission et stockage du rapport

Cette fiche décrit les trois étapes qui suivent la rédaction du rapport d'évaluation (relecture en académie, transmission à l'établissement et aux tutelles, stockage et utilisation des rapports).

9.1. Relecture

La relecture des pré-rapports ou des rapports finaux d'évaluation avant transmission aux établissements constitue une étape du processus qu'il convient de ne pas négliger.

Sa finalité est de s'assurer, complémentairement à l'action de l'équipe d'évaluateurs, du respect des procédures tel qu'il se donne à voir à travers le texte des rapports, notamment l'application des règles de déontologie qui garantissent la crédibilité de la démarche.

La relecture n'a pas vocation à remanier le contenu de l'analyse, il s'agit de veiller à ce que :

- l'analyse soit documentée et explicitée et les recommandations adaptées,
- le discours demeure évaluatif, sans glisser vers le jugement, l'injonction ou un pilotage externe fondé par exemple sur la vérification de l'application du projet académique,
- le rapport apporte une plus-value, et donc ne constitue pas un simple copié-collé du rapport d'auto-évaluation agrémenté de quelques remarques.

Le nombre élevé d'évaluations annuelles et en conséquence de rapports à relire rend nécessaire un partage des tâches au sein d'une équipe académique de relecture et de supervision, chargée également d'accompagner les équipes pendant toute la démarche d'évaluation et de répondre à leurs questions, notamment d'ordre méthodologique.

La composition de l'équipe est à la discrétion des recteurs d'académie. Elle comprend d'ordinaire le référent académique et un ensemble d'évaluateurs confirmés, aptes à proposer d'éventuels ajustements ou clarifications, afin de désamorcer les malentendus qui naîtraient d'une formulation malheureuse ou ambiguë. En fonction de leur disponibilité, les correspondants territoriaux de l'inspection générale peuvent être associés.

Le relecteur et l'équipe d'évaluateurs s'engagent à ce que cette phase ne dépasse pas 15 jours.

9.2. Transmission

Une fois le texte arrêté, dans le mois qui suit la restitution, le rapport est envoyé au chef d'établissement, qui le transmet à son tour pour information au Conseil d'administration et à l'ensemble de la communauté éducative. Le respect du délai d'envoi est essentiel, car il permet de tirer profit de la continuité temporelle de la démarche et de l'engagement des acteurs.

C'est là qu'intervient la **dernière phase contradictoire**, avec la **possibilité pour l'établissement d'envoyer une réponse sous 15 jours**, au cas où il jugerait que le contenu du rapport ne reflète pas la réalité de l'établissement et des échanges tenus lors de l'auto-évaluation, de la visite d'évaluation externe ou de la restitution.

Cette réponse, envoyée à l'académie, **est annexée au rapport mais n'est nullement commentée**, ni par les évaluateurs, ni par les autorités de tutelle, lesquelles sont alors toutes deux destinataires du rapport final, éventuellement complété de cette annexe.

Le rapport est alors considéré comme définitif, transmis à l'établissement et aux autorités de tutelle (recteur et collectivité de rattachement pour l'enseignement public, recteur et responsable du réseau concerné pour l'enseignement privé).

Le Conseil d'évaluation de l'École est également destinataire de l'ensemble des rapports finaux d'évaluation en fin de campagne, sous la forme d'une archive groupée et compressée de fichiers au format pdf texte, avec un titre qui suit strictement une nomenclature unique.

Cet envoi permet au CEE de réaliser des analyses thématiques à partir d'échantillons représentatifs d'établissements. Ces analyses, que complètent les bilans académiques annuels et autres retours d'expérience, nourrissent le bilan national de l'évaluation et, plus largement, la réflexion du Conseil sur la connaissance et la compréhension du système éducatif dans son ensemble, mais aussi sur son propre discours et sur les outils qu'il met à disposition des acteurs.

9.3. Stockage des rapports

Le caractère systématique et cyclique de l'évaluation des établissements et l'utilisation des rapports par les différents acteurs académiques à des fins de pilotage et d'accompagnement (corps d'inspection, IA-DASEN), notamment pour ce qui concerne la formation (EAFIC, DAFPE), conduisent à prévoir un **stockage robuste des rapports** pour tirer des enseignements au niveau académique et aider les établissements au quotidien.

Il apparaît ainsi pertinent que les inspecteurs appelés à se déplacer dans tel ou tel établissement, en tant que référents, porteurs d'un dossier particulier ou inspecteurs disciplinaires, puissent consulter le rapport d'évaluation afin d'adapter leur discours à la singularité de l'établissement et d'accompagner au mieux les équipes.

À bien garder à l'esprit

- La relecture des rapports permet de s'assurer du respect des procédures associées à la démarche d'évaluation et de la plus-value apportée par l'évaluation externe.
- Étant donné la volumétrie de l'évaluation, la présence d'une équipe académique de relecture et de supervision permet un accompagnement des établissements et des évaluateurs tout au long de la démarche.
- Une fois relu, le rapport est transmis à l'établissement qui a la possibilité d'adresser sous 15 jours une réponse, annexée au rapport final avant envoi aux tutelles et au CEE.
- Les rapports sont stockés et mis à disposition des acteurs académiques en charge de la formation et de l'accompagnement des établissements.

