

---

# Evaluation d'un projet éducatif global territorial.

---

## Rappel : Incontournable évaluation...

Le projet éducatif global territorial : PEGT.

Un processus d'évaluation complet et bien mené démarre dès l'élaboration d'un projet territorial, venant enrichir dès cette étape initiale la réflexion sur la stratégie et la formulation des objectifs. Il accompagnera ensuite l'ensemble du cycle de vie du projet territorial, permettant aux acteurs du projet de prendre du recul sur leur action à certains moments clés.

Les indicateurs utilisés seront utiles à chacun de ces temps de l'évaluation, et l'expérimentation a montré leur très grande pertinence lorsqu'ils sont utilisés dès la réflexion sur la stratégie (les moyens d'actons) à adopter.

## Pourquoi ?

Les politiques publiques font de l'évaluation une composante incontournable de toute procédure territoriale, permettant de vérifier l'adéquation aux objectifs, pour vérifier l'efficience de l'action, et permettre un choix de reconduction, modification, d'arrêt de l'action. Cette étape intermédiaire ou finale d'un projet est un moment de communication, de partage.

Très souvent les évaluations sont confiées à des « acteurs extérieurs » qui auront l'avantage d'apporter une vision avec un certain recul. Mais le projet de territoire ne peut se suffire d'expertises extérieures ni d'expériences accumulées ; et l'évaluation notamment ne peut être un "prêt à porter" ni une recette à suivre. Au contraire, envisagée dès la mise au point du projet, elle est la poursuite d'un apprentissage collectif. Les acteurs doivent s'y investir fortement et se l'approprier collectivement.

La réflexion préalable (diagnostic) a permis de fixer des objectifs clairs et de les partager. Ils sont les bases sur lesquelles repose l'évaluation tout au long de la vie du projet. et à son issue.

## Les indicateurs :

On pourra s'approprier les questions et les indicateurs en trois étapes :

*Etape 1 : Lire les questions stratégiques et les sélectionner*

**Les questions stratégiques permettent de s'interroger sur les résultats que l'on attend de sa stratégie, et que l'on souhaite mesurer au bout de quelques années de mise en œuvre.**

Elles ont été choisies parce qu'elles correspondent à des enjeux forts de la politique territoriale, partagées par les acteurs locaux engagés dans de telles démarches.

Ces questions constituent une base de discussion intéressante entre élus, mais également avec d'autres acteurs : agents, partenaires, voire habitants. Elles permettent de débattre du sens que l'on

souhaite donner à son projet, des objectifs stratégiques prioritaires, autrement dit, des changements principaux que l'on attend de la mise en œuvre du projet.

Ainsi, sélectionner les questions stratégiques, c'est s'entendre, dès le démarrage du projet, sur les questions que l'on souhaitera se poser après quelques années de mise en œuvre du projet.

### *Étape 2 : Se fixer des objectifs mesurables et y associer des indicateurs*

**Les indicateurs clés proposés dans le PEGT<sup>1</sup> doivent permettre à chaque territoire à mesurer, de manière synthétique, les impacts de sa stratégie territoriale. Pour retenir des indicateurs, il a été utile de se donner des critères de choix.**

Il est préférable en particulier de choisir :

- Des indicateurs adaptés aux leviers mobilisables sur le territoire. Les indicateurs clés doivent aider à mettre en lumière les changements possibles au regard des leviers d'action territoriaux mobilisables. Il s'agit donc de retenir les indicateurs sur lesquels le projet de territoire peut réellement avoir un effet, en s'appuyant sur les compétences ou les missions de la collectivité porteuse du projet, par l'implication d'autres acteurs (partenariat).
- Des indicateurs pertinents individuellement : Chaque indicateur clé sera retenu individuellement s'il est pertinent au regard des objectifs stratégiques et opérationnels que l'on souhaite se fixer, mais aussi s'il semble lisible, partageable, pouvant être mis en œuvre financièrement et techniquement grâce aux ressources dont la structure de pilotage dispose.
- Des indicateurs qui font sens collectivement : Le choix des indicateurs clés du projet a été opéré en fonction de différents critères de qualité individuels, mais aussi parce que, collectivement, ils permettent d'évaluer un projet au regard des principales finalités. Chaque territoire veillera à ce que les indicateurs choisis aient également du sens collectivement, au regard de sa stratégie propre.

