



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



Conseil  
d'évaluation  
de l'École

---

# Les 50 mots de l'évaluation

et leur application à  
l'évaluation des établissements

Novembre 2020

# Les 50 mots de l'évaluation et leur application à l'évaluation des établissements

L'évaluation des établissements est une réalité nouvelle dans le paysage éducatif, à la fois parce que jusqu'à présent l'accent a toujours été mis sur l'évaluation des personnes plutôt que sur celle des structures et parce que la définition des concepts clés de l'évaluation n'a pas forcément été partagée.

Le présent glossaire, établi à partir de définitions tirés de différents ouvrages (dont la liste figure à la fin de ce document), vise donc à rendre pleinement accessibles ces concepts sur lesquels tous les textes du Conseil d'évaluation de l'École sont fondés.

Pour chacun des 50 termes, nous proposons une définition technique et, le cas échéant, des précisions quant à l'application du concept à l'évaluation des établissements. En fin de glossaire, plusieurs schémas permettent de représenter visuellement les liens entre certains des concepts-clés.

Le choix a été fait de se limiter à 50 mots pour des raisons pratiques. N'hésitez pas à l'enrichir en nous soumettant, via l'adresse [cee@education.gouv.fr](mailto:cee@education.gouv.fr), des termes dont vous pensez qu'ils devraient figurer ici pour la bonne information de chacun.

## Les 50 mots de l'évaluation

1. Action.....	4
2. Audit .....	4
3. Besoin .....	4
4. Cadre de référence (référentiel) .....	5
5. Cahier des charges (de l'évaluation externe).....	5
6. Charte de déontologie.....	5
7. Cohérence.....	5
8. Compétence .....	6
9. Conflit d'intérêts.....	6
10. Contexte .....	6
11. Contrôle.....	6
12. Crédibilité .....	7
13. Critère.....	7
14. Données.....	7
15. Durabilité.....	8
16. Effet .....	8
17. Efficacité .....	8
18. Efficience .....	8
19. Enquête .....	8
20. Entretien.....	9
21. Évaluation.....	9
22. Évaluations <i>ex ante</i> , <i>in itinere</i> et <i>ex post</i> .....	9
23. Évaluation participative.....	10
24. Fiabilité .....	10
25. Finalité .....	10
26. Impact.....	10
27. Impartialité .....	11
28. Indicateur .....	11
29. Inspection .....	11
30. Jugement évaluatif (jugement sur la valeur).....	11
31. Labellisation.....	11
32. Légitimité.....	11

---

33. Méthode (ou méthodologie).....	12
34. Neutralité .....	12
35. Norme.....	12
36. Objectif .....	12
37. Parties prenantes .....	12
38. Performance .....	12
39. Pertinence .....	13
40. Pluralité .....	13
41. Qualité / Démarche d'assurance qualité.....	13
42. Question évaluative.....	13
43. Réalisation .....	14
44. Reddition de compte / Redevabilité.....	14
45. Respect .....	14
46. Responsabilité .....	14
47. Résultat.....	15
48. Supervision .....	15
49. Transparence .....	15
50. Triangulation .....	15
Schémas.....	16
Schémas 1a et 1b – Critères d'évaluation .....	16
Schéma 2 – Types d'évaluation .....	17
Schéma 3 – Différences contrôle, pilotage, audit et évaluation .....	17
Sources du glossaire .....	18

## 1. Action

Instrument conçu et mis en place en vue de promouvoir une évolution, par exemple contribuer à réaliser un projet ou un programme, donner un avis ou un conseil. Des actions coordonnées constituent un plan d'actions.

*L'évaluation de l'établissement débouche sur la formulation d'un plan d'actions, c'est-à-dire d'un ensemble cohérent de réalisations programmées pour améliorer le service public d'éducation fourni par l'établissement aux élèves et la qualité de vie dans l'établissement de tous les acteurs.*

## 2. Audit

Dispositif au sein d'une organisation visant à assurer la *maîtrise des risques* liés à la gestion des politiques dont elle a la charge. La maîtrise des risques est un processus visant à identifier, évaluer, gérer et contrôler les événements ou les situations potentiels (risques) pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

*L'audit interne* est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à un responsable d'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. Il s'assure que les dispositifs de *contrôle* interne de l'organisation sont effectifs, efficaces et permanents. À ce titre, il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle et en faisant des recommandations pour renforcer leur *performance*. La mission de l'audit interne est d'accroître et de préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques.

Le *contrôle interne*, de son côté, est l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque responsable d'organisation, mis en œuvre à tous les niveaux, qui vise à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de l'organisation.

À la différence de l'audit interne, qui fournit une appréciation des contrôles internes exercés par une unité rendant compte à la direction, *l'audit externe* est exécuté par un organisme indépendant. Dans tous les cas, l'audit doit être réalisé par des auditeurs spécialisés et accrédités.

*L'évaluation externe des établissements est précisément à distinguer de l'audit en ce qu'elle ne constitue pas un contrôle. Voir Schéma 3 en fin de glossaire.*

## 3. Besoin

Enjeu ou difficulté qui affecte les publics concernés et qu'une *action* vise à résoudre ou surmonter. Les besoins constituent la référence de jugement pour une évaluation qui utilise les *critères* de *pertinence* et d'utilité.

#### 4. Cadre de référence (référentiel)

Cadre d'analyse des **actions** et des **données** recueillies aux fins de l'évaluation et à partir duquel un jugement peut être formulé. C'est un système de référence qui permet de confronter les **indicateurs** (éléments représentatifs d'une situation réelle) aux **critères** et aux **normes** ou valeurs de référence, quand celles-ci existent (éléments significatifs d'une situation désirée) dans un **contexte** donné.

*S'agissant de l'évaluation des établissements, le cadre de référence est le cadre de mission de service public, constitué par la politique éducative nationale (textes législatifs, réglementaires, circulaires, notes, etc.), le projet académique et le projet d'établissement.*

#### 5. Cahier des charges (de l'évaluation externe)

Instrument qui définit le travail que devra réaliser l'équipe d'évaluation et son calendrier. Il rappelle le cadre et précise le champ de l'évaluation. Il annonce les principales finalités de l'évaluation et précise les questions posées. Il rappelle les connaissances disponibles et trace les grandes lignes de la **méthode** d'évaluation. Il décrit la répartition du travail et des responsabilités entre les personnes qui participent au processus d'évaluation. Il fixe le calendrier et les ressources allouées. Il précise les qualifications attendues des équipes candidates ainsi que les **critères** qui seront utilisés pour sélectionner l'équipe d'évaluation.

*Le cahier des charges de l'évaluation externe des établissements, qui est une annexe du cadre d'évaluation, fixe, pour garantir la crédibilité de l'opération, le protocole que les évaluateurs externes doivent suivre. Il est disponible sur le site du Conseil d'évaluation de l'École.*

#### 6. Charte de déontologie

Outil qui précise les principes régissant la pratique de l'évaluation des politiques et programmes publics, laquelle s'exerce dans un cadre institutionnel explicite. La charte est un guide de principes généraux reconnus dans le milieu professionnel de l'évaluation. Son respect constitue une aide pour prévenir les difficultés qui pourraient survenir faute d'avoir clarifié au départ les questions de principe et de déontologie. Elle contribue à assurer la **légitimité** des évaluateurs. Ses principes fondateurs sont la **pluralité**, l'**impartialité**, la **compétence** et le professionnalisme, le **respect** des personnes et de l'établissement, la **transparence** et la **responsabilité**.

*Dans le cadre de l'évaluation des établissements, une charte a été adoptée par le Conseil d'évaluation de l'École. Elle est annexée au cadre de l'évaluation et disponible sur le site du Conseil.*

#### 7. Cohérence

**Critère** de jugement qui interroge les rapports entre les divers éléments constitutifs d'une **action** (adaptation des moyens aux **objectifs**) tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre.

On distingue la **cohérence interne**, qui s'intéresse à la correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention, et la **cohérence externe**, qui s'intéresse à la correspondance entre les objectifs de l'intervention et ceux des autres interventions publiques qui interagissent avec elle.

L'absence de cohérence (qui produit des injonctions contradictoires) peut conduire à la neutralisation des **effets** attendus des actions entreprises.

## 8. Compétence

Aptitudes spécifiques mis en œuvre par les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel. Ils portent sur la conception et la conduite de l'évaluation, la qualité de la commande, les méthodes de collecte de **données** et d'interprétation des **résultats**. Ces personnes ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences.

Elles s'appuient sur des méthodes reconnues, notamment celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation. Elles utilisent ces méthodes en explicitant leurs limites.

*La compétence se construit par la formation nationale et académique suivie et mise en pratique selon les protocoles définis et en application des principes de déontologie fixés.*

## 9. Conflit d'intérêts

Situation qui apparaît lorsque l'objectivité ou le jugement d'un évaluateur est compromis. L'apparence de conflit d'intérêts est généralement considérée comme aussi grave que l'existence avérée d'un conflit. On distingue le *conflit d'intérêts objectif*, lorsqu'il y a effectivement conflit d'intérêts, et le *conflit d'intérêts subjectif*, lorsqu'il y a suspicion ou perception de conflit, non nécessairement corroboré par la réalité des faits.

*Le cahier des charges de l'évaluation externe détaille les risques de conflit d'intérêts et préconise les points à vérifier. Le risque de conflit d'intérêts est la raison pour laquelle la possibilité est donnée à l'établissement de demander un changement de composition de l'équipe d'évaluateurs, à condition que cette demande soit pleinement justifiée. Cette possibilité, qui est monnaie courante en évaluation, protège l'équipe des évaluateurs. Dès lors que la composition de l'équipe est validée par l'établissement, sa légitimité est entière.*

## 10. Contexte

Environnement dans lequel se trouve l'objet à évaluer. La caractérisation du contexte est une des étapes de la description de l'objet, préalable nécessaire à la définition de **questions évaluatives** pertinentes car adaptées au contexte, en même temps qu'adosées à la **norme** ou **cadre de référence**.

*Dans le cadre de l'évaluation des établissements, le contexte est le point d'entrée incontournable de l'évaluation. C'est son examen minutieux qui permet de comprendre les établissements et de poser les questions évaluatives pertinentes recouvrant l'ensemble des quatre domaines d'analyse définis par le cadre.*

## 11. Contrôle

Vérification de la légalité, de la régularité et de la conformité de la mise en œuvre des actions et des ressources. Le contrôle juge en fonction de **critères** et de **normes** générales, connues et clarifiées à l'avance, applicables à l'ensemble d'un domaine. Le contrôleur a une connaissance approfondie des normes et recherche en priorité les erreurs et les dysfonctionnements.

Le *contrôle de gestion* est un processus continu permettant d'assurer un suivi régulier de l'activité. Il est effectué sur la base des **données** renseignées dans les systèmes d'information, qui permettent d'élaborer des états synthétiques, des **indicateurs** d'activité, des analyses de coût et des agrégats. Ces outils peuvent être rassemblés dans un tableau de bord pour faciliter la prise de décision.

*L'évaluation des établissements n'est en aucun cas un contrôle. Il ne s'agit pas de vérifier la conformité de ce que fait l'établissement mais de l'observer, d'en comprendre la logique*

contextuelle et de dégager, avec l'établissement, des pistes de progrès sur la base d'une analyse des actions entreprises et des effets produits. Voir Schéma 3 en fin de glossaire.

## 12. Crédibilité

Qualité d'une évaluation qui s'applique tant au processus d'évaluation lui-même (*pluralité*, indépendance et *légitimité* des évaluateurs, pertinence des questions posées, qualité et *transparence* des protocoles) qu'aux conclusions produites, qui favorise leur acceptation et leur appropriation.

## 13. Critère

Caractère ou propriété de l'objet à évaluer sur la base de laquelle est formulé un *jugement évaluatif*. Angle de vue adopté par des acteurs pour regarder un objet et apprécier une intervention. Un critère d'évaluation doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire clairement apparaître ce qui permet de formuler le jugement sur l'intervention. Il doit être accompagné d'une *norme*. Toutefois, pour chaque évaluation, des critères plus spécifiques peuvent être construits et négociés avec les acteurs concernés.

Une intervention est généralement jugée sur plusieurs critères. *Cohérence*, *pertinence*, *efficacité*, *efficience* et utilité (lorsque l'*impact* obtenu correspond aux *besoins* et aux problèmes à résoudre) sont les principaux critères qui orientent les questions d'évaluation.

*Le cadre d'évaluation, les guides d'auto-évaluation et les boîtes à outils élaborés par le Conseil contiennent de nombreuses questions évaluatives générales ou plus spécifiques dont peuvent s'inspirer les établissements et les équipes d'évaluateurs externes.*

## 14. Données

Éléments permettant de caractériser un objet. Les données peuvent être primaires ou secondaires, quantitatives ou qualitatives.

Les *données primaires* sont recueillies directement sur le terrain, grâce à une *enquête* réalisée par l'équipe d'évaluation auprès des publics ou des acteurs concernés par l'intervention. Elles jouent un rôle important dans l'apport cognitif de l'évaluation. Elles s'ajoutent aux données secondaires, déjà disponibles au début de l'évaluation (recherches et évaluations passées, données de suivi, statistiques) et sont utiles pour analyser les *impacts* et les *besoins* de façon approfondie.

Les *données secondaires* sont des informations préexistantes, rassemblées et interprétées par l'équipe d'évaluation. Elles comprennent des informations issues du système de suivi, des informations produites par les offices statistiques et des informations provenant de recherches et d'évaluations antérieures.

Les *données quantitatives* sont chiffrées et sont de ce fait souvent perçues comme objectives. Les *données qualitatives* sont d'essence verbale et traduisent un point de vue sur un objet. Elles sont souvent perçues comme subjectives. La distinction est cependant complexe, certaines données chiffrées pouvant être fondées sur le comptage de réponses qualitatives aux questions d'une enquête. De plus, l'interprétation des données quantitatives est, elle, de nature qualitative.

*L'état de l'établissement, les réponses aux enquêtes et aux entretiens, les comptes-rendus d'observation, etc. constituent les données sur lesquelles se fondent les établissements pour leur auto-évaluation et les évaluateurs externes par la suite.*

### 15. Durabilité

Probabilité de continuation des *effets* ou des *réalisations* résultant d'une action après la fin d'une intervention, potentiellement sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont donc susceptibles de résister aux risques (effets négatifs, blocage, rejet).

Les éléments suivants peuvent être examinés : viabilité opérationnelle des mécanismes, prise en charge institutionnelle des activités, maintien de la coopération en fonction de l'évolution du contexte local, possibilité de reproduire ou de généraliser l'opération.

On parle également de pérennité ou de viabilité.

### 16. Effet

Changement directement observable, attendu ou non, positif ou négatif, attribuable directement ou indirectement à une *action* ou une intervention et identifiable à court ou moyen terme. Les effets comprennent les *résultats* et les *impacts* de l'intervention.

*L'analyse des indicateurs, lorsqu'ils sont disponibles, les observations et le recueil du point de vue des acteurs permettent à l'établissement et aux évaluateurs de qualifier et de quantifier les effets observés.*

### 17. Efficacité

Appréciation du degré de réalisation des *objectifs* d'une *action* ainsi que ses éventuels *effets* non attendus (effets positifs, négatifs ou d'aubaine). Le terme est également utilisé comme système de mesure globale (ou comme jugement) du mérite et de la valeur d'une activité : mesure selon laquelle une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre, ses principaux objectifs pertinents, de façon durable et soutenable en termes de ressources, et avec un *impact* positif. Il s'agit de comparer les *résultats* (effets) obtenus aux résultats attendus, afin de déterminer ceux qui sont imputables à l'intervention et à elle seule (effet propre).

Un *indicateur* d'efficacité se calcule en rapportant un indicateur de *réalisation*, de résultat ou d'impact à un objectif quantifié.

*Voir Schémas 1a et 1b en fin de glossaire.*

### 18. Efficience

Rapport entre les ressources mises en œuvre et les *effets* d'une intervention. L'efficience suppose d'avoir fait la preuve de l'*efficacité*. Une intervention plus efficace est une intervention efficace (produisant des *résultats*) au moindre coût, c'est-à-dire économe.

Un *indicateur* d'efficience se calcule par division entre les ressources mobilisées et la quantité d'effet obtenu.

*Voir Schémas 1a et 1b en fin de glossaire.*

### 19. Enquête

Modalité de collecte de *données* fondée sur un questionnaire adressé à des *parties prenantes* en lien avec l'*action* évaluée. Les réponses, quantitatives ou qualitatives, sont de type déclaratif.

Un soin particulier est apporté à la rédaction et à l'enchaînement des questions pour s'assurer de la *fiabilité* des réponses (clarté de la demande, honnêteté de la réponse, absence de biais).

À la différence de l'*entretien*, qui est séquentiel, l'enquête permet d'atteindre en parallèle un grand nombre d'acteurs, en particulier un échantillon représentatif de la population cible.

## 20. Entretien

Modalité de collecte de *données* fondée sur une interaction avec un acteur en lien avec l'*action* évaluée. À la différence de l'*enquête*, l'entretien, qui se déroule en direct (en présentiel ou non), est séquentiel, c'est-à-dire qu'il ne permet d'interroger qu'un acteur ou un groupe restreint d'acteurs à la fois. On distingue souvent les entretiens directs, semi-directifs ou non directs, selon le degré de guidage des questions posées.

*Le choix de l'enquête ou de l'entretien dépend du temps disponible pour organiser la consultation ainsi que la collecte et l'exploitation des données recueillies, mais aussi du type de question ou de thématique abordée. Ce choix est laissé à l'initiative de l'établissement.*

## 21. Évaluation

Appréciation systématique et objective d'une *action* (intervention, projet, programme, politique), en cours ou terminée, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses *résultats*, par référence à des *critères* et à des *normes* explicites. Le but est de déterminer la *pertinence* et l'accomplissement des *objectifs*, la *cohérence*, l'*efficacité*, l'*impact* et la *durabilité*. Le jugement porte principalement sur les *besoins* auxquels l'action doit répondre et sur les *effets* dont elle est la cause. L'évaluation s'appuie sur une information spécialement collectée et interprétée pour produire le jugement. Elle permet également de dégager des leçons pertinentes et a vocation à être suivie d'effets.

*Cette définition de l'évaluation peut être assez différente de celle communément admise ou implicitement référencée dans le monde éducatif. Elle est très clairement à distinguer de l'audit, du contrôle, de l'inspection ou de la labellisation, qui sont des modalités de regard plus couramment employées dans notre système. Voir Schéma 3 en fin de glossaire.*

## 22. Évaluations *ex ante*, *in itinere* et *ex post*

L'évaluation *ex ante* est conduite avant la mise en œuvre d'une *action*. Elle vise à identifier les *effets a priori*, la faisabilité et le coût d'une intervention. Elle contribue à faire en sorte que l'intervention soit pertinente et cohérente. Ses conclusions sont destinées à être intégrées au moment de la décision. L'évaluation *ex ante* porte notamment sur l'analyse du *contexte*. Elle apporte les bases nécessaires au suivi et aux futures évaluations en veillant à l'existence d'*objectifs* explicites et, dans la mesure du possible, quantifiés.

L'évaluation *in itinere* est réalisée pendant la période de mise en œuvre d'une intervention. Elle accompagne le suivi des *réalisations* et des *résultats* et fournit un diagnostic d'étape sur les premières phases de la réalisation. Elle est utile pour vérifier l'éventuelle nécessité de réorienter une intervention et facilite la collaboration entre l'équipe d'évaluation et les acteurs de la mise en œuvre, ce qui favorise l'appropriation des conclusions et recommandations.

L'évaluation *ex post* est l'évaluation d'une action une fois celle-ci terminée. Elle est menée immédiatement après ou plus tard. Son but est d'identifier et d'expliquer les facteurs de succès ou d'échec, d'identifier l'obtention des effets attendus (*efficacité*) et inattendus (utilité), ainsi que l'*efficacité* des interventions, d'apprécier la *durabilité* des résultats et des *impacts*, et de tirer des enseignements (conclusions) généralisables à d'autres actions. Dans le cadre d'une évaluation cyclique, elle sert de base au cycle suivant, notamment pour enrichir une nouvelle évaluation *ex ante*.

*La plupart des évaluations menées dans notre système sont conduites in itinere ou ex post, notamment dans le cadre d'un suivi de mise en œuvre d'un dispositif. Dans les faits, il s'agit alors moins d'évaluations stricto sensu que de contrôles. Voir Schéma 2 en fin de glossaire.*

### 23. Évaluation participative

*Méthode* d'évaluation selon laquelle les représentants des *parties prenantes* collaborent pour concevoir et conduire une évaluation et en tirer les conclusions.

Elle accorde donc une place particulière à toutes les personnes concernées par une intervention et son évaluation. Elle prend en considération leurs valeurs, leurs points de vue, leurs intérêts et leurs attentes, et ce à toutes les étapes du processus (identification des *questions évaluatives*, *cahier des charges*, protocole, pilotage et instance d'évaluation, analyse et interprétation des *résultats*, formulation de recommandations et diffusion des résultats).

Les bénéficiaires recherchés s'organisent autour de trois axes : l'axe politique (autodétermination et émancipation des acteurs, démocratisation de la décision publique), l'axe opérationnel (utilisation des résultats, amélioration de l'*efficacité* des programmes et des politiques) et l'axe constructiviste (qualité et pertinence de la connaissance produite par l'intégration des aspirations, préoccupations et valeurs des différents acteurs).

*Le cadre d'évaluation des établissements scolaires conçu par le Conseil est participatif en ce qu'il intègre dès le départ l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire de la communauté éducative d'un établissement (ensemble des personnels, enseignants et non enseignants, état et collectivités, élèves, parents, partenaires).*

### 24. Fiabilité

*Cohérence* et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les *données*. Dans une situation reproductible, une information est fiable si des observations répétées utilisant les mêmes outils dans des conditions identiques produisent des données similaires.

### 25. Finalité

*Objectif* global auquel une *action* doit contribuer. La nature de la finalité détermine directement les modalités de l'évaluation.

*C'est là un point central de l'évaluation des établissements. Elle est conçue pour être utile à l'établissement, aux élèves et à l'ensemble des acteurs, et vise l'amélioration du service public d'éducation. C'est pourquoi elle engage l'ensemble des parties prenantes et qu'elle regarde l'établissement dans son contexte et dans sa globalité.*

### 26. Impact

Retombées d'une *action* à moyen et long terme par une étude des *effets* de celle-ci dans un champ plus vaste. On mesure aussi bien les effets immédiats de l'action que les effets à long terme et dans une vision élargie. Il s'agit d'identifier les bénéficiaires directs et indirects de l'action, de décrire quantitativement et qualitativement l'effet de l'action (négatif, positif, attendu, imprévu) : création ou consolidation d'une structure, renforcement des capacités, modification souhaitable de pratiques, valorisation de l'expertise, visibilité de l'opération, sensibilisation des groupes cibles, etc.

*Voir Schémas 1a et 1b en fin de glossaire.*

### 27. Impartialité

Élément d'une *charte de déontologie* par lequel l'évaluateur s'engage à collecter et exploiter les *données* et à formuler des jugements évaluatifs sans *a priori*, ni parti pris. L'absence totale de *conflit d'intérêts* contribue à établir l'impartialité de l'évaluateur.

### 28. Indicateur

Paramètre permettant de quantifier ou de qualifier une caractéristique d'un objet ou d'une *action*. Un indicateur doit être robuste et fiable. Il constitue un élément de réponse à une *question évaluative*, au même titre que des observables et les points de vue des acteurs.

*Les indicateurs pertinents pour l'évaluation des établissements sont regroupés dans l'état de l'établissement, mis à la disposition des établissements et des équipes d'évaluateurs par les services statistiques académiques sur la base des données de la DEPP.*

### 29. Inspection

L'inspection au sens strict procède à un *contrôle* de conformité par rapport à des *normes* ou des procédures. Effectuée par des inspecteurs internes, elle exige un suivi et ses recommandations ont un caractère obligatoire et contraignant. De ce point de vue, elle est clairement à distinguer de l'évaluation.

### 30. Jugement évaluatif (jugement sur la valeur)

Appréciation construite à partir d'informations et d'analyses valides et fiables, mais aussi à partir des *normes* de référence des participants à l'élaboration du jugement. Le jugement sur la valeur est le fait d'une personne ou d'un groupe (par exemple, une instance d'évaluation) inséré dans un *contexte*. Il est porté à partir de *critères* explicites et se différencie ainsi du jugement de valeur pris dans son sens courant.

### 31. Labellisation

Procédure régulière de *contrôle* de conformité à un cahier des charges qui conditionne l'obtention d'un statut (label) spécifique. La labellisation se distingue de l'évaluation qui, si elle repose également sur un référentiel, ne constitue pas un contrôle mais une observation de la *performance*, dont on tire des enseignements.

*La procédure de labellisation d'un lycée professionnel ne peut pas être assimilée à la démarche d'évaluation portée par le Conseil. Certaines questions peuvent être proches mais les finalités sont différentes et en conséquence la méthodologie également. De plus, alors qu'une labellisation se concentre sur des paramètres techniques spécifiques, l'évaluation considère l'établissement dans sa globalité à travers son contexte et les quatre domaines identifiés.*

### 32. Légitimité

Qualité nécessaire des évaluateurs externes auprès des personnes et instances évaluées. Elle se fonde sur la reconnaissance des *compétences* et des qualités présentées dans la *charte de déontologie* (*impartialité*, *objectivité*, *responsabilité*, absence de *conflit d'intérêts*, etc.).

### 33. Méthode (ou méthodologie)

Plan de travail complet d'une équipe d'évaluation. La méthode est une procédure *ad hoc*, construite spécialement dans un *contexte* donné pour répondre à une ou plusieurs *questions évaluatives*. Elle est directement dérivée des *finalités* de l'évaluation.

### 34. Neutralité

Qualité de l'évaluation qui garantit l'absence de parti pris et l'observation objective des *résultats*. L'absence de *conflit d'intérêts* est une condition essentielle de la neutralité.

### 35. Norme

Niveau que l'intervention doit atteindre ou caractéristiques que l'objet doit posséder pour être jugés satisfaisants selon un *critère* donné. La norme est fixée par la loi, les recommandations ou encore en fonction du *contexte* d'une action et des enjeux des acteurs. Elle est indispensable pour pouvoir interpréter un *indicateur*. On parle également de seuil, standards ou référence.

### 36. Objectif

Énoncé clair, explicite et préalable, des *effets* qu'une *action* doit obtenir. Si les objectifs ne sont pas énoncés d'une manière explicite, l'évaluation (particulièrement l'*évaluation ex ante*) peut contribuer à les clarifier.

On distingue les *objectifs spécifiques*, qui concernent les *résultats* et les *impacts* d'une intervention sur ses destinataires directs, et l'*objectif global*, qui correspond à la *finalité* de l'intervention. Les objectifs qui énoncent les *réalisations* à produire sont appelés *objectifs opérationnels*.

### 37. Parties prenantes

Personnes ou organisations qui ont un rôle ou un intérêt direct ou non, intentionnel ou non, dans la mise en œuvre d'une intervention et de son évaluation.

*Dans le cadre de l'évaluation des établissements, les parties prenantes sont l'ensemble des personnels de l'établissement, les élèves et leurs parents, les autorités de tutelle (académie et collectivités territoriales) ainsi que les partenaires de l'école.*

### 38. Performance

Mesure selon laquelle une *action*, ou un partenaire, opère selon des *critères*, des *normes*, des orientations spécifiques, ou obtient des *résultats* conformes aux *objectifs* affichés ou planifiés. La performance désigne à la fois la capacité d'une organisation à atteindre les résultats fixés avec les moyens alloués et sa capacité à maîtriser la chaîne (ressources, activités, *réalisations*) qui mène aux résultats et aux *impacts*.

L'appréciation de la performance suppose une intégration au-delà d'un ordonnancement ou d'une analyse d'*indicateurs*. Un système performant est un système qui atteint les objectifs et les mandats qui lui sont donnés, en conformité avec les valeurs qui l'animent et qui optimise sa production compte tenu des ressources qu'il obtient.

*Il est important de distinguer ce sens technique de la performance, sur lequel se fonde l'évaluation des établissements, du sens communément admis.*

### 39. Pertinence

Bien-fondé d'une action au regard des objectifs et enjeux, déterminés au départ en fonction des besoins identifiés. La pertinence s'intéresse donc à l'adéquation entre l'action et ces besoins. Les questions de pertinence sont importantes dans le cadre d'une *évaluation ex ante*, car on s'interroge sur la stratégie choisie ou sur la justification de celle que l'on propose. Dans le cadre d'une *évaluation in itinere*, on peut vérifier si le *contexte* a évolué comme on l'imaginait *a priori* et si cette évolution ne remet pas en question la pertinence de tel ou tel objectif initial. En d'autres termes, la question est de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

### 40. Pluralité

Qualité de l'évaluation fondée sur la prise en compte équilibrée des différents points de vue légitimes exprimés sur l'*action* évaluée. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue peut se traduire par l'association des différentes *parties prenantes* au processus d'évaluation, ou par tout autre moyen approprié. La pluralité de profil des évaluateurs externes ou internes contribue à la pluralité de l'évaluation elle-même.

*La pluralité de l'auto-évaluation se traduit par la diversité des intervenants (équipe de direction, personnels enseignants et non-enseignants, élèves, parents, collectivités, partenaires), celle de l'évaluation externe par la diversité des évaluateurs externes (genre, profils professionnels : inspecteurs, personnels de direction, cadres administratifs) et des acteurs entendus.*

### 41. Qualité / Démarche d'assurance qualité

Ensemble des propriétés et caractéristiques d'une entité, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des *besoins* exprimés ou implicites. L'évaluation de la qualité peut, selon les cas, être associée à des démarches d'accréditation ou à des démarches qualité. L'*accréditation* repose sur un *contrôle* de conformité. La démarche d'*assurance qualité* est un processus d'amélioration continue qui permet d'accroître la confiance dans la qualité du service rendu. Elle couvre toute activité planifiée et systématique d'appréciation et d'amélioration des mérites et de la valeur d'une *action* ou d'un processus. Si l'accent est mis sur le respect de *normes* préétablies, on parle alors plutôt de contrôle qualité.

*L'ensemble du processus d'évaluation des établissements se place dans une démarche d'assurance qualité, qui vise à l'amélioration constante du processus sur la base des retours d'expérience accumulés.*

### 42. Question évaluative

Dans le cadre d'une évaluation externe, question posée par le commanditaire dans le *cahier des charges* et à laquelle l'équipe d'évaluation doit apporter une réponse. Plus généralement, question qui interroge l'*action* ou les actions entreprises ou à entreprendre. Les questions ont en principe une dimension descriptive (que s'est-il passé ?), une dimension causale (dans quelle mesure ce qui s'est passé est-il réellement un *effet* de l'intervention ?) et une dimension normative (l'effet est-il satisfaisant au regard des *objectifs* visés ?). Une évaluation comprend généralement plusieurs questions évaluatives.

*Dans le cadre de l'évaluation des établissements, les questions évaluatives correspondent à des besoins identifiés dans les quatre domaines d'analyse. Des exemples sont proposés par grandes thématiques dans les guides d'auto-évaluation et boîtes à outils associées à chaque domaine.*

#### 43. Réalisation

Ce qu'une **action** doit accomplir ou a accompli à court ou à moyen terme. Il s'agit d'activités, de biens ou de services fournis directement par une intervention, délimités et concrets, mis en place pour atteindre les **objectifs** du projet ou du programme, et qui continueront à avoir une existence en dehors de celui-ci.

La réalisation constitue le premier niveau de suite d'une action. Elle est à distinguer du **résultat**, qui constitue un **effet** de l'action, et de l'**impact**, qui correspond aux retombées de l'action (typiquement un effet plus éloigné temporellement ou causalement).

#### 44. Reddition de compte / Redevabilité

Fait de rendre compte de la de la mise en œuvre d'une **action** selon les règles et les **normes** convenues, ou fait de rendre compte de façon claire et impartiale des **résultats** et de la **performance**, au regard du mandat ou des **objectifs** fixés, souvent dans le respect d'une gestion adaptée des ressources.

La redevabilité est une dimension importante de l'évaluation dans une perspective démocratique. Les destinataires de ce type d'évaluation sont les responsables politiques et *in fine* les citoyens.

Le terme évoque également la responsabilité qui incombe aux évaluateurs de fournir des appréciations de performance et des rapports d'avancement précis, impartiaux et crédibles.

#### 45. Respect

Qualité des évaluateurs externes et du processus d'évaluation qui consiste en un attachement fort aux droits, à l'intégrité et à la sécurité de toutes les parties concernées. Les évaluateurs s'interdisent ainsi de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

*Le respect des personnes et des établissements comprend également la stricte confidentialité des échanges et des travaux menés, en dehors de la diffusion prévue explicitement par le cadre d'évaluation.*

#### 46. Responsabilité

Qualité de l'évaluation et des évaluateurs qui implique d'une part qu'une répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, **enquêtes** et analyses, formulation du jugement et des recommandations, diffusion des résultats), d'autre part que le commanditaire et l'opérateur mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation. Ils sont conjointement responsables de la bonne application des principes qui fondent une évaluation. *Le Conseil d'évaluation de l'École et les académies portent ainsi la responsabilité de l'évaluation des établissements. La responsabilité constitue également l'un des aspects de la charte de déontologie signée par les évaluateurs externes.*

#### 47. Résultat

Produit (attendu ou non, positif ou négatif) d'une *action*. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des *effets* directs. Voir également *Réalisation* et *Impact*.

#### 48. Supervision

Suivi et accompagnement des évaluateurs dans l'accomplissement de leur mission, destinés à garantir le respect du *cahier des charges* de l'évaluation et à répondre aux interrogations des évaluateurs. La supervision se différencie du *contrôle* par l'accompagnement qu'elle propose et l'externalité relative des membres qui composent l'équipe de supervision.

*Dans le cadre de l'évaluation des établissements, l'équipe de supervision académique a notamment un rôle de régulation des rapports d'évaluation pour s'assurer de leur conformité avec le protocole évaluatif défini en académie avant transmission aux établissements. Elle offre une garantie complémentaire de robustesse du processus.*

#### 49. Transparence

Qualité d'une évaluation qui implique une présentation de son organisation et de ses résultats s'accompagnant d'un exposé clair de son objet, de ses *finalités*, de ses destinataires, des questions posées, des *méthodes* employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et *critères* qui conduisent à ces *résultats*.

*Parmi les éléments de transparence du processus d'évaluation des établissements figurent les critères de choix des établissements, le cadre de référence, l'état de l'établissement et la méthodologie employée. La transparence est au service d'une évaluation destinée à aider l'établissement à optimiser sa performance en termes de mise en œuvre du service public d'éducation et la qualité de vie dans l'établissement de tous les acteurs.*

#### 50. Triangulation

Combinaison de plusieurs sources d'information, techniques de recueil de *données*, théories de référence ou chercheurs dans le but de vérifier la justesse et la stabilité des *résultats* produits ou dans le but d'avoir une vision plus riche des objets d'évaluation.

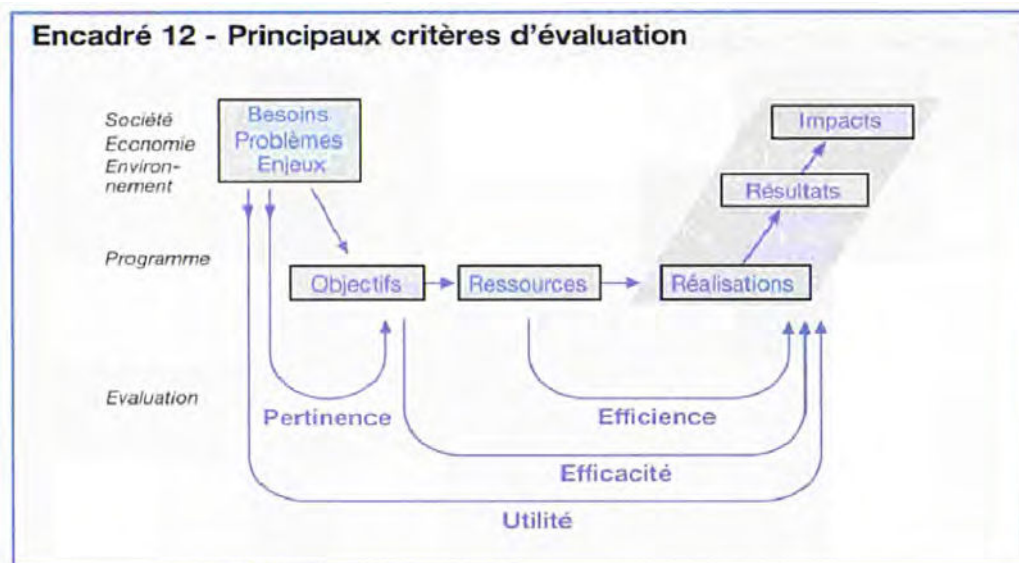
En combinant plusieurs sources, *méthodes*, analyses ou théories, les évaluateurs cherchent à surmonter les biais qui apparaissent quand on se fonde sur une seule source d'information, un seul observateur, une seule méthode ou une seule théorie.

## Schémas

### Schémas 1a et 1b – Critères d'évaluation

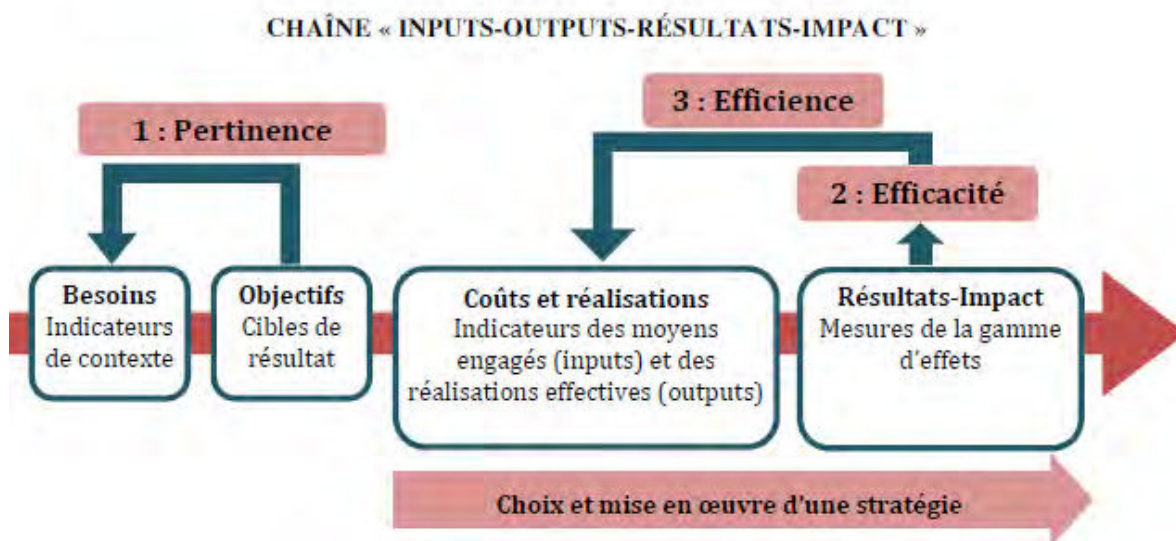
Les deux schémas suivants proposent une représentation complémentaire des critères d'évaluation.

#### Schéma 1a



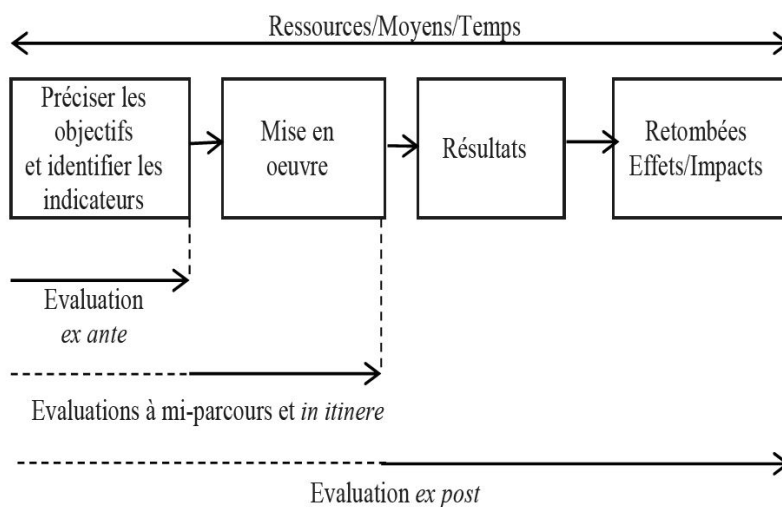
Source : *Collection Means*, Volume 6, Conception et conduite d'une évaluation, p. 73.

#### Schéma 1b



Source : Rapport d'information parlementaire n°771 sur l'évaluation des dispositifs d'évaluation des politiques publiques, p. 26.

Schéma 2 – Types d'évaluation



Source : CESE, Avis 2015-22, *Promouvoir l'évaluation des politiques publiques*, septembre 2015, p. 65.

Schéma 3 – Différences contrôle, pilotage, audit et évaluation

Tableau 2 : Contrôle, pilotage, audit et évaluation

	Contrôle	Contrôle de gestion et pilotage	Audit	Évaluation
Objet	Vérifier la conformité à la réglementation	Suivre l'exécution des actions	Réduire les risques	Optimiser les effets/ besoins Évaluer et expliquer les écarts entre effets attendus et atteints
Normes, référentiel	Loi, règlement, (cadre comptable)	Programme fixé ex ante	Standards professionnels	Références à construire en fonction des objectifs
Conséquences	Sanctionner un écart : amendes, poursuites judiciaires	Rectifier la trajectoire : dialogue de gestion	Alerter : Recommandations, rappel à l'ordre	Améliorer la décision politique

Source : ce tableau est inspiré des travaux d'Annie Fouquet – in Drees, Actes du séminaire de 2011, *op. cit.*

Source : CESE, Avis 2015-22, *Promouvoir l'évaluation des politiques publiques*, septembre 2015, p. 59.

## Sources du glossaire

- Absil G., Vandoorne C., « Des mots pour parler d'évaluation », *Éducation Santé*, 2012, n°283, pp. 17-22.  
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/133764/1/Glossaire-Des%20mots%20pour%20parler%20d%27evaluation.pdf>
- Assemblée nationale, *Rapport d'information n°771 sur l'évaluation des dispositifs d'évaluation des politiques publiques* (Pierre Morel-à-l'Huissier, Valérie Petit), mars 2018.  
[http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cec/l15b0771\\_rapport-information.pdf](http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cec/l15b0771_rapport-information.pdf)
- Baron G., Monnier E., « Une approche pluraliste et participative : coproduire l'évaluation avec la société civile », *Informations Sociales*, 110, septembre 2003.  
[https://www.sqep.ca/app/uploads/2019/04/publication\\_90.pdf](https://www.sqep.ca/app/uploads/2019/04/publication_90.pdf)
- Bartoli A., *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, 2005.  
<https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100707959/Feuilletage.pdf> (introduction)
- Conseil Économique Social et Environnemental, Avis 2015-22, Promouvoir l'évaluation des politiques publiques, septembre 2015 (rapporteur Nasser Mansouri-Guilani)  
[https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015\\_22\\_politiques\\_publicques.pdf](https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015_22_politiques_publicques.pdf)
- Conseil scientifique de l'évaluation, *Petit guide de l'évaluation*, 1999.  
[http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit\\_guide\\_cse.pdf](http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit_guide_cse.pdf)
- Eureval – Collection MEANS, *Évaluer les programmes socio-économiques : glossaire de 300 concepts et termes techniques (volume 6)*. Luxembourg, Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, 1999.  
[https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/outils/MEANS\\_vol6.pdf](https://www.quadrant-conseil.fr/ressources/outils/MEANS_vol6.pdf)
- Fontaine D. et al., *L'évaluation en 9 étapes*, ERSP Rhône-Alpes, 2004.  
[http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents\\_electroniques/EVA/EVA-GEN/ELE%20EVA-GEN%200-6682.pdf](http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/EVA/EVA-GEN/ELE%20EVA-GEN%200-6682.pdf)
- Jabot F., Bauchet M., « Glossaire », *Approches et pratiques en évaluation de programme*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 2009.
- Midy F., *Guide d'évaluation participative et de négociation*, Service aux collectivités Université de Montréal, 2012.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux, *Guide pratique : Évaluation d'impact sur la santé lors de l'élaboration des projets de loi et règlement au Québec*, 2006.  
<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2006/06-245-01.pdf>
- OCDE, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2010.  
<https://www.oecd.org/development/evaluation/2754804.pdf>
- Office Fédéral de la Santé Publique, *Glossaire de termes d'évaluation*, Suisse, 2005.  
<https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/144204/2/2017-glossaire-evaluation-ofsp-f.pdf>
- Toulemonde J., « Voisinages : de la confusion à la complémentarité, Évaluation, audit de performance, pilotage de la performance, management par la qualité », *Les cahiers de la Société française de l'évaluation*, 4, Juin 2009.  
<http://sfe-asso.fr/sites/default/files/document/file/sfe-cahier-4.pdf>
- Vial M., *Se former pour évaluer. Se donner une problématique et élaborer des concepts*, Bruxelles : De Boeck, 2005.  
[http://www.michelvial.com/boite\\_01\\_05/2001-Se\\_former\\_pour\\_evaluer.pdf](http://www.michelvial.com/boite_01_05/2001-Se_former_pour_evaluer.pdf)

