



Plan de projet

Classification *	Interne
Statut **	Approbation
Nom du projet	Evaluation externe des projets d'établissement de l'enseignement primaire
Numéro du projet	
Chef de projet	Dominique Gros
Donneur d'ordre	Marianne Frischknecht
Auteur	Dominique Gros
Initiales	DG
Coauteurs	Peter Arnold Fabienne Benninghoff Edith Guilley Jean-Marc Jaeggi Verena Jendoubi Muriel Pecorini Irène Schwob Gérard Sermet
Vérificateurs	
Approbateurs	Groupe de pilotage
Pour information	

* Non classé, Interne, Confidentiel

** Préparation, Vérification, Approbation

Modifications, contrôles, approbation

Version	Date	Description, remarques	Nom ou rôle
1.0	21.08.2008		
2.0	9. 09. 2008		
2.1	12.05.2009		
3.0	15.04.2010		
4.0	2.06.2010		
5.0	9.08.2010		
5.1	18.08.2010		
5.2	6.10.2010		
5.3	14.10.2010	Approbation	

Définitions, acronymes et abréviations

Mot / Abréviation	Signification
EvalEx	Evaluation externe des projets d'établissement de l'enseignement primaire

Table des matières

1. Contexte et enjeux de l'évaluation.....	3
1.1. Contexte de l'évaluation.....	3
1.2. Enjeux.....	3
2. Objectifs et objet de l'évaluation.....	4
2.1. Objectifs.....	4
2.2. Objet.....	4
3. Organisation du projet.....	5
3.1. Le groupe de pilotage.....	5
3.2. L'équipe du projet EvalEx du SRED.....	5
3.3. Les partenaires.....	5
4. Méthodologie du projet.....	6
4.1. Principes et critères de l'évaluation.....	6
4.2. Outils d'évaluation.....	6
5. Planification.....	8
5.1. Plan	8
5.2. Calendrier.....	9
5.3. Livrables.....	10
6. Ressources.....	10
6.1. Personnel équipe de projet.....	10
6.2. Réunions EvalEx.....	10
7. Risques.....	10
8. Annexes.....	12
8.1. Mandat.....	12
8.2. Macro planification.....	17
8.3. Organigramme.....	19

1. Contexte et enjeux de l'évaluation

Cette évaluation répond au mandat donné au SRED par le Secrétariat général du DIP (voir en annexe). Elle s'appuiera sur un groupe de pilotage dont la composition figure au chapitre 3.1.

1.1. Contexte de l'évaluation

Le mandat prévoit l'évaluation externe de la totalité du premier cycle des projets d'établissement validés et réalisés. Le processus de mise en œuvre des projets est le suivant :

- 2008-09 : auto-évaluation des établissements ayant abouti à l'élaboration d'un projet ;
- 2009 à 2011 : réalisation des projets ;
- 2011-12 : démarrage d'un nouveau cycle de projet d'établissement intégrant les résultats et recommandations de l'évaluation dans une phase de bilan, de redéfinition ou de consolidation du projet d'établissement.

L'évaluation externe intervient à la fin du processus de mise en œuvre des projets, fixé à fin juin 2011, date butoir pour les actions que l'évaluation prendra en considération dans son analyse. Le but est de réaliser l'évaluation de l'ensemble des projets le plus tôt possible afin d'une part que ses résultats et recommandations puissent être pris en compte dans le bilan des établissements et l'élaboration de projets remaniés ou nouveaux et, d'autre part, que la DGEP puisse valider à temps ces derniers.

C'est la première fois à Genève que tous les établissements de l'enseignement primaire élaborent un projet sur la base d'un canevas identique, en s'inscrivant dans un processus commun et que tous seront soumis, de manière synchronisée, à une évaluation externe.

1.2. Enjeux

L'évaluation des projets d'établissement n'a pas pour but de fournir une vision comparative, ni de réaliser un monitoring du système. Elle ne correspond pas non plus à une activité d'inspection ni d'évaluation des prestations individuelles des enseignant-e-s. Elle ne fournit pas des recommandations sur l'attribution de ressources aux établissements. En outre elle n'a pas pour fonction de récolter systématiquement des données annoncées dans les projets d'établissement (cette tâche incombant aux établissements eux-mêmes).

L'exécution du mandat soulève quatre enjeux majeurs.

Le premier concerne les *critères d'appréciation* des projets. En accord avec le processus de décentralisation mis en place, les autorités du DIP ont misé sur une auto-évaluation des établissements qui, à partir de ce diagnostic, ont formulé un projet d'amélioration de la qualité, en fixant eux-mêmes les objectifs à atteindre, les actions à entreprendre et les indicateurs de réussite. Réaliser ce projet est un des moyens mis à disposition de l'établissement pour développer la qualité de son fonctionnement et de ses prestations. L'évaluation externe intervient en fin de parcours pour vérifier si et dans quelle mesure le projet d'établissement a atteint ce but. En mettant le doigt sur d'éventuels manquements et points faibles des projets, pris individuellement, l'évaluation devient elle-même un autre outil d'amélioration de la qualité. Elle repose, comme le précise le mandat, sur des critères internes et externes. Les critères internes sont ceux que les établissements proposent dans leur projet, l'enjeu étant de faire avec leur nombre, leur diversité, leur hétérogénéité, etc. Les critères externes appliqués par l'évaluation ont été définis par voix consultative, ensemble avec le groupe opérationnel projet d'établissement et avec l'aval du groupe de pilotage. Ils sont applicables à tous les projets et reflètent donc des objectifs généraux.