### *Étape 3 : Valider politiquement le « système d'indicateurs stratégiques », et les renseigner*

Les indicateurs stratégiques devront permettre aux élus de piloter leur projet territorial, et de rendre compte de son avancement aux habitants et aux acteurs du territoire. C'est pourquoi il importe que les indicateurs clés soient débattus et validés collectivement par les élus.

Il sera temps alors de renseigner finement ces indicateurs afin de disposer d'un état zéro à l'aune duquel seront mesurés les progrès et les évolutions.

## **Au cours de la mise en œuvre**

Lors des différents temps prévus pour l'évaluation (évaluation à mi-parcours, bilan évaluatif ou évaluation finale), on pourra mesurer si des progrès ont été accomplis en analysant l'évolution des indicateurs clés. Toutefois cette mesure devra être pondérée pour tenir compte de l'évolution pour d'autres causes des indicateurs<sup>2</sup>.

Ces indicateurs devront bien sûr être rapprochés des indicateurs de suivi des actions, afin par exemple de mieux comprendre pourquoi tel ou tel objectif stratégique n'a pas été atteint : est-ce parce que l'action n'a pas été mise en œuvre (ou seulement partiellement), est-ce parce que les actions menées n'étaient pas à la hauteur de l'objectif visé, ou pas adaptées ? Il s'agit là d'analyser l'adéquation du plan d'action à la stratégie.

Il convient également de rapprocher ces indicateurs des moyens (humains et financiers) mis en œuvre, afin d'analyser l'efficacité de l'affectation des ressources mobilisées.

---

<sup>1</sup> Projet éducatif global territorial.

<sup>2</sup> Certaines évolutions n'ont aucun lien avec les actions du projet mis en œuvre : départ de population par exemple, en raison de démolitions ; ou évolution de certains coûts en raison de l'inflation, etc.

A mi-parcours, on pourra s'attacher à quelques questions et quelques indicateurs choisis, portant sur quelques objectifs que l'on cherche à suivre finement dans le temps. Il sera temps de réorienter telle action ou telle partie de la stratégie en fonction des résultats observés.

En fin de programme d'action, il faudra reprendre l'ensemble des questions stratégiques et s'appuyer, pour y répondre, sur l'analyse de l'ensemble des indicateurs clés retenus, afin de construire une évaluation stratégique complète du projet, et rapprocher cette évaluation stratégique des moyens mis en œuvre (actions menées, moyens humains, moyens financiers ...). Ainsi pourra-t-on aborder la phase suivante avec une vision claire des progrès réalisés, et de ceux qui restent à faire.

