



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

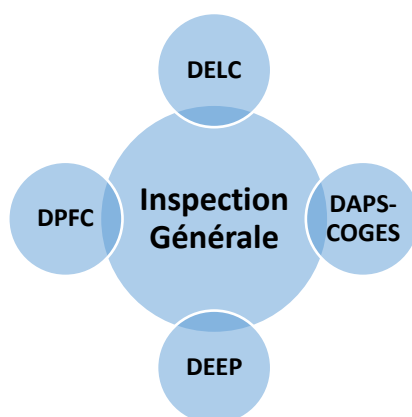
GUIDE DE LA CONTRACTUALISATION



Outil pour un nouveau mode de gouvernance scolaire

Le présent document a été produit par une équipe composée des représentants des structures du Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MENETFP) ci-dessous :

Inspection Générale de l'Education Nationale (IGEN), Direction des Ecoles, Lycées et Collèges (DELIC), Direction de la Pédagogie et de la Formation Continue (DPFC), Direction de l'Encadrement des Etablissements Privés (DEEP), Direction de l'Animation de la Promotion et du Suivi des COGES (DAPS-COGES).



Infoline : www.menci-igen.net

**CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE (COP)
GUIDE METHODOLOGIQUE DE LA CONTRACTUALISATION**

GUIDE METHODOLOGIQUE DE LA CONTRACTUALISATION
--

SOMMAIRE

ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE SECTORIELLE.....	4
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : CONTRACTUALISATION	9
1.1. Définition	9
1.2. Objectifs	9
1.3. Enjeux	9
1.4. Règles de base	10
1.5. Calendrier et durée du contrat	12
CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION	13
2.1. Rôles et responsabilités des Parties prenantes	13
2.2. Démarche de contractualisation	18
CHAPITRE 3 : MODELE DE COP.....	25
3.1. Page de garde	25
3.2. Introduction	25
3.3. Etat des lieux / Diagnostic	25
3.4. Dialogue de gestion et modalités de suivi du contrat	27
3.5. Engagement des parties	27
3.6. Procédure de suivi et d'évaluation	27
3.7. Clauses de révision et de renouvellement du contrat	27
3.8. Signatures des parties contractantes	27
3.9. Annexes	27
CONCLUSION.....	28
GLOSSAIRE.....	29

ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE SECTORIELLE

Le plan sectoriel éducation/formation (PSE 2016-2025) est l'œuvre collective des départements ministériels dédiés à l'éducation et à la formation en Côte d'Ivoire. Il s'appuie sur les orientations du Plan National de Développement (PND 2016-2020), les engagements internationaux du pays ainsi que l'analyse diagnostique du secteur (RESEN 2015). Il a été approuvé par le Gouvernement et endossé par les partenaires techniques et financiers.

Le PSE procède de la vision d'un système éducatif qui, en 2025, assure à tous les enfants et adultes une éducation et une formation de qualité, équitable et inclusive qui prend en compte les besoins de transformation du citoyen, le rend capable de contribuer au développement socioéconomique de sa communauté et de la société ivoirienne, de favoriser la cohésion sociale et lui assure les capacités de compétitivité et d'innovations technologiques.

Dans cette perspective, le PSE vise à atteindre le résultat stratégique suivant en 2025 : «La Côte d'Ivoire dispose de ressources humaines de qualité et productives.»

Ce résultat stratégique est opérationnalisé à travers trois axes d'intervention dont les orientations stratégiques relatives aux seuls degrés d'enseignement du préscolaire et du primaire ainsi que du secondaire général sont déclinées ci-après :

Axe 1 : Amélioration de l'accès et de l'équité dans le système éducatif

Les principales orientations stratégiques de l'axe 1 sont les suivantes :

1. Promouvoir l'éducation préscolaire particulièrement en zones rurales et périurbaines, centrée sur le développement intégré du jeune enfant et l'éducation parentale en vue d'une meilleure préparation des enfants à l'enseignement primaire ;
2. Stimuler la demande d'éducation en faveur des enfants des familles défavorisées ;
3. Accélérer l'éducation des filles en renforçant la protection contre les violences basées sur le genre, en luttant contre les grossesses en cours de scolarité et en renforçant l'éducation à l'hygiène menstruelle en particulier et l'éducation sexuelle complète en général ;
4. Promouvoir une école inclusive prenant notamment en compte les enfants vivant avec un handicap ;
5. Promouvoir l'alphabétisation des adultes de 15 ans et plus de façon à fournir les aptitudes de base nécessaires à une meilleure insertion socioéconomique ;
6. Développer des offres alternatives pour récupérer les enfants hors du système scolaire à travers les classes passerelles et l'intégration des écoles islamiques dans le système éducatif national.