Le deuxième enjeu renvoie à la *temporalité* du processus. L'évaluation s'inscrit dans un cycle de trois ans de durée des projets, constitué par une année de préparation (auto-évaluation / diagnostic, élabo-

ration et validation du projet) et deux années de réalisation, suivies par une nouvelle année de préparation (bilan, élaboration et validation du nouveau projet), puis une nouvelle phase de réalisation, et ainsi de suite. Or, la nécessité, pour les établissements, de devoir tenir compte des résultats de l'évaluation pour faire leur bilan exige que ceux-ci soient rapidement disponibles, le plus tôt possible dans l'année de préparation du nouveau cycle de projet. L'enjeu pour l'évaluation réside ici d'être effectuée dans les meilleurs délais afin que les rapports puissent être pris en compte de manière optimale principalement par les établissements et la DGEP.

La nouveauté de la démarche des projets d'établissement signifie que son premier cycle constitue une *phase pilote*. Il en va de même pour l'évaluation qui, en plus, ne peut pas s'inspirer de modèles utilisés ailleurs en raison de la singularité de l'approche genevoise. Il y a ici un enjeu d'ordre méthodologique. L'évaluation doit permettre de profiter de cette phase pilote pour tirer des enseignements qui aboutissent à des améliorations dans la conception-formulation des projets et à une certaine standardisation des méthodes et procédures d'évaluation.

Enfin, l'attente d'un traitement équitable et uniforme des projets, qui tienne en même temps compte de leur hétérogénéité, constitue un autre enjeu méthodologique. Étant donné les ressources limitées, surtout en temps, disponibles pour effectuer l'évaluation des 90 projets, celle-ci devra largement s'appuyer sur les données fournies par les établissements. Cette démarche peut contribuer à améliorer les capacités d'auto-évaluation des établissements.

2. Objectifs et objet de l'évaluation

2.1. Objectifs

Le mandat du Secrétariat général (annexe 8.1) fixe comme objectifs à l'évaluation externe des projets d'établissements :

1. d'apporter un regard externe et neutre,
2. de transmettre des informations utiles aux établissements afin de les aider à progresser dans la formulation et la mise en œuvre de futurs nouveaux projets (par exemple pour surmonter d'éventuelles faiblesses dans le choix d'objectifs réalisables et l'identification d'indicateurs pertinents et applicables ou pour renforcer l'adhésion du personnel pédagogique au projet et la durabilité des résultats),
3. de fournir des éléments favorables à un travail de suivi des projets par la DGEP (notamment en ce qui concerne l'encadrement-soutien proposé par elle et les retours d'information périodiques demandés aux établissements),
4. de permettre de rendre compte du travail accompli et des résultats obtenus dans le cadre des projets d'établissement.

Pour répondre à ces objectifs, le SRED :

1. agit en tant que service transversal du DIP, externe à la DGEP, qui n'a pas été impliqué dans les opérations d'élaboration, de validation et de réalisation des projets d'établissement ;
2. prévoit diverses opérations pour ajuster l'évaluation aux besoins des établissements et pour leur restituer utilement les résultats de leur évaluation ;
3. remettra les rapports d'évaluation de tous les projets d'établissement à la DGEP ;
4. d'une part, remettra à chaque président-e de conseil d'établissement le rapport d'évaluation du projet le concernant et, d'autre part, réalisera un document de synthèse qui bénéficiera d'une large diffusion aux milieux intéressés.

2.2. Objet

L'objet d'évaluation est le *projet d'établissement validé et réalisé*. Son évaluation intervient vers la fin du processus de mise en œuvre tel que prévu par le calendrier validé. L'évaluation analyse la situation telle qu'elle se présente à ce moment là ("arrêt sur image"). Elle examine les liens entre les objectifs, le plan de projet, les actions entreprises, les résultats obtenus et les effets sur les prestations. Elle

s'appuie notamment sur les éléments de contexte, en particulier les caractéristiques de la population scolarisée.

L'évaluation externe doit permettre

- d'apprécier la pertinence et la mise en œuvre des moyens, et leur adéquation aux objectifs ;
- d'en mesurer les effets, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

Pour répondre aux enjeux décrits plus haut, ce questionnaire devra être complété et affiné ultérieurement en parallèle avec l'opérationnalisation des critères d'appréciation et l'élaboration des outils d'évaluation (voir chap. 4 ci-après).

3. Organisation du projet

En s'inspirant de la gestion de projets « Hermes », nous distinguons trois principaux acteurs et actrices dans cette évaluation. Le groupe de pilotage est le « donneur d'ordre », l'équipe de projet EvalEx s'occupe de la réalisation concrète du projet et les partenaires représentent les « utilisateurs et utilisatrices ».

3.1. Le groupe de pilotage

Composition :

- Mme Marianne Frischknecht, secrétaire générale du DIP (présidente)
- Mme Danièle Jeanrenaud Dokic directrice générale ad interim, Direction générale de l'enseignement primaire (DGEP), suppléant : M. Bernard Riedweg, directeur du Réseau d'enseignement prioritaire, DGEP
- Mme Thérèse Guerrier, directrice du service de l'enseignement, DGEP, suppléante : Mme Isabelle Vuillemin, adjointe à la direction du service de l'enseignement, DGEP
- M. Renato Bortolotti, Unité de coordination des projets stratégiques, secrétariat général du DIP
- M. Jacques Sottini, coordinateur pédagogique, service de la coordination pédagogique, DGEP
- Mme Nicole Eliott, membre du groupe opérationnel, représentante des directions d'établissement.

Invités permanents avec voix consultative : directeur de projet, chef de projet mandataire et coordinatrice de l'équipe de projet.

3.2. L'équipe du projet EvalEx du SRED

La direction du projet est assurée par la direction du SRED représentée par Dominique Gros.