## Thématiques d'une évaluation d'une politique territoriale

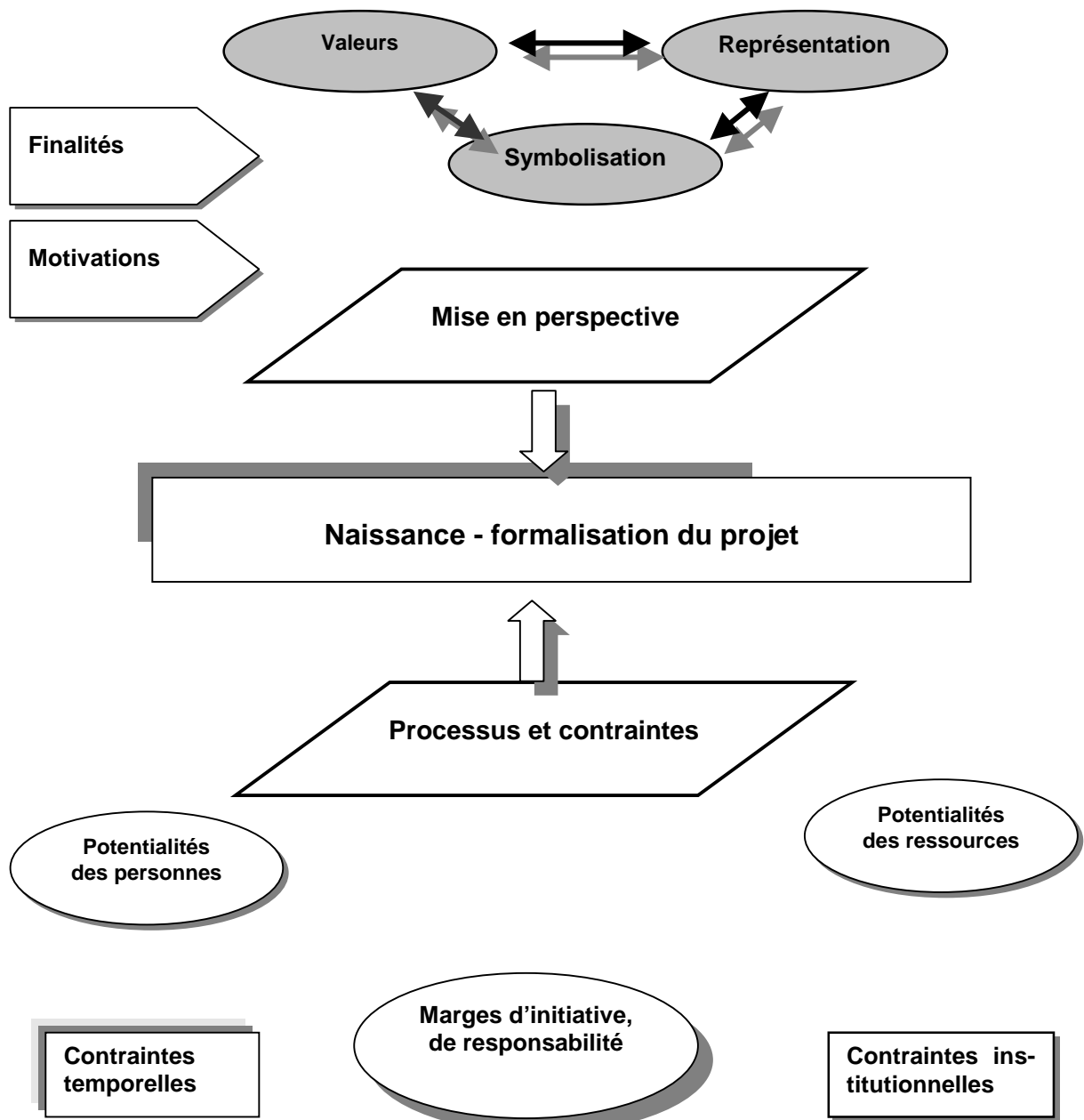
Par exemple on pourrait travailler sur les thématiques suivantes :

	Pertinence de la politique par rapport au diagnostic
	Efficacité – Impact (Nombre – répartition territoriale, fréquence, participants...)
	Efficienc (pour chaque projet rapport qualité – coût).
	Durabilité (Appropriation – renforcement de la capacité à mener le projet).
	Visibilité (communication – promotion – diffusion).
	Les publics : Homogénéité ou diversité – mixité – public cible ou opportunité ?
	Petite Enfance, Enfance et Jeunesse
	Levier d'action – Effet sur l'environnement proche – lointain.
	Gouvernance, management et transversalité
	Etc.

## Rappels et exemples:

### *Réflexions sur la notion du projet à évaluer :*

Schéma indicatif de l'ensemble des éléments qui contribuent à la naissance d'un projet. Il ne faut pas chercher à contrôler toutes les variables, mais au contraire laisser de l'initiative aux acteurs (marge de liberté : marge d'initiative et de responsabilité).



Un projet est donc complexe par la nature des influences et des processus qui ont conduit à son adoption. L'évaluation peut-être multi-critères, mais doit pouvoir être construite sur une partie de ces composantes qui sont tenues pour invariantes au long du projet.

### **Travailler en mode « projet »**

Gagner en efficacité (et en modernité), c'est ne plus se demander qui décide hiérarchiquement mais savoir quel(s) projets sont en cours, et quelle(s) ressource(s) je puis y consacrer.

Dans ce contexte de travail n transversalité, le pilote (chef de projet) doit préciser et formaliser le mieux possible ses attentes aux directeurs de service (c'est la notion de cahier des charges) et donner la priorité à son projet en fonction des décisions (arbitrages) de la direction générale de l'organisation.

Le pouvoir de décision n'est plus un pouvoir hiérarchique mais un retour au sens : nous servons ceux pour qui notre fonction a été initialement créée.

### **Les conditions de réussite d'une généralisation du mode projet :**

Le passage d'une organisation hiérarchique à une organisation par projet ou par processus doit se faire progressivement. Cela nécessite :

- La volonté managériale,
- L'accord et l'implication de tous (Politiques, hiérarchie, collaborateurs, agents, etc.),
- La compétence individuelle et collective,
- Des apprentissages collectifs et progressifs,
- La co-construction dans le temps de nouvelles règles, d'une nouvelle culture d'entreprise, et leur diffusion ;
- Le pilotage et la programmation des changements.