Axe 2 : Amélioration de la qualité, de la diversité et de l'efficacité interne et externe du système éducatif

Les principales orientations stratégiques de cet axe sont les suivantes :

7. Assurer l'achèvement du cycle primaire et du premier cycle du secondaire (éducation de base) pour le plus grand nombre d'élèves ;
8. Mettre en place un dispositif de prise en charge des élèves en difficulté d'apprentissage dans les écoles et établissements ;

9. Réduire le redoublement ;
10. Améliorer le temps scolaire effectif en réduisant les interruptions dues aux cérémonies officielles, réunions ou formations et en veillant à ce que les heures d'absence des enseignants fassent l'objet de rattrapage systématique ;
11. Utiliser le numérique dans les activités pédagogiques ;
12. Assurer des transitions sans rupture entre les cycles d'enseignement général et les formations professionnelles au moyen de passerelles fonctionnant dans les deux sens ;

Axe 3 : Amélioration de la qualité de la gestion, de la gouvernance et du pilotage du système

Les principales orientations stratégiques de l'axe 3 sont les suivantes :

13. Améliorer la gestion administrative et pédagogique des écoles et des établissements sur la base de normes nationales et/ou régionales ;
14. Améliorer les conditions d'enseignement/apprentissage en améliorant les effectifs par classe, en renforçant la sécurité, l'hygiène et la santé (table-bancs, électricité, clôture, latrines, eau potable, ...) et en luttant contre les conflits et les violences sur la base de normes nationales et/ou régionales ;
15. Optimiser l'emploi des ressources en enseignants et en salles de classe, afin de réduire les besoins en construction et garantir l'accueil des cohortes nombreuses dans des conditions satisfaisantes ;
16. Renforcer l'encadrement pédagogique des enseignants ;
17. Renforcer la redevabilité (contrôle, sanction, incitation) au sein du système éducatif ;
18. Réguler progressivement l'entrée au lycée général en suscitant des vocations spontanées vers la formation professionnelle afin d'améliorer l'employabilité d'une part et de réduire la pression démographique sur l'enseignement supérieur d'autre part.

Les principales performances attendues de l'ensemble de ces trois axes d'intervention sont résumées dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 1 :

Indicateurs	Base	Cibles	
	2016	2023	2025
<i>Taux brut de préscolarisation</i>	8,2%	21,4%	25%
<i>Proportion d'enfants inscrits dans les centres communautaires</i>	1,1%	13,6%	18%
<i>Proportion des structures (publiques et privées) d'éducation préscolaire conformes aux normes nationales</i>	70%	77%	80%
<i>Indice de parité entre les sexes au premier cycle du secondaire</i>	0,78	0,95	1
<i>Indice de parité entre les sexes au second cycle du secondaire</i>	0,71	0,74	1
<i>Taux d'alphabétisation</i>	45%	59%	65%
<i>Nombre d'animateurs d'alphabétisation formés à l'exécution des programmes nationaux d'alphabétisation</i>	996	1830	2030
<i>Proportion d'IEPP disposant d'au moins un centre d'alphabétisation</i>	91%	97%	100%
<i>Nombre d'enfants de 10 à 13 ans hors du système éducatif, inscrits dans les classes passerelles</i>		30 000	30 000
<i>Proportion des enfants inscrits en classes passerelles intégrés dans le système formel</i>		100%	100%

Tableau 2 :

Indicateurs	Base	Cibles	
	2016	2023	2025
<i>Taux net de scolarisation au primaire</i>	88%	95%	97%
<i>Taux d'achèvement du primaire</i>	70%	94%	100%
<i>Taux de transition CM2-6^{ème} (taux de réussite au CEPE)</i>	83%	89%	90%
<i>Taux d'achèvement du premier cycle du secondaire</i>	41,5%	65%	72%
<i>Proportion de redoublants au premier cycle du secondaire</i>	13%	8%	4%
<i>Proportion de redoublants au second cycle du secondaire</i>	39%	22%	15%