L'équipe opérationnelle est composée de :

Peter Arnold, chef de projet mandataire
Fabienne Benninghoff
Edith Guilley
Jean-Marc Jaeggi
Verena Jendoubi
Muriel Pecorini
Irène Schwob, coordinatrice
Gérard Sermet
Maria El-Hindi, secrétariat et administration

3.3. Les partenaires

- Direction générale de l'enseignement primaire (DGEP)
- Groupe opérationnel projet d'établissement
- Directions d'établissements
- Commission de fonctionnement de l'enseignement primaire
- Conseils d'établissements
- Observatoire du fonctionnement de l'enseignement primaire
- Service de la coordination pédagogique

4. Méthodologie du projet

4.1. Principes et critères de l'évaluation

L'évaluation sera guidée par les principes méthodologiques suivants :

1. La méthode proposée doit permettre d'évaluer tous les projets d'établissement un peu avant ou un peu après la fin de leur mise en œuvre fixée à juin 2011. Cette manière de procéder possède un avantage certain sur une approche par sondage : chaque établissement pourra s'approprier les leçons tirées de sa propre expérience.
2. L'évaluation se fait à l'aide de critères internes et externes.

Les critères internes se baseront sur les objectifs, actions, indicateurs et effets attendus définis dans chaque projet d'établissement.

Quant aux critères externes, ils ont été définis comme suit:

- a. L'augmentation de la qualité des prestations par un ancrage de nouvelles pratiques, de nouveaux outils ou de nouvelles méthodologies dans la dynamique de l'équipe enseignante dans au moins un des trois domaines définis par le référentiel du projet d'établissement ;*
 - b. La perception de la valeur ajoutée du travail autour du projet d'établissement par l'équipe enseignante (en termes par exemple de sentiment d'efficacité personnelle engendrée).*
3. L'évaluation s'intéresse prioritairement aux résultats obtenus (travail accompli, atteinte des objectifs, effets constatés) par le projet d'établissement. Le processus de mise en œuvre pourra être analysé dans la mesure où il aide à expliquer les résultats.
 4. Lors de l'explicitation des objectifs et de l'opérationnalisation des critères d'évaluation, ou lors de la collecte des informations et de la restitution des résultats, l'évaluation recourt aux outils décrits ci-après offrant aux acteurs et actrices des projets une participation substantielle.
 5. La procédure d'évaluation satisfait aux principes de déontologie formalisés par les standards de la Société suisse d'évaluation (SEVAL).
 6. Tout en adaptant l'évaluation aux objectifs poursuivis par chaque établissement, le projet EvalEx vise une égalité de traitement méthodologique de tous les établissements. Pour ce faire, un des objectifs du projet d'établissement est évalué avec plus de profondeur, alors que le ou les autres sont évalués d'une manière plus générale. Ce sont les établissements qui choisissent l'objectif qui leur apparaît le plus significatif ou le plus pertinent, et ce avant fin 2010.

4.2. Outils d'évaluation

Chaque membre de l'équipe de projet, à l'exception de MM. D. Gros et P. Arnold, ainsi que de Mme M. El Hindi, est répondant au plus de 15 projets d'établissements, établissements avec lesquels il développera des contacts et échanges privilégiés, et au sujet desquels il rassemblera toutes les informations utiles à l'évaluation.

Pour collecter et traiter les informations, l'évaluation utilisera quatre outils principaux : l'analyse documentaire, les entretiens semi-structurés et prises de données informelles, la réunion EvalEx, la base de données EvalEx. Le groupe-cible de la réunion EvalEx est formé par les principaux acteurs et actrices des projets, la direction et le personnel enseignant des établissements, qui seront sondés selon une méthodologie commune. Le deuxième outil est plus ouvert et flexible en ce qui concerne les sources d'information et la nature des informations sollicitées, alors que le quatrième sert à stocker et organiser l'ensemble des informations recueillies.

4.2.1. Analyse documentaire

La première source d'information d'EvalEx est constituée des *plans de projet d'établissement*, qui renseignent sur les résultats de l'auto-évaluation (diagnostic), ainsi que sur les objectifs, actions et indicateurs retenus par les établissements. Ils contiennent aussi une planification des principales échéances

de la mise en œuvre. S'y ajoutent *les documents de validation de la Direction de l'enseignement primaire*. Ces données aideront à élaborer rapidement une vue d'ensemble de la répartition des projets par rapport aux domaines du référentiel, une typologie des objectifs et actions choisis et un calendrier des réunions d'évaluation, dans le but d'éviter un engorgement du processus et une surcharge de travail pour l'équipe d'évaluation après juin 2011.

Les *tableaux de bord de suivi (des projets d'établissement)* à l'intention des Dir-R de septembre 2010 et de février 2011 fournis par les directions des régions informeront les évaluateurs et évaluatrices quant à l'état d'avancement des opérations. Ce relevé de situation de la réalisation du projet d'établissement informera aussi sur les changements éventuels qui ont été apportés au projet, le calendrier de la seconde année, et le cas échéant les premiers résultats constatés.

L'ensemble de ces informations aidera l'équipe d'évaluation à cibler au mieux l'évaluation.

4.2.2. Entretiens semi-structurés et prises d'informations informelles

L'équipe d'EvalEx mènera des entretiens avec les directions d'établissement afin de faire des points de situation sur l'avancement du projet d'établissement. En complément au tableau de bord de suivi, l'équipe d'EvalEx peut être amenée, selon les besoins, à recueillir sur place des informations utiles pour clarifier l'avancement des projets d'établissement ou son évaluation. Il peut s'agir d'entretiens avec différentes personnes (membres du conseil d'établissement, parents, membres de l'équipe enseignante, etc.), de visites de l'établissement ou d'observations (d'un conseil d'établissement ou d'une réunion d'équipe, par exemple). Ils pourront servir à mieux connaître les établissements. Ces interventions ne seront pas systématiques et seront décidées en fonction des besoins de l'évaluation et des ressources disponibles. De tels contacts directs, en prise avec la réalité de l'établissement, amélioreront la compréhension de l'équipe d'évaluation quant à la situation spécifique dans laquelle s'insère le projet d'établissement. Ces échanges peuvent être également importants pour une meilleure acceptation de la démarche d'évaluation EvalEx par les membres des établissements.