## Indicateurs de qualité de l'enseignement scolaire

Exemple d'une batterie d'indicateurs détaillés – Sources : Commission européenne.

Indicateurs - domaine		Commentaires
<b>Indicateur de niveau atteint</b>		
	<b>Mathématiques</b>	La formation obligatoire des enfants en mathématiques est une condition importante à la participation à la vie sociale et, plus tard, pour pouvoir contribuer à la compétitivité nationale et à la société du savoir.
	<b>Lecture</b>	Les compétences en lecture jouent un rôle central tout au long de l'apprentissage de l'individu à l'école. La faculté de lire et de comprendre des instructions et des textes est une condition de base pour la réussite dans l'ensemble des matières enseignées. L'importance des compétences en lecture et en écriture ne cesse toutefois pas au moment où les enfants quittent l'école, et contribuent au développement personnel et à l'intégration sociale des individus.
	<b>Sciences</b>	La science donne aux élèves les outils d'investigation et d'expérimentation améliorant ainsi leur capacité à analyser et à appréhender le monde qui les entoure. Elle encourage la curiosité et l'esprit critique appliqués à un grand nombre de questions comme l'environnement, les organismes vivants, la santé, etc.
	<b>Technologies de l'information et de la communication (TIC)</b>	En plus de l'impact qu'elles exercent sur le présent, les technologies de l'information et de la communication affecteront aussi, et encore plus, l'avenir des sociétés humaines. Elles ont des effets de plus en plus rapides sur notre façon d'apprendre, d'être informés, de vivre, de travailler, de consommer, de nous exprimer et de nous divertir.
	<b>Langues étrangères</b>	La maîtrise de plusieurs langues communautaires est devenue une condition sine qua non si les citoyens de l'Union européenne veulent bénéficier des possibilités offertes sur le plan professionnel et personnel par le marché unique. Il est à tout le moins paradoxal que les personnes et les idées circulent moins librement en Europe d'aujourd'hui que les marchandises.
	<b>Apprendre à apprendre</b>	C'est la capacité de continuer à acquérir des compétences et des connaissances dans un grand nombre de contextes différents une fois sa formation scolaire achevée. Pour apprendre efficacement, il est nécessaire de savoir comment apprendre et de disposer d'un ensemble d'outils et de stratégies utiles pour réaliser cet objectif.
	<b>Éducation civique</b>	Toutes les sociétés manifestent un intérêt constant pour la manière dont les jeunes qui les composent sont préparés à devenir des citoyens et dont ils apprennent à participer à la vie publique.

Indicateurs - domaine	Commentaires
<b>Indicateurs de réussite et de transition</b>	
	<p><b>Taux d'échec scolaire</b></p> <p>La société de l'apprentissage ou du savoir est de plus en plus divisée entre ceux qui ont des compétences et des qualifications et ceux qui n'en ont pas. Dans cet environnement en rapide mutation, il importe de plus en plus que les individus soient en mesure de continuer à actualiser leurs connaissances et leurs compétences tout au long de la vie</p>
	<p><b>Achèvement de l'enseignement secondaire supérieur</b></p> <p>Indice du bon fonctionnement des systèmes éducatifs., L'achèvement de l'enseignement secondaire supérieur est considéré comme important non seulement pour la réussite de l'entrée sur le marché de l'emploi, mais aussi parce qu'il permet à l'élève d'accéder aux possibilités d'apprentissage et de formation offertes par l'enseignement supérieur.</p>
	<p><b>Taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur</b></p> <p>Les jeunes doivent réussir dans cet environnement de plus en plus marqué par la compétitivité et la mondialisation, il est crucial qu'ils acquièrent les compétences et les qualifications qui les mettront en mesure de participer efficacement à cette concurrence.</p>
<b>Indicateurs d'évaluation et de pilotage de l'éducation</b>	
	<p><b>Évaluation et pilotage de l'éducation scolaire</b></p> <p>L'évaluation et le pilotage sont nécessaires dans tous les systèmes éducatifs. Elle apprécie dans quelle mesure le système éducatif réalise les objectifs qui lui sont assignés. Elle offre aux gestionnaires du système, aux directeurs d'écoles, aux enseignants et au grand public des informations utiles pour le diagnostic et la formation. Elle ouvre le dialogue et jette les bases de la planification stratégique et de la promotion de l'école</p>
	<p><b>Participation des parents</b></p> <p>Les parents ont des idées bien arrêtées sur l'école fréquentée par leurs enfants et deviennent des consommateurs de plus en plus exigeants et critiques dans le domaine de l'éducation scolaire. Ils peuvent contribuer efficacement à l'amélioration de l'école en apportant leur soutien aux responsables de l'école et aux enseignants; tout comme ils peuvent l'empêcher de progresser et être à l'origine de conflits.</p>
<b>Indicateurs relatifs aux ressources et structures</b>	
	<p><b>Éducation et formation des enseignants</b></p> <p>Le rôle et le statut des enseignants connaissent des changements sans précédent; ce que l'on exige d'eux est de plus en plus multiforme. Certains enseignants n'ont ni la formation ni l'expérience pour assumer ce rôle en mutation. Les pays européens ont un besoin urgent de formation initiale de qualité, appuyée par de bons stages professionnels et un perfectionnement professionnel continu</p>
	<p><b>Taux de fréquentation d'un établissement pré-primaire</b></p> <p>L'éducation préscolaire apporte une contribution importante au développement émotionnel et intellectuel de l'enfant et à son intégration sociale, ce qui a pour effet de le préparer à l'environnement scolaire et de réduire les risques d'échec scolaire ultérieurs. Ensuite, elle joue un rôle important en venant en aide aux familles.</p>