Tableau 3 :

Indicateurs	Base	Cibles	
	2016	2023	2025
<i>Nombre d'heures de service effectif hebdomadaire moyen des enseignants du premier cycle du secondaire</i>	15,6h	19h	20h
<i>Nombre d'heures de service effectif hebdomadaire moyen des enseignants du second cycle du secondaire</i>	13h	15h	16h
<i>Taux d'utilisation des salles de classe (SDC) (Nombre de GP/salle de classe) au premier cycle du secondaire</i>	1,4		1,5
<i>Taux d'utilisation des salles de classe (SDC) (Nombre de GP/salle de classe) au second cycle du secondaire</i>	1,1		2
<i>Proportion de collèges disposant de mécanismes de résolution de conflits</i>	14%	25%	30%
<i>Taux de transition 3^{ème}/2nd générale</i>	48%	32%	25%
<i>Proportion d'élèves dans la série scientifique C</i>	19,6%	27%	30%

INTRODUCTION

L'amélioration de la gouvernance scolaire constitue un véritable défi pour le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle car les dysfonctionnements de cette gouvernance affectent la qualité de l'offre d'éducation. Aussi, convient-il de consolider les liens fonctionnels entre les différentes structures de l'institution. Dans cette perspective, le Plan Sectoriel de l'Education (PSE 2016-2025) intègre des réformes substantielles de la gouvernance qui visent à relever la qualité de l'éducation.

A cet égard, un nouveau mode de régulation de l'administration scolaire, est proposé. Il situe les responsabilités des acteurs aux différents niveaux (central, régional et local) du système. Il s'agit du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) qui participe de la recherche de la responsabilisation des acteurs de la communauté éducative et de l'amélioration de la qualité de l'offre d'éducation. C'est un outil de gestion et de rénovation de la gouvernance scolaire qui vise à installer une culture de la performance dans l'atteinte des objectifs du plan sectoriel. Le COP est l'expression d'un engagement formel souscrit par chaque responsable de structure. Il est arrimé au Projet Educatif (PE).

Comme tel, le COP offre une excellente opportunité d'actions aux instances de pilotage du système scolaire dont il contribue à la cohérence.

Le présent guide est destiné à tous les acteurs du système afin qu'ils s'approprient le concept et les stratégies de la mise en œuvre du COP.

Il s'articule autour des points suivants :

- le concept de contractualisation ;
- la démarche de contractualisation ;
- le canevas de contrat ;
- le cadre législatif et réglementaire du COP.

L'annexe au présent guide consigne différents documents de référence.

CHAPITRE 1 : CONTRACTUALISATION

1.1. Définition

La contractualisation est un moyen de fixer des objectifs réalistes, ciblés et quantifiés à une entité.

Dans le domaine de l'éducation, la contractualisation est une démarche de responsabilisation des acteurs aux différents paliers du système (établissements, IEPP, Direction centrale, régionale) par leur engagement formel vis-à-vis de leur hiérarchie (contrat) à atteindre des résultats fixés de façon consensuelle avec la communauté éducative locale et validés par la hiérarchie immédiate. Le processus de contractualisation est soldé par la signature d'un Contrat d'Objectifs et de Performance (COP).

C'est un outil de pilotage vers les **priorités nationales** et un mode de gestion axé sur la performance du système en termes de réussite scolaire des apprenants.

1.2. Objectifs

D'une manière générale, les objectifs opérationnels poursuivis par les Contrats sont :

- développer une planification stratégique pluriannuelle permettant d'arrêter la vision et les objectifs à terme conformément aux orientations nationales ;
- définir clairement des objectifs évaluable à atteindre et des niveaux de performance à réaliser de telle sorte à asseoir une nouvelle approche de la gouvernance du service public de l'éducation basée sur les résultats et la reddition des comptes.

Ainsi, les Contrats liant les structures du ministère (Cabinet – Directions Centrales, Cabinet – DREN, DREN – Responsables d'unités administratives et scolaires, IEPP – école) visent l'accompagnement de celles-ci dans leur processus de développement par la fixation des engagements réciproques et des mesures devant porter notamment sur :

- La réalisation d'objectifs nationaux déclinés au niveau régional ;
- La réalisation d'un ensemble d'objectifs intégrés dans le cadre d'un plan d'actions adossé à des indicateurs de performance ;
- La réalisation par chaque structure contractante des objectifs opérationnels arrêtés de manière consensuelle dans le d'une reddition des comptes.

1.3. Enjeux

Dans le cadre de la politique de décentralisation en cours, l'éducation est de plus en plus un domaine partagé entre le MENETFP, les collectivités territoriales et la communauté à la base.

Dans ce contexte, la gestion de l'école doit intégrer une approche innovante capable de créer une synergie entre les différentes parties prenantes à la vie et au développement de l'institution scolaire.

De même, la nouvelle approche doit promouvoir chez les acteurs à tous les niveaux la culture de la responsabilité et de la redevabilité qui a souvent fait défaut dans les pratiques antérieures de gestion du système. Tels sont les enjeux de la **contractualisation**.

Ce faisant, la contractualisation participe au renforcement de la gouvernance du système éducatif en introduisant plus de cohérence dans les liens hiérarchiques entre les acteurs du niveau local (établissements) et le niveau intermédiaire (DREN) jusqu'au niveau décisionnel (Ministère). Il est communément admis dans la littérature dédiée que la bonne gouvernance se fonde sur quatre piliers :

- **L'intégrité** en tant que système de valeurs encadrant la responsabilité de sauvegarde des biens publics et garante de leur utilisation efficiente ;
- **La transparence** pour garantir, aux différents intervenants, les meilleures conditions de réussite des actions et des mesures identifiées et partant atteindre les objectifs escomptés ;
- **L'inclusion** pour assurer une large participation dans la préparation et la mise en œuvre des politiques publiques ;
- **La responsabilisation et la reddition des comptes** afin de garantir une gestion optimale et de lier les réalisations aux objectifs fixés.

Ainsi, la démarche contractuelle renvoie aux fondements de la bonne gouvernance. En effet, les valeurs véhiculées par le processus contractuel (participation, accord des volontés, recherche du consensus, transparence, suivi et évaluation) puisent largement leur essence dans les principes de la bonne gouvernance.

La contractualisation, est donc un levier de renforcement de la bonne gouvernance scolaire.

1.4. Règles de base

La contractualisation obéit aux principes suivants :

- Une démarche **participative** de résolution de problèmes.

Elle mobilise autour du responsable de l'unité éducative (Directeurs d'école, Chef d'établissement, IEPP, Directeur de centre de Formation, DREN, Directeur Central), la communauté éducative y compris la collectivité territoriale et les partenaires locaux du système éducatif.

- Un diagnostic

Il est bâti à partir de données factuelles rapportées et dûment validé par les parties prenantes.

- Objectifs

Ils doivent être opérationnels et les résultats visés par le contrat doivent être, mesurables et centrés sur la réussite scolaire des élèves. Ils doivent être en **nombre limité** (2-3) et **en lien avec les objectifs du projet éducatif** en cours ou à renouveler.

- Indicateurs

L'atteinte des résultats planifiés doit être mesurable d'où la nécessité de disposer **d'indicateurs** en lien avec les résultats et faciles à renseigner.

1.5. Calendrier et durée du contrat

L'élaboration et la signature d'un COP sont des processus qui demandent du temps, notamment lorsqu'il s'agit du premier contrat. Un calendrier avec des étapes indicatives est consultable en annexe afin d'aider à la préparation du contrat.

La rédaction du contrat est effectuée par l'équipe Technique locale sous la responsabilité du chef de la structure concernée. La durée du contrat est laissée en principe à la libre appréciation des acteurs en fonction de leurs objectifs. Toutefois, elle ne peut excéder trois ans.

CHAPITRE 2 : PROCESSUS DE CONTRACTUALISATION

Le processus de contractualisation n'est pas assujéti à un schéma universellement établi. La procédure développée ci-après n'est ni exhaustive ni figée mais se veut seulement une feuille de route indicative et perfectible dont pourraient s'inspirer les parties prenantes lors de l'élaboration d'un projet de Contrat.

Cette démarche réserve aussi une part primordiale à la structure contractante, renforce sa responsabilisation et préconise de conférer à l'organe délibérant de la structure contractante un rôle important dans l'ensemble du processus.

En effet, ce n'est qu'à partir d'un diagnostic, clair et partagé, que seront identifiés les objectifs stratégiques à atteindre. Par la suite, ces objectifs seront déclinés en un plan d'action réaliste et réalisable.

Les deux jalons essentiels qui doivent être une préoccupation permanente de toutes les parties prenantes lors de la démarche contractuelle sont la corrélation entre les orientations de la politique sectorielle de l'éducation et les objectifs retenus par la structure contractante à travers une mise en œuvre de programmes d'action cohérents avec les moyens disponibles.

2.1. Rôles et responsabilités des Parties prenantes

La contractualisation est un acte de management participatif qui consiste à donner aux parties prenantes, entendues au sens large, l'entière responsabilité de leurs actions en les associant aux prises de décisions portant sur le développement de leur structure.

Sans prétendre énumérer toutes les missions qui incombent à chacune des parties, le tableau ci-dessous récapitule leurs principales responsabilités :

N°	NIVEAU	ORGANES	ACTEURS	ROLES ET RESPONSABILITES
1	Central	Comité d'Orientation Stratégique (COS)	Directeur de Cabinet, Inspecteur Général, Coordonnateur Général, DELC, IGEN Coordonnateur Administration et Vie Scolaire, Directeurs Centraux, Chefs de Services Rattachés, un Représentant des PTF, Responsable du Groupe Local Education	Organe de décision du COP : - Oriente, - Arbitre, - Valide et Porte le Projet auprès des PTF.
		Comité Technique de	IGEN Coordonnateur, IGEN AVS, DELC,	Organe technique de suivi de l'exécution des

		Pilotage (CTP)	DEEP, DPFC, DAPS-COGES, Conseiller Technique du Coordonnateur Général	<p>résolutions et recommandations du COS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assure la mise en cohérence des interventions concourant à l'atteinte des objectifs COP, - Propose, à partir des Orientations prioritaires retenues par le COS, les stratégies de mise en œuvre du COP ; - Veille à l'application des résolutions et recommandations adoptées par le COS, - Procède à l'analyse des documents de mise en œuvre avant de les soumettre au COS, - Veille au respect des chronogrammes des activités de la feuille de route, - Evalue l'ensemble des actions mises en œuvre, - Soumet à la signature du Ministre les projets COP des Directions Centrales, des Services Rattachées et des DREN, - Anime les sessions de dialogue avec les DREN.
2	National	Secrétariat Exécutif	<p>1 IGEN : Secrétaire Exécutif, 1 IGEN : Secrétaire Exécutif Adjoint, 3 Représentants de l'IGEN, 2 Représentants DELC, 1 Représentant DPFC, 1 Représentant DSPS, 2 Représentants DEEP, 1 Représentant DAPS-COGES et 1 équipe Technique Permanente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse la pertinence des COP des structures centrales, des DREN/DDEN et les soumet à la validation du CTP, - Coordonne la réalisation des activités de renforcement de capacités, de formation et de développement d'outils de gestion et de pilotage, - Assure la préparation des réunions du COS et du CTP et suit l'application des

			<p>(2 Spécialistes en communication, 1 Statisticien, 2 Chargés d'études, 1 juriste)...</p>	<p>résolutions et recommandations,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribue à l'élaboration et au suivi des indicateurs de performance COP, - Organise les campagnes de concertation, de communication et d'information relatives à la mise en œuvre du COP, - Prépare en relation avec les groupes thématiques, les rapports périodiques de mise en œuvre COP, - Produit 1 rapport portant sur la planification et l'état d'avancement des activités, pour chaque réunion du COS et du CTP.
--	--	--	--	--

LES COMITES TECHNIQUES DES DIFFERENTES STRUCTURES				
N°	NIVEAU	ORGANES	ACTEURS	ROLES ET RESPONSABILITES
3	Direction Centrale, Service Rattaché	Comité Technique de Structure Centrale	Directeur/Chef de Service : Président 1 Sous-Directeur/Responsable de Cellule ou division : Secrétaire Membres : - les autres Sous-Directeurs ou Responsables - Les Chefs de Service - 1 Assistant Administratif et Comptable de la Direction Centrale	- Elabore le COP de la Structure Centrale, le met en œuvre, - Rédiger les rapports (trimestriel et annuel) du COP
4	REGIONAL/ DEPARTEMENTAL	Comité Technique DREN/DDEN	Directeur : Président Secrétaire Général : Secrétaire Membres : - Le Chef de l'APFC, - le Chef du Centre Régional de la Mutualité et des Œuvres Sociales en Milieu Scolaire - l'Assistant Administratif et Comptable de la DREN - le Conseiller Régional /Départemental, - 1 Représentant des Conseillers à l'Extrascolaire, - 1 Représentant des Bureaux COGES	- Assiste les équipes techniques locales dans la mise en œuvre de l'auto-évaluation du COP, -Entérine les résultats y afférents, - Propose, après évaluation, la révision du COP, - Rédige les rapports (trimestriel et annuel) du COP,
5	Local	Comité Technique de l'IEPP	IEPP : Président CPI : Secrétaire Membres : - 1 Assistant	- Assiste les équipes techniques des écoles dans la mise en œuvre de l'auto-évaluation du COP,

			Administratif et Comptable de l'IEPP - Syndicats d'Enseignants, - 1 Représentant des Bureaux COGES désigné par ses pairs.	- Entérine les résultats y afférents, Proposer, après évaluation, la révision du COP, - Rédige les rapports (trimestriel et annuel) du COP,
6		Etablissement secondaire Equipe Technique de l'établissement	Chef d'Etablissement : Président 1 Adjoint au Chef d'Etablissement : Secrétaire Membres : - les autres ACE - 1 Assistant Administratif et Comptable de l'IEPP - les responsables de Conseils d'Enseignement - 1représentant des éducateurs, désigné par ses pairs. - 1 représentant des chefs de classe désigné par ses pairs.	- Elabore le COP de l'établissement, le met en œuvre, - Rédige les rapports (trimestriel et annuel) du COP,

7		Centre de Formation (Pédagogique ou Technique) Equipe Technique du Centre de Formation	Directeur du Centre : Président Sous-Directeur : Secrétaire Membres : - Les Chefs d'ateliers disciplinaires - 1 Assistant Administratif et Comptable de l'IEPP - 1 représentant des délégués des élèves	- Elabore le COP du Centre, le mettre en œuvre, - Rédige les rapports (trimestriel et annuel) du COP,
8		Ecole Préscolaire et Primaire Equipe Technique de l'école	Directeur d'école : Président 1 Adjoint : Secrétaire Membre : - le représentant du bureau de COGES - les autres instituteurs de l'école - 1 représentant des chefs de classe	- Elabore le COP de l'établissement, le met en œuvre, - Rédige les rapports (trimestriel et annuel) du COP,

2.2. Démarche de contractualisation

La démarche de contractualisation est structurée en quatre phases : initialisation, préparation, exécution et évaluation.

2.2.1. Phase d'initialisation

La phase d'initialisation du contrat est la phase la plus importante de la démarche contractuelle. Elle permet notamment de s'approprier la démarche contractuelle, contrat à conclure, d'établir l'organisation et les moyens nécessaires à sa conclusion et de fixer le plan d'action et les engagements qu'il devra comprendre.

Cette phase est scindée en plusieurs étapes dont :

- **Etape 1 : Constitution du comité/équipe technique de la structure :**
(voir tableau ci-dessus)
- **Etape 2 : Mobilisation des parties prenantes**

La réussite du COP nécessite une forte implication de toutes les parties prenantes d'où la nécessité d'organiser une mobilisation sociale s'appuyant sur les bonnes pratiques, les stratégies et techniques des structures qui opèrent déjà sur le terrain (COGES, Clubs des Mères d'Elèves Filles (CMEF).

- **Etape 3 : Elaboration du plan de travail**

L'équipe projet est chargée de :

- l'organisation du travail ;
- l'établissement du calendrier de travail.

- **Etape 4 : Identification des moyens nécessaires à la conduite du processus**

La définition des moyens nécessaires à la conduite du processus :

- Ressources humaines (compétences nécessaires) ;
- Ressources matérielles (disponibilité de moyen logistique) ;
- Ressources financières (budget des unités éducatives, ressources des COGES, recettes de service, ressources des collectivités locales et dons, cotisations exceptionnelles).

2.2.2. Phase de préparation du contrat :

Cette phase est scindée en deux étapes.

- **Etape 1 : élaboration du Projet Educatif (PE)**

Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) est adossé au Plan Educatif en ce qui concerne la Direction Centrale, la Direction Régionale et la Circonscription ; au Projet d'établissement, en ce qui concerne le Centre de formation, l'établissement secondaire et au Projet d'école concernant l'école primaire.

Le COP est une émanation du PE. Ce dernier doit être d'abord disponible pour cadrer la préparation du COP. C'est pourquoi la préparation du PE au cas où il n'existe pas doit absolument précéder celle du COP.

La préparation du PE est assujettie à :

- **la réalisation d'un diagnostic ;**
- **la définition des objectifs prioritaires ;**
- **l'identification des actions et des moyens de mise en œuvre ;**
- **la définition d'un dispositif de suivi-évaluation.**

Le guide d'élaboration du Projet Educatif détaille la méthodologie de construction de chacun des points ci-dessus.

Si une structure donnée dispose d'un Projet Educatif valide alors celle-ci n'est plus assujettie à en élaborer un autre.

Etape 2 : formalisation du contrat

Cette étape va consister pour la structure, en la rédaction du projet de contrat qui est composée de cinq parties.

a) Contexte

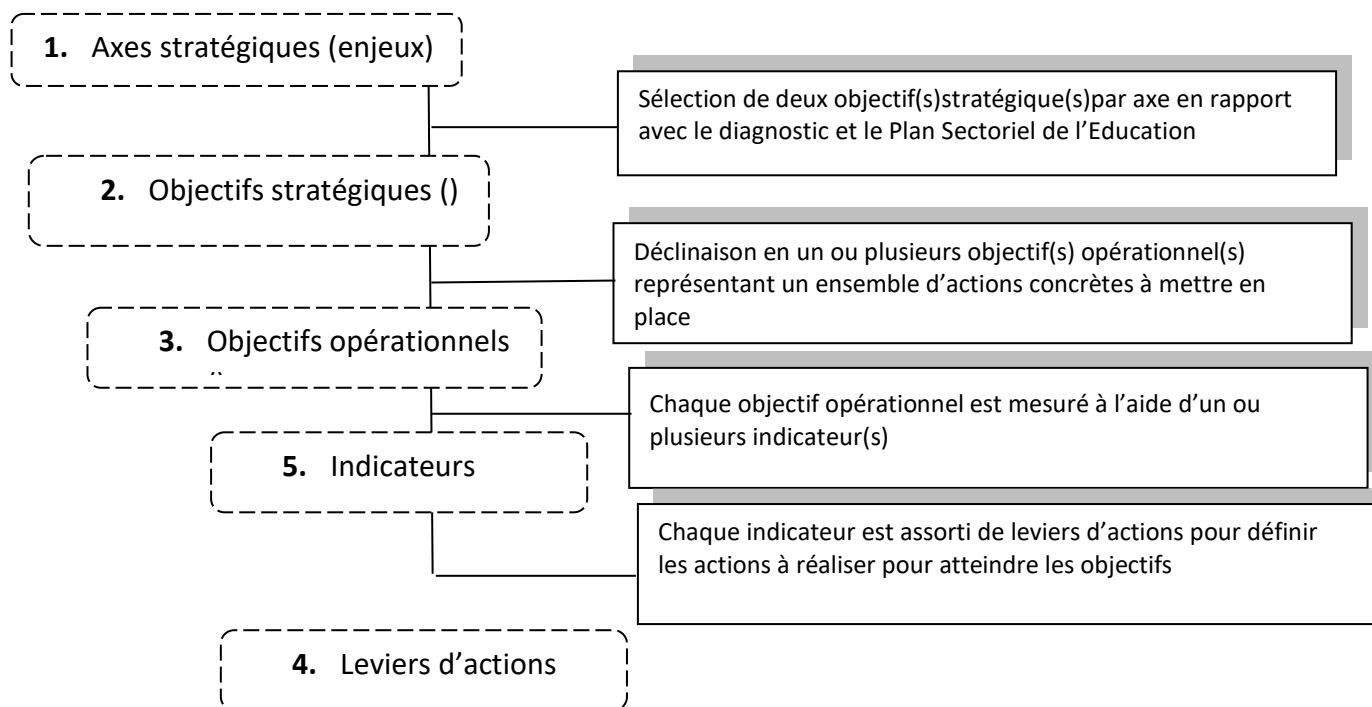
La présentation générale du COP intègre un état des lieux ou diagnostic synthétique. Elle s'appuie sur celui du Projet Educatif. Selon l'évolution de la situation, le diagnostic du Projet Educatif peut faire l'objet d'une mise à jour. Elle intègre également la situation de référence et les résultats mesurables fixés dans le temps.

b) Formulation des objectifs stratégiques et opérationnels

Le diagnostic a permis d'identifier des axes prioritaires. Il faut en choisir un ou deux contenus dans les Projets Educatifs.

Chaque axe prioritaire devra être décliné en deux ou trois objectifs opérationnels pour assurer la lisibilité globale des priorités. Chaque objectif opérationnel doit être assorti d'indicateurs et des moyens de mise en œuvre (actions, ressources humaines, etc.)

Il est conseillé de ne pas dissocier la déclinaison des objectifs/indicateurs/leviers de mise en œuvre et de la présenter sous forme d'arborescence (comme indiqué ci-dessous).



Le premier axe stratégique sera consacré à l'aspect pédagogique et le second à l'environnement d'apprentissage.

c) **Elaboration d'un cadre de résultats avec des indicateurs**

Ce cadre permet d'exprimer exactement les résultats pertinents et réalistes auxquels on veut parvenir et les indicateurs permettant de les mesurer.

d) **Approbation du projet de contrat d'objectifs et de performance**

Après avoir élaboré le contenu du projet de Contrat d'Objectifs et de Performance, celui-ci doit être adopté par l'ensemble des parties prenantes. La procédure d'adoption consiste à :

- faire le consensus avec l'ensemble de la communauté éducative pour validation et adoption au niveau local ;
- transmettre le projet de contrat au supérieur hiérarchique pour approbation. Cette approbation doit se faire dans un délai de 15 jours suivant la date de dépôt.

e) **Dialogue de gestion**

Le dialogue de gestion réunit le porteur du contrat (Directeur d'école, Chef d'établissement, Directeur de Centre de Formation, IEPP, DREN, DC) avec sa hiérarchie immédiate dans un espace d'échange autour de la justification du contrat, de la pertinence des objectifs et du plan d'opérationnalisation (plan d'action, ressources, temps...).

C'est aussi l'espace pour :

- (1) définir un cadre regroupant les acteurs du contrat, parties prenantes, pour le suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- (2) s'accorder sur les méthodes et outils de pilotage permettant d'identifier les difficultés rencontrées, les risques éventuels et d'anticiper la mise en place d'actions correctrices;
- (3) préciser les modalités de présentation de suivi annuel.

Le dialogue de gestion conduit à la validation du contrat par la hiérarchie, après la prise en compte des observations et remarques faites et validées de manière consensuelle. Ce moment consacre l'engagement conjoint et responsable des deux parties dans la mise en œuvre du contrat. Le dialogue de gestion est l'étape incontournable qui structure le contrat entre les parties signataires.

f) Signature du contrat

Pour les projets validés (prise en compte d'éventuels amendements issus du dialogue de gestion) par le supérieur hiérarchique, le document revient au chef de la structure.

Le COP doit revêtir au moins deux signatures, celle du supérieur hiérarchique et celle du responsable de la structure contractante.

Pour les projets non approuvés, les raisons de la non approbation doivent être communiquées à la structure soumissionnaire qui les partage avec la communauté éducative. Le projet de contrat amendé, dans un délai de quinze jours, est renvoyé au supérieur hiérarchique pour approbation.

g) Information/communication :

Le COP doit faire l'objet d'une large diffusion auprès de toutes les parties prenantes de la communauté éducative. Pour ce faire, il doit être assorti d'un plan de communication qui s'appuie sur les pratiques existantes (COGES, CMEF, courriers, affichage, radio de proximité, etc.).

2.2.3. Phase d'exécution du Contrat d'Objectifs et de Performance :

Les contractants sont tenus d'exécuter les obligations contractualisées dans le respect des principes de transparence et de collaboration.

Toutefois, il est compréhensible que l'une des parties prenantes n'exécute pas ses engagements tels que prévus par le COP. La non-exécution peut être sous forme de retard d'exécution par rapport à l'échéancier