4.2.3. Réunion EvalEx

La *réunion EvalEx constitue le moment fort* de l'évaluation externe. Cette réunion tenue par les évaluateurs et évaluatrices au sein de chaque établissement s'inspire de la méthode de *"Rating-conference"*. Ce terme anglais, qu'on pourrait traduire par « réunion d'évaluation », est une méthode de recueil d'informations instrumentée qui se situe à mi-chemin entre le questionnaire et l'interview de groupe. Elle est utilisée dans l'évaluation des établissements scolaires, notamment lorsqu'il s'agit de sonder l'avis de groupes plus ou moins grands et plus ou moins hétérogènes. Les participant-e-s d'une « *rating-conference* » commencent par répondre individuellement à un questionnaire contenant entre 8 et 12 affirmations ou questions en se positionnant sur une échelle donnée. Les résultats globaux sont reportés sur un panneau et discutés par l'ensemble du groupe. Ces échanges permettent de reprendre les éléments saillants, d'approfondir certains aspects ou encore d'obtenir des informations complémentaires. Le but n'est pas de trouver un accord sur les différents points abordés, mais de pouvoir recueillir une large palette d'opinions. Elle dure typiquement entre deux et trois heures.

Cette méthode de recueil de données, à la fois quantitative et qualitative, est une démarche efficiente¹ qui a l'avantage, par rapport au questionnaire, de permettre un échange à partir des résultats quantitatifs pouvant ainsi être interprétés ensemble. Quant au questionnaire introductif, il est susceptible d'apporter un cadre précis à la discussion qui est défini en fonction des besoins de l'évaluation. Elle exige une animation structurée et claire qui est assumée par deux évaluateurs ou évaluatrices qui se répartissent les rôles (animation, prise de notes).

Pour les besoins de l'évaluation, quelques modifications seront apportées à ce modèle: la réunion EvalEx sera précédée d'un entretien avec la direction de l'établissement pour faire le point de la situation et s'entendre sur des modalités concrètes de la réunion (participants, lieu, etc.); le questionnaire sera soumis à tous les membres enseignants de chaque établissement deux à trois semaines avant la séance; la discussion de leurs réponses ne formera qu'un élément parmi d'autres des objectifs de la réunion; la durée de celle-ci est fixée à deux heures.

¹ Cette méthode est fréquemment utilisée dans le cadre de l'évaluation des établissements scolaires en suisse alémanique, voir http://www.argev.ch/page.php?pages_id=22&language=de.

Utiliser cette procédure dans le cadre de l'évaluation des projets d'établissement a l'avantage de toucher l'ensemble des enseignant-e-s, sollicité-e-s de répondre au questionnaire, en évitant ainsi le risque d'un faible taux de réponse ou des taux de réponse très variables selon les établissements. Le questionnaire comportera des affirmations/questions communes pour l'ensemble des établissements et d'autres spécifiques aux différentes situations. Tout en gardant une certaine flexibilité, la réunion EvalEx assure un cadre équitable. Elle a de plus l'avantage d'empiéter un minimum sur le temps de travail des équipes des établissements et peut intervenir dès qu'un établissement est suffisamment prêt. Elle représente aussi une nouvelle méthode qui pourra, par la suite, être utilisée par les établissements eux-mêmes, notamment ceux qui ont de grands effectifs.

4.2.4. Base de données EvalEx

Afin de pouvoir décrire et analyser les projets d'établissement, une base de données va être élaborée. Elle contiendra, dans un premier temps, des données descriptives concernant le projet d'établissement (objectifs, actions, calendrier, etc.) et les tableaux de bord, des données sur l'établissement et son contexte (région, profil sociodémographique des élèves, établissement REP, nombre d'élèves et d'enseignant-e-s, etc.). Dans un deuxième temps, seront intégrés les résultats des réunions EvalEx et les informations importantes recueillies par les autres modes de prise d'information.

Cette base de données alimentera la rédaction des différents rapports.

5. Planification

5.1. Plan

Dans un premier temps, les évaluateurs et évaluatrices procéderont à l'inventaire des données disponibles et à l'identification des lacunes d'information dans les projets. Le cas échéant, ils collecteront auprès des établissements des informations complémentaires pour assurer une bonne compréhension de leur projet. Sur cette base, la planification sera revue et précisée pour tenir compte de la diversité des temporalités des projets.

En juin 2010, l'équipe d'évaluation rencontrera les directeurs et directrices des établissements lors d'un conseil général des cadres afin de leur présenter le plan d'évaluation EvalEx.

En octobre 2010, un calendrier provisoire des réunions EvalEx basé sur les échéances de réalisation des projets sera présenté et discuté dans le cadre du groupe de pilotage.

L'analyse des tableaux de bord de suivi permettra de dresser un aperçu de l'état de la réalisation des projets d'établissement, d'affiner les critères d'appréciation en accord avec les directions générales et avec les utilisateurs et utilisatrices, et de structurer la réunion EvalEx. Les éléments fondamentaux des choix méthodologiques qui en résultent, ainsi qu'un modèle de structure des rapports d'établissement seront présentés et discutés au sein du groupe de pilotage (novembre 2010).

La validation des outils d'évaluation par le groupe de pilotage aura lieu en janvier 2011.

Dès février 2011, les évaluateurs et évaluatrices débiteront les réunions EvalEx. Sur la base des résultats des premières séances et l'analyse de toutes les autres informations recueillies, ils peaufineront le plan standard des rapports d'établissement, puis rédigeront ceux-ci tout en continuant à organiser les prochaines réunions. En résumé, le rapport d'évaluation externe des projets d'établissement apportera à chaque établissement l'expérience d'une séance de bilan animée par des personnes extérieures à l'établissement et une interprétation des données disponibles sur leur projet et ses effets.

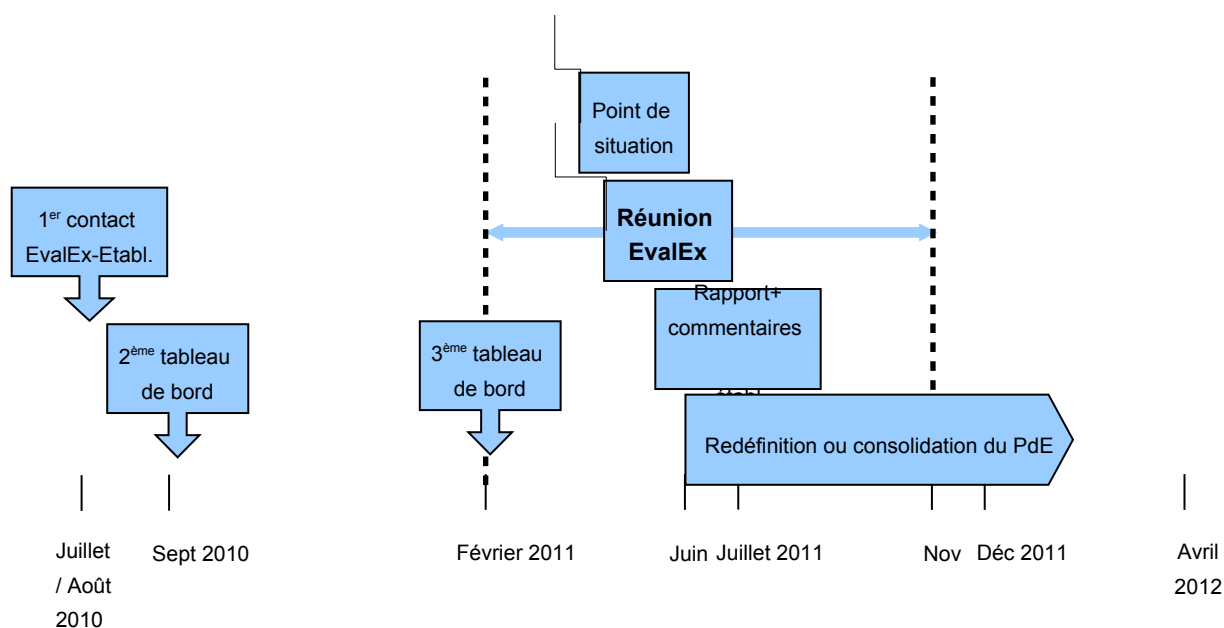
Dans la mesure du possible, les rapports seront adressés aux établissements concernés en l'espace d'un mois après la réunion EvalEx. L'établissement aura la possibilité de formuler des remarques qui seront reproduites dans le rapport final. Celui-ci sera alors remis à la direction de l'établissement (qui préside aussi le Conseil d'établissement), aux autorités du DIP ainsi qu'à la DGEP. Cette procédure,

étalée dans le temps en fonction de la date d'achèvement des projets d'établissement, prendra fin en décembre 2011.

En septembre 2011, un premier aperçu des résultats sera présenté au groupe de pilotage. Il servira de base pour proposer une structure pour le rapport de synthèse. La validation finale de la structure du rapport de synthèse interviendra en janvier 2012.

Finalement, au cours du printemps 2012, les données concernant l'évaluation des divers projets d'établissement seront réunies dans un rapport de synthèse destiné aux autorités du DIP et au grand public.

Exemple de planning pour un établissement :



Les réunions EvalEx auront lieu entre février et novembre 2011. Pour chaque établissement, le point de situation est fait un mois avant la réunion EvalEx, le rapport d'évaluation est transmis à l'établissement un mois après la réunion EvalEx, et sa distribution aux autorités et au Conseil d'établissement peut avoir lieu dès après la réception des commentaires de l'établissement.

5.2. Calendrier

En annexe 8.2 figure la macro planification des différentes étapes de l'évaluation qui s'articulent en cinq volets. Les jalons clés de l'évaluation présentés et discutés au sein du groupe de pilotage sont les suivants:

- Validation du plan de projet : août 2010
- Présentation calendrier provisoire réunions EvalEx : octobre 2010
- Discussion puis approbation de la structure des rapports d'établissement : novembre 2010
- Validation outils : janvier 2011
- Aperçu des résultats : septembre 2011
- Fin rapports d'évaluation des projets d'établissement : décembre 2011
- Approbation de la structure du rapport de synthèse : janvier 2012
- Rapport de synthèse (délai en fonction des décisions prises)

Hormis ces jalons, des points de situation sur l'avancement du projet EvalEx ont lieu tous les 2 mois.

5.3. Livrables

Les rapports d'évaluation des projets d'établissement individuels auront une structure identique, utile à la communication. Ce seront des documents synthétiques, à caractère opérationnel, qui devront pouvoir être concrètement exploitables par la direction et par l'équipe d'établissement.

Le rapport de synthèse portera sur l'ensemble des projets évalués, sur leurs résultats et sur les leçons principales à en tirer. La structure et la portée de ce rapport seront définies avec le groupe de pilotage. Il sera remis aux autorités du DIP selon un calendrier fixé en fonction des décisions prises, puis sera rendu public.

Le SRED procédera aussi à une auto-évaluation de l'évaluation dont les résultats seront consignés dans une note interne et mise à disposition des autorités du DIP.

6. Ressources

6.1. Personnel équipe de projet

L'équipe de projet est composée de sept collaboratrices et collaborateurs scientifiques (représentant 3,5 EPT), d'un chef de projet mandataire (0,3 EPT) et d'une collaboratrice administrative (0,2 EPT). Si les types d'activités menées vont varier sur la durée du projet, les ressources investies en temps vont rester stables durant toute cette phase de réalisation du projet (4,0 EPT). Les ressources allouées proviennent pour une part du budget ordinaire du SRED (2,0 EPT) et pour une part d'un financement spécifique de postes auxiliaires en francs (2,0 EPT). La direction de projet est assurée dans le cadre des activités de suivi et d'encadrement des projets de la direction du SRED. Plan de charge : voir annexe 8.4.

6.2. Réunions EvalEx

Les réunions EvalEx mobiliseront, dans les établissements, la direction et au plus 20 autres participants (principalement des enseignant-e-s) pendant une durée de 2 heures. Elles auront lieu à la place d'un TTC, d'un temps de formation ou un temps de travail en dehors du temps scolaire.

7. Risques

Les principaux risques de ce projet d'évaluation sont liés dans un premier temps à la qualité des informations disponibles dans les plans de projet d'établissement et, dans un deuxième temps, à la qualité des compléments d'informations transmises par les directeurs et directrices. Les autres risques majeurs sont liés au temps et aux ressources disponibles pour l'équipe pour réaliser le projet d'évaluation.

Étapes de l'évaluation	Risques liés au calendrier <i>Mesures envisagées</i>	Risques liés à la qualité de l'information <i>Mesures envisagées</i>
Tableaux de bord de suivi	livraison tardive des tableaux de bord de suivi <i>relance demande à la DGEP ou aux établissements concernés</i>	tableaux mal remplis ou incomplets <i>demandes de compléments directement aux directions d'établissement</i>

Évaluation des projets d'établissement	retard de réalisation des projets d'établissement <i>évaluation "en l'état"</i>	la réunion EvalEx comme événement unique et court, animation difficile, charge trop lourde pour l'équipe d'évaluation <i>soutien, conseils du chef de projet mandataire</i>
Rapports	planning très serré pour la rédaction <i>anticipation de la planification pour laisser suffisamment de temps pour la rédaction</i>	difficile balance à tenir entre observations standardisées et spécifiques à l'établissement <i>accent accru sur les aspects standardisés</i>

8. Annexes

8.1. Mandat



MANDAT
PROJET D'ETABLISSEMENT DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE
Mandat d'évaluation externe des projets

Considérant :

- La 13ème priorité du DIP, intitulée "une politique fondée sur l'évaluation et la participation" et déployée à tous les niveaux du système scolaire;
- L'entrée en vigueur de l'accord intercantonal sur l'harmonisation scolaire (concordat HarmoS) qui prévoit, notamment, la création de divers instruments en vue d'assurer la qualité du système éducatif (standards nationaux de formation, plans d'études et moyens d'enseignement coordonnés, portfolios, monitorages national et cantonal du système d'éducation). Dans les établissements scolaires, la mise en œuvre pédagogique du concordat doit s'appuyer sur les instruments suivants : auto-évaluation, projet d'établissement et évaluation externe de ceux-ci;
- La mise en place du nouveau fonctionnement de l'enseignement primaire dont les principaux axes sont:
 - La constitution de 90 établissements scolaires à partir des 164 écoles préexistantes,
 - L'entrée en fonction de directeurs/trices d'établissement, responsables du bon fonctionnement de l'établissement et de la qualité des prestations,
 - La coordination des établissements au travers de régions, chaque région étant placée sous la responsabilité d'un-e directeur/trice à la direction générale de l'enseignement primaire,
 - L'élaboration par chaque établissements d'un projet d'établissement,
 - L'appui des formateurs/trices de l'enseignement primaire dans l'élaboration et la mise en place des projets d'établissement
 - La mise en place dans chaque établissement d'un conseil d'établissement,
 - La directive D-DGEP-01A-22-Projet d'établissement, définissant le cadre institutionnel, le concept et les finalités d'un projet d'établissement dans l'enseignement primaire, annexée au présent mandat.

La secrétaire générale du DIP mandate la direction du service de la recherche en éducation (SRED) pour effectuer l'évaluation externe de la totalité du premier cycle des projets d'établissement de l'enseignement primaire validés, réalisés et terminés.

Objectifs des évaluations externes des projets d'établissement

La réalisation d'un projet d'établissement ne constitue pas une fin en soi mais est un des moyens mis à disposition pour développer la qualité du fonctionnement et des prestations.

En conséquence, l'évaluation externe des projets d'établissement est elle-même un outil de développement de la qualité; en ce sens, elle participe au processus dynamique d'amélioration du fonctionnement et des prestations dans lequel se sont engagés les établissements scolaires.

Elle a pour finalités:

- D'apporter un regard externe et neutre à l'ensemble des acteurs de l'établissement dans une perspective d'une amélioration continue des prestations et du fonctionnement de l'établissement;
- De transmettre des informations utiles aux établissements scolaires afin de les aider à progresser dans la formulation et la mise en pratique des futurs nouveaux projets;
- De fournir à la DGEP les éléments nécessaires à son activité de suivi des projets d'établissement;
- De permettre un "rendre compte" du travail accompli et des résultats obtenus dans le cadre des projets d'établissement à l'ensemble des acteurs de l'établissement scolaire (direction, enseignant-e-s, conseils d'établissement, etc.), ainsi qu'aux autorités du DIP.

Objet d'évaluation

L'objet d'évaluation est le projet d'établissement validé, réalisé et terminé. Son évaluation intervient à la fin du processus de mise en œuvre. L'évaluation analyse la situation telle qu'elle se présente à ce moment là. Elle doit examiner les liens entre les objectifs, le plan de projet, les actions entreprises, les résultats obtenus et les effets sur les prestations. Elle s'appuie aussi sur les éléments de contexte, en particulier les caractéristiques de la population scolarisée.

Elle doit donc permettre

- d'apprécier la pertinence et la mise en œuvre des moyens, ainsi que leur adéquation aux objectifs;
- d'en mesurer les effets, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs.

Et répondre aux deux questions principales suivantes:

- 1) qu'est-ce qui, dans les objectifs et le plan d'action du projet a été réalisé et à quel taux?
- 2) Quel effet "vérifiable", "observable", "mesurable", le projet a-t-il eu sur l'efficacité et l'équité de l'enseignement?

Les évaluations n'ont pas pour but de fournir une vision d'ensemble ou comparative, ni même de réaliser un monitoring du système. Il est de la compétence de la Commission de fonctionnement, avec l'aide de l'Observatoire, d'examiner au niveau de l'ensemble de l'enseignement primaire, les fonctions, les processus et les impacts du nouveau fonctionnement.

Ces évaluations ne correspondent pas non plus à une activité d'inspection, puisqu'il ne s'agit à aucun moment d'évaluer les prestations individuelles des enseignant-e-s et de se substituer à la procédure mise en place dans le cadre des entretiens d'évaluation et de développement du personnel enseignant (EEDP).

En revanche, à la lumière des résultats obtenus en réponse aux questions susmentionnées, l'évaluation regardera en arrière pour apprécier la qualité de la mise en œuvre du projet (capacités et engagement des divers acteurs et intervenants, etc.) ainsi que la qualité "intrinsèque" du projet validé (diagnostic, ancrage local, choix des objectifs et actions, etc.).

Termes de référence

Les évaluations externes doivent se référer à certaines conditions cadre et être en adéquation avec le concept de projet d'établissement tel qu'il a été développé dans l'enseignement primaire. En particulier, l'évaluation externe doit être cohérente et complémentaire à l'auto-évaluation initialement effectuée par l'établissement.

Les termes de référence des évaluations externes sont les suivants:

- Le cadre institutionnel en matière de politique éducative et les principaux textes fondateurs de l'instruction publique relatifs aux valeurs, aux finalités, aux objectifs, aux missions et prestations des établissements scolaires (concordat HarmoS, convention scolaire romande, loi sur l'instruction publique, règlements d'application, etc.);
- Les 13 priorités pour l'instruction publique;
- La directive D-DGEP-01A-2 Projet d'établissement, en particulier les trois domaines auxquels doivent se référer les objectifs du projet d'établissement:
 - l'établissement comme lieu d'instruction et de transmission de la culture,
 - l'établissement comme lieu d'éducation et de transmission de valeurs,
 - l'établissement comme communauté ouverte à l'extérieur et favorisant les complémentarités;
- Le règlement et la directive sur les conseils d'établissement;
- Le référentiel d'auto-évaluation;
- Pour chaque établissement, le diagnostic, le plan de projet, les commentaires et la synthèse de sa validation institutionnelle ainsi que ses spécificités (histoire, taille, caractéristiques de la population scolarisée, etc.).

Modalités de réalisation et méthode

Tous les projets d'établissement font l'objet d'une évaluation externe. Celle-ci sera réalisée par une équipe de collaborateurs/trices du SRED, sous la direction du service de la recherche en éducation, (direction de projet). Les évaluations externes répondent aux standards de qualité définis par la Société suisse d'évaluation http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL_Standards_2001_fr.pdf.

La procédure d'évaluation est transparente et rigoureuse, elle garantit l'égalité de traitement entre tous les établissements, notamment au travers d'un processus standardisé. L'évaluation externe concerne l'établissement dans sa globalité, elle ne traite pas de situations individuelles et elle satisfait aux principes de déontologie usuels, (confidentialité des données personnelles, etc.).

Les conditions de réalisation du mandat: -méthodologie d'évaluation, calendrier et déroulement de l'évaluation, etc. seront précisées dans un plan de projet proposé par le SRED dans le mois qui suit la signature du présent mandat. Ce plan de projet sera validé par l'ensemble des partenaires (SG, DGEP, SRED). Le plan de projet désigne le donneur d'ordre (SG), les membres du comité de pilotage ainsi qu'un chef de projet (direction du SRED) et les membres du groupe projet.

La méthode proposée doit permettre de:

- Evaluer tous les projets d'établissement lorsqu'ils sont en mesure de l'être, soit à la fin de leur mise en œuvre;
- De prendre en compte des critères internes et externes d'évaluation;
- De favoriser une approche participative, impliquant tous les acteurs concernés par les projets d'établissement.

Les évaluations s'appuient sur un processus qui combine des instruments ou méthodes complémentaires, tels que par exemple l'analyse documentaire, des entretiens avec les acteurs de l'établissement ou des questionnaires, l'exploitation des indicateurs, etc.

Dans la mesure du possible, il sera veillé à ne pas générer un surplus de travail au sein des établissements scolaires.

La direction générale de l'enseignement primaire mettra à disposition du SRED et des évaluateurs/trices les informations et les données nécessaires qui permettront de mener à bien ce projet.

Livrables

Rapport d'évaluation spécifique pour chaque établissement

Chaque projet d'établissement fait l'objet d'un rapport d'évaluation spécifique assorti de recommandations. Ce document est remis à la direction et à l'équipe enseignante de l'établissement. L'établissement scolaire a la possibilité de formuler d'éventuelles remarques. Celles-ci seront reproduites dans le rapport final. Ce document est aussi remis aux autorités du DIP ainsi qu'à la DGEP pour lui fournir les éléments nécessaires aux activités de suivi des projets d'établissement. Le rapport d'évaluation doit permettre de rendre compte du travail accompli et des résultats obtenus dans le cadre des projets d'établissement, il est donc remis à l'ensemble des membres du Conseil d'établissement.

Tous les rapports d'évaluation spécifiques sont de structure identique et utile pour la communication, ce sont des documents synthétiques, à caractère opérationnel, qui doivent pouvoir être concrètement exploitables par la direction et par l'équipe d'établissement. Chaque établissement a la possibilité de réagir ou d'interagir au document spécifique le concernant.

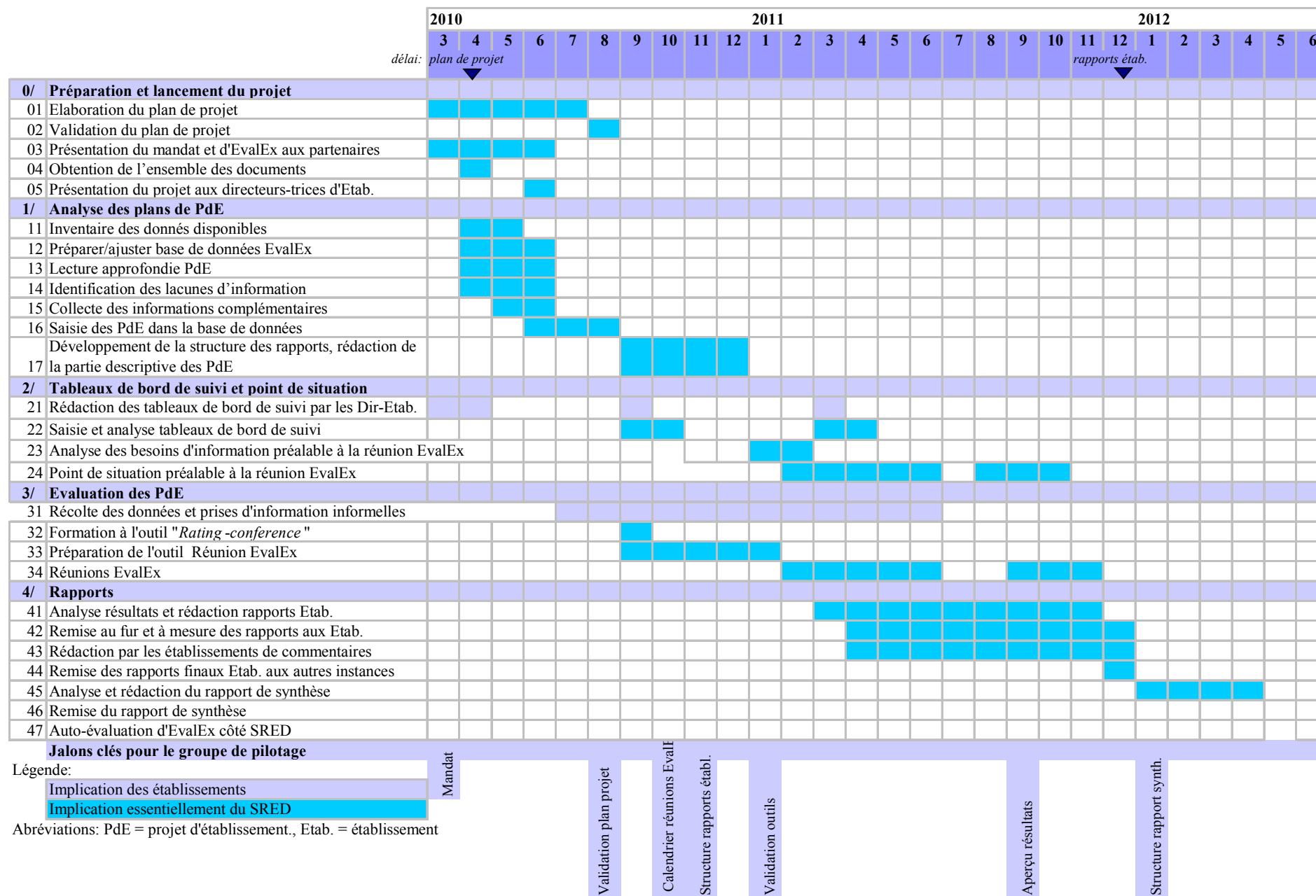
Par ailleurs, un rapport de synthèse, basé sur l'évaluation de l'ensemble des projets est produit à l'intention des autorités du DIP, du Conseil d'Etat et du Grand Conseil.

Genève, le 15 mars 2010



Marianne Frischknecht

8.2. Macro planification



8.3. Organigramme

Mandant (DO): Mme Marianne Frischknecht (DIP)

Groupe de pilotage :

Secrétaire générale du DIP : Mme Marianne Frischknecht
Directrice générale ad interim de la DGEP : Mme Danièle Jeanrenaud Dokic
Directrice de l'enseignement de la DGEP : Mme Thérèse Guerrier
Unité de coordination des projets stratégiques : M. Renato Bortolotti
Service de la coordination pédagogique : M. Jacques Sottini
Directions d'établissements (groupe opérationnel) : Mme Nicole Eliott
Invités permanents :
Direction de projet (CP) : M. Dominique Gros
Chef de projet mandataire (CP MRE) : M. Peter Arnold
Coordination équipe de projet : Mme Irène Schwob

Equipe de projet :

CP : Dominique Gros
CP MRE : Peter Arnold
Evaluation :
Fabienne Benninghoff
Edith Guilley
Jean-Marc Jaeggi
Verena Jendoubi
Muriel Pecorini
Irène Schwob (coordinatrice)
Gérard Sermet
Secrétariat et administration : Maria El-Hindi