Indicateurs - domaine		Commentaires
	<b>Nombre d'élèves par ordinateur</b>	La société de l'information ouvrira de nouvelles voies de communication aux gens, et elle aura probablement un impact considérable sur notre façon de vivre, de travailler, de consommer, d'interagir avec les pouvoirs publics, ainsi que sur notre façon de nous exprimer et de nous divertir. Pour que chaque citoyen européen soit en mesure d'utiliser un ordinateur efficacement l'école doit offrir à tous les élèves la possibilité d'apprendre à le faire
	<b>Dépenses d'éducation par étudiant</b>	La part des ressources financières totales consacrées à l'éducation est une décision clé pour les gouvernements nationaux. Il s'agit d'un investissement dont les bénéfices ne se font sentir qu'à long terme et la plupart des gouvernements y voient une décision qui affecte également des enjeux politiques clés comme la cohésion sociale, la concurrence internationale et la croissance durable.

Source : Commission Européenne – Direction générale de l'éducation et de la culture.

### Cinq enjeux en matière d'éducation en Europe :

Pour les décideurs politiques, ces enjeux consistent à garder le contact avec les mutations nationales et internationales, tout en les devançant; mutations qui transformeront la face de l'Europe et affecteront les systèmes éducatifs nationaux. Les seize indicateurs (ci-dessus) nous amènent à identifier cinq enjeux importants pour l'avenir:

- -L'enjeu du savoir : finalité fondamentale de l'éducation scolaire, en relation avec le monde du travail, avec la vie sociale et avec l'apprentissage tout au long de la vie. L'explosion de l'information exige une refonte totale des conceptions traditionnelles du savoir, de la façon de le « transmettre », de le « dispenser » par les enseignants et de l'acquérir par les étudiants.
- - L'enjeu de la décentralisation : de nombreux systèmes éducatifs européens ont accordé un surcroît d'autonomie et de responsabilité aux écoles, renforçant ainsi l'obligation de rendre compte au niveau de l'école et, dans certains cas, au niveau de la salle de classes.
- L'enjeu des ressources : Pour de nombreuses personnes appartenant au système éducatif, la solution aux pressions exercées par le changement réside dans un surcroît de ressources. À travers le monde, l'éducation est de plus en plus perçue comme un investissement. Les questions liées à la nature et à l'efficacité de l'apport de ressources ainsi qu'au besoin accru en données de meilleure qualité, sont sensibles pour éclairer la prise de décisions dans ces domaines
- - L'enjeu de l'intégration sociale : Tous les systèmes éducatifs européens ont pour objectif l'intégration et visent à permettre à tous les enfants et les jeunes de tirer profit de l'éducation scolaire et à les préparer à la vie après l'école.
- - L'enjeu des données et de la comparabilité : En sélectionnant les indicateurs et les repères, il importe de choisir ceux qui sont susceptibles de susciter un dialogue politique ouvert, un dialogue ouvert sur le futur, attentif aux implications politiques des données et aux voies à explorer à l'avenir



## Rappel de concepts de base ::

<b>Evaluation</b>	→	Une activité qui a pour finalité de mesurer ou de juger la valeur relative de la contribution d'un projet aux finalités de l'organisation.
<b>Efficacité</b>	→	Pertinence des objectifs, degré d'atteinte des objectifs, utilité et satisfaction des besoins des bénéficiaires du projet, conséquences à moyen et long terme
<b>Efficience</b>	→	Productivité, rendement, économie et tous les ratio "résultats/ressources" et "résultats/organisation du pro, du programme.t"
<b>Pertinence</b>	→	Relation de convenance, d'à propos entre les objectifs visés et les besoins des bénéficiaires.

## Les outils de l'évaluation

L'évaluation vise à produire des recommandations opérationnelles découlant de conclusions solides, fondées sur des critères de jugement clairs, sur des éléments factuels solides et sur des raisonnements dûment argumentés. Les conclusions de l'évaluation doivent résulter d'une démonstration rigoureuse.

Les moyens indispensables de cette démonstration sont la mise au point d'une méthode *ad hoc*. Une telle méthode doit permettre d'atteindre les objectifs de l'évaluation dans le contexte particulier de l'évaluation à réaliser. Elle est fondée sur l'utilisation d'outils d'évaluation appropriés.

L'évaluation s'organise en quatre fonctions principales, non strictement séquentielles : structuration de l'évaluation (axée sur la formulation de questions d'évaluation en vue de conduire au jugement d'ensemble, ou *overall assessment*), collecte de données quantitatives et qualitatives, analyse de l'information recueillie, jugement conduisant à la formulation des conclusions et des recommandations. La conception de la méthode d'évaluation est déterminante dans le choix des outils pour chacune des quatre phases. Le tableau ci-dessous présente les fonctions de chaque outil

Questionnaire d'enquête	Enfant, parents, autres citoyens, acteurs, décideurs...
Données statistiques	Ou indicateurs de contexte
Comparaison d'enquêtes	Enquêtes similaires, fiables.
Entretiens	Individuels, de groupe. Directifs, selon une grille, réunion ouvertes...
Réunions d'usagers	Permet un feed-back du ressenti, une appréciation (à chaud, avec du recul).
Données financières	Montant consacré, évolution, consommation, mode d'affectation des crédits.
Le panel d'experts	
Étude de cas réels.	Nécessite un groupe d'experts pertinents et indépendants ;
L'analyse AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces)	Sert à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.
L'analyse coût - efficacité	L'analyse coût-efficacité permet de comparer des politiques, des programmes ou des projets entre eux.

## Exemple : La maîtrise des TIC

Extrait du site Eduscol : [http://media.eduscol.education.fr/file/socle\\_commun/74/5/socle-C4-Compétence4-et-B2i\\_161745.pdf](http://media.eduscol.education.fr/file/socle_commun/74/5/socle-C4-Compétence4-et-B2i_161745.pdf)

Les élèves doivent, tout au long de leur scolarité, acquérir la maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication.

Les TIC ne sont pas une matière spécifique à l'école primaire par exemple. Dans les programmes (socle de compétences) des items ont été déterminés pour vérifier les compétences.

La culture numérique<sup>3</sup> implique l'usage sûr et critique des techniques de la société de l'information. Il s'agit de l'informatique, du multimédia et de l'internet, qui désormais irriguent tous les domaines économiques et sociaux. Ces techniques font souvent l'objet d'un apprentissage empirique hors de l'école. Il appartient néanmoins à celle-ci de faire acquérir à chaque élève un ensemble de compétences lui permettant de les utiliser de façon réfléchie et plus efficace.

Les connaissances et les capacités exigibles pour le B2i collège (Brevet informatique et internet) correspondent au niveau requis pour le socle commun. Elles sont acquises dans le cadre d'activités relevant des différents champs disciplinaires. Le brevet informatique et Internet est une attestation qui comporte trois niveaux (école, collège et lycée) de maîtrise des technologies de l'information et de la communication. La feuille de position B2i (Brevet informatique et internet – Collège) peut vous permettre d'organiser cette évaluation. Elle est disponible sur le site : [eduscol.education.fr/b2i](http://eduscol.education.fr/b2i)

### Les items pour évaluer l'usage des TIC:

Compétence	Capacité	Résultat
<b>S'approprier un environnement informatique de travail</b>	- utiliser, gérer des espaces de stockage à disposition	
	- utiliser les périphériques à disposition	
	- utiliser les logiciels et les services à disposition	
<b>Adopter une attitude responsable</b>	- connaître et respecter les règles élémentaires du droit relatif à sa pratique	
	- protéger sa personne et ses données	
	- faire preuve d'esprit critique face à l'information et à son traitement	
<b>Créer, produire, traiter, exploiter des données</b>	- saisir et mettre en page un texte	
	- traiter une image, un son ou une vidéo	
	- organiser la composition du document, prévoir sa présentation en fonction de sa destination	
<b>S'informer, se documenter.</b>	- différencier une situation simulée ou modélisée d'une situation réelle	
	- consulter des bases de données documentaires en mode simple (plein texte)	
	- identifier, trier et évaluer des ressources	
<b>Communiquer, échanger</b>	- chercher et sélectionner l'information demandée	
	- écrire, envoyer, diffuser, publier	
	- recevoir un commentaire, un message y compris avec pièces jointes	
	- exploiter les spécificités des différentes situations de communication en temps réel ou différé	

<sup>3</sup> Je crois ne jamais avoir rencontré de cyber-centre dans une maison de quartier ou un accueil de loisirs qui évalue les compétences et l'usage des ordinateurs mis à disposition d'une façon aussi précise.

## Indicateurs de qualité de l'éducation et de la formation tout au long de la vie

- Sources : Quinze indicateurs de qualité – Commission européenne :
- [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/qualityreport\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/qualityreport_fr.pdf)

<b>Domaine A: Qualifications, compétences et attitudes</b>			
	1. Aptitude à la lecture et à l'écriture	Pourcentage d'élèves par pays ayant des compétences égales ou inférieures au niveau 1 sur l'échelle de compréhension de l'écrit de PISA	
	2. Aptitude au calcul	Pourcentage d'élèves par pays en dessous du score de 380 points sur l'échelle de la culture mathématique de PISA	
	3. Nouvelles qualifications dans la société de la connaissance	Pourcentage d'élèves par pays ayant moins de 400 points sur l'échelle de la culture scientifique de PISA	
	4. Capacité d'apprendre à apprendre	Pourcentage d'élèves par pays qui se situent dans le quartile (25 %) inférieur des indices des "stratégies d'élaboration" de PISA	
	5. Citoyenneté active, aptitudes culturelles et sociales	Indicateur qualitatif sur les connaissances civiques, l'engagement civique et les attitudes civiques dans les pays provenant de l'étude de l'IEA <sup>4</sup>	
<b>Domaine B: Accès et participation</b>			
	6. Accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie	L'éducation et la formation tout au long de la vie requièrent une double approche: rendre l'offre existante plus visible, flexible, intégrée et efficace d'une part tout en développant également de nouveaux processus, produits et environnements d'apprentissage d'autre part.	
	7. Participation à l'éducation et à la formation tout au long de la vie	Participation à l'éducation et à la formation des personnes ayant entre 25 et 64 ans	
<b>Domaine C: Ressources pour l'éducation et la formation tout au long de la vie</b>			
	8. Investissement dans l'éducation et la formation tout au long de la vie	Total des dépenses publiques pour l'éducation en pourcentage du PIB	
	9. Éducateurs et apprentissage	Pourcentage d'enseignants ayant reçu un enseignement ou une for-	

<sup>4</sup> L'étude de l'IEA "Citizenship and Education in Twenty- Eight Countries: Civic Knowledge and Engagement at Age Fourteen" (citoyenneté et éducation dans vingt-huit pays: connaissances et engagement civiques à quatorze ans).

		mation au cours des quatre semaines précédentes	
	10. Les TIC dans l'apprentissage	Pourcentage de ménages ayant accès à Internet	
<b>Domaine D:</b>	<b>Stratégies et développement d'un système</b>		
	11. Stratégies d'éducation et de formation tout au long de la vie	Positions des États membres concernant l'élaboration de stratégies pour l'éducation et la formation tout au long de la vie	
	12. Cohérence de l'offre	<p>Quand on examine les stratégies en faveur de l'éducation tout au long de la vie, la cohérence de l'offre (les possibilités d'éducation et de formation (formelles/non formelles/informelles) tout au long de la vie et dans toutes les sphères de la vie) devient une question primordiale.</p> <p>Il faut tenir compte de la cohérence sous au moins trois angles différents:</p> <p>a) par rapport aux buts stratégiques fixés concrètement dans des plans européens/nationaux/régionaux, b) par rapport aux fournisseurs (nationaux, régionaux, locaux), et c) par rapport à la demande.</p>	
	13. Conseils et orientation	La mise en œuvre d'un processus rentable d'éducation et de formation tout au long de la vie demande que des conseils et une orientation soient fournis aux citoyens de tout âge. Les apprenants potentiels doivent être informés du "quoi" et du "comment"	
	14. Validation et certification	La validation et la certification constituent un des aspects structurels les plus importants de l'éducation et de la formation tout au long de la vie. Le fait de veiller à ce que l'éducation et de la formation soient visibles et dûment reconnues fait partie intégrante de la qualité des services fournis par les systèmes d'éducation et de formation et constitue un élément clé d'un processus rentable d'apprentissage tout au long de la vie.	
	15. Assurance qualité	L'assurance qualité est un élément essentiel d'un système d'éducation et de formation efficace. L'introduction de mécanismes d'assurance qualité exige un investissement dans la formation des personnes concernées et leur application suscite un accroissement de la qualité, non seulement de l'administration chargée de dispenser l'éducation et la formation mais aussi de l'expérience d'apprentissage fournie.	

## Les projets d'établissement :

Ce dispositif réglementaire est largement connu, et maintenant utilisé. Le rappel de cette démarche permet d'une part de s'en inspirer, et d'autre part de collationner les projets d'établissement du territoire pour consolider les diagnostics, et partager certains objectifs opérationnels.

Le projet éducatif territorial, sans tenter d'établir une hiérarchie avec les projets d'établissements, pourra proposer aux partenaires une convergence de certains objectifs généraux.

### Phases du projet d'école

1. Une phase d'analyse de la situation de l'école

2. Une phase de définition des axes prioritaires et des objectifs.

3. Une phase d'élaboration d'un programme d'actions.

4. Une phase de choix de stratégies (organisation dans le temps, utilisation optimale des ressources, coordination entre les divers partenaires du projet...)

5. Une phase de réalisation et de mise en œuvre

6. Évaluation et réorientation

### L'évaluation du projet et sa régulation

L'évaluation du projet intervient à différents moments et sous différentes formes. Elle revêt deux composantes :

- une évaluation interne qui relève de la responsabilité de l'équipe pédagogique avec la participation éventuelle d'intervenants extérieurs ;
  - Une évaluation externe qui relève de l'I.E.N. ou de l'instance de pilotage (programme E.C.L.A.I.R.)
    - la mise en œuvre du projet d'école
    - les actions de formation
    - la réalisation des contrats d'objectifs
    - l'inspection individuelle
    - l'évaluation d'école
- ... pour l'amélioration des acquis des élèves.

## Les 8 principes du management par la qualité de service

Quels que soient les choix et les décisions, les objectifs peuvent être formulés pour être conformes aux 8 principes du management par la qualité<sup>5</sup> de service.

1. L'écoute des bénéficiaires (administrés, clients internes, autres...)
2. Le leadership des dirigeants,
3. L'implication du personnel,
4. L'approche processus,
5. L'approche système,
6. L'amélioration continue,
7. L'approche factuelle pour la prise de décision,
8. Les relations mutuellement bénéfiques avec les partenaires, les fournisseurs et toutes les parties intéressées.

La conformité à ces huit principes garantit la conformité des décisions prises aux principes du management durable.

## Trouver les informations :

<http://www.insee.fr/fr/>

Le portail de la statistique publique française :

<http://www.statistique-publique.fr/>

L'annuaire de l'éducation nationale – 68 340 établissements : <http://www.education.gouv.fr/pid24301/annuaire-accueil-recherche.html>

## Sources :

<http://geocarrefour.revues.org/980>

Colombes adopte un agenda 21 : [http://agenda21.colombes.fr/files/colombesdiagnostic\\_territorial.pdf](http://agenda21.colombes.fr/files/colombesdiagnostic_territorial.pdf)

Outils méthodologiques : [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too\\_swo\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/egeval/tools/too_swo_fr.htm)

Un document de travail, journée de travail des directeurs d'école – Note de service  
Jean-Paul BURKIC. I.E.N. - LE PORT

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-cadre-de-reference>

[http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/rapin\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/rapin_fr.pdf)

[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide4\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide4_fr.pdf)

<http://eduscol.education.fr/pid23228-cid52432/outils-pour-l-evaluation-des-competences.html#reperes>

## Questions pour un débat :

Une précédente fiche permettait de dresser le diagnostic sur un territoire.

---

<sup>5</sup> en qualité, est nommé « client » celui qui bénéficie d'un bien ou d'un service, rémunéré ou non.