Rédiger le rapport final et organiser le suivi



Fiche 10. Accompagnement et suivi

Cette fiche présente les modalités d'accompagnement et de suivi des établissements et de la démarche d'évaluation.

10.1. Finalités et suivi

Le suivi de l'évaluation ne relève pas du cadre de l'évaluation. Il s'organise au niveau de l'établissement et des tutelles, tout en s'inscrivant dans les finalités de la démarche portée par le Conseil d'évaluation de l'École.

La finalité première de l'évaluation est l'amélioration de la qualité du service public d'éducation et de la vie dans l'établissement, ce qui implique deux choses :

- les suites dépendent du **contenu du rapport** d'évaluation, de son **interprétation par les différents acteurs** et de l'**effet produit par la démarche**, indépendamment du rapport,
- les suites sont, de manière complémentaire, à considérer à **trois niveaux** : individuel, collectif dans l'établissement, collectif au-delà de l'établissement.

Il est essentiel d'insister sur l'apport de l'établissement, qui est en cohérence avec la finalité d'exploitation de ses marges d'autonomie et de responsabilisation des acteurs, ce qui permet de s'éloigner de l'externalisation des difficultés et de la responsabilisation « institutionnelle ».

L'implication de l'inspecteur référent et, plus largement, des inspecteurs disciplinaires, dans l'animation des équipes à la suite de l'évaluation permet de **mettre en pratique au quotidien les enseignements tirés des analyses menées**.

Un exemple de conséquence observée dans les établissements est la **pérennisation du comité de pilotage de l'auto-évaluation**, sous un format éventuellement ajusté, pour assurer le suivi du travail mené sur le projet d'établissement et des actions mises en place.

La mise en œuvre du plan d'action, formalisée dans le projet d'établissement, est aussi l'occasion de **concevoir un tableau de bord de l'action individuelle et collective** qui vise à :

- mettre en cohérence les projets et actions,
- en organiser temporellement l'exécution,
- mesurer les effets produits,
- tirer parti du retour d'expérience pour procéder à des ajustements en cours de route.

L'**accompagnement externe** est formalisé par les **actions de formation** mises en place, sur la base de l'**analyse des besoins** exprimés et dans le cadre du plan académique de formation, en lien avec l'EAFC, de **formations en bassin ou dans l'établissement, au plus près des acteurs**, tout

en veillant à souligner que **la singularisation n'est pas une fin en soi**, la mission de l'École étant d'abord de s'ouvrir, donc de dépasser le regard individuel ou local.

10.2. Assurance qualité

L'inscription de l'évaluation externe dans une **démarche d'assurance qualité** implique une attention permanente à chaque étape de la procédure, non seulement dans la définition initiale des protocoles suivis, mais aussi dans leur appropriation par les différents acteurs de l'évaluation.

De même que pour la déontologie, qui en est une composante, l'assurance qualité repose sur :

- l'**engagement individuel** de chaque évaluateur,
- la **responsabilité** du coordonnateur de l'équipe,
- le travail mené par l'**équipe de supervision** mise en place dans l'académie.

Le **Conseil d'évaluation de l'École** met à disposition des acteurs des **ressources variées** (cadre d'évaluation, guides méthodologiques, questionnaires, etc.) dont ils ont vocation à s'inspirer, mais **c'est aux académies que revient la responsabilité de la mise en œuvre de l'évaluation**.

Cette mise en œuvre comprend la conception des **outils d'évaluation**, qui servent :

- à la **collecte et à l'analyse des données** (indicateurs, enquêtes et grilles d'observation, modèle de déroulement des entretiens),
- à l'**écriture du rapport** ou la réalisation du **diaporama de restitution**.

Ces outils sont à considérer à l'aune du **respect des principes de l'évaluation** (finalités et méthodes), de la **formalisation des procédures** pour une mise en œuvre efficace, et de la **nécessaire souplesse du processus**, l'homogénéisation excessive pouvant conduire à :

- l'**oubli de la singularité de l'établissement**,
- la **tentation du pilotage externe**,
- **des biais de discours** tant du côté des évaluateurs externes que de l'établissement, l'évaluation s'apparentant alors à un exercice formel, institutionnel, à l'opposé de ses principes constitutifs.

À bien garder à l'esprit

- *Les suites de l'évaluation sont à concevoir tout autant au sein même de l'établissement que dans le cadre des bassins, réseaux et plus largement du territoire académique.*
- *L'établissement est le levier essentiel pour que l'évaluation devienne un objet du quotidien (comité de pilotage pérenne, par exemple). Les corps d'inspection, dont l'inspecteur référent, sont un appui pour l'appropriation des enjeux.*
- *L'accompagnement externe est également porté par la formation proposée par l'E AFC, qui s'adapte aux besoins exprimés.*
- *L'évaluation s'inscrit dans une démarche d'assurance qualité qui conduit l'ensemble des acteurs, et en premier lieu le Conseil d'évaluation de l'École, à faire évoluer leurs protocoles, leurs ressources et leurs outils en fonction des retours d'expérience.*



education.gouv.fr/CEE
contact@cee.gouv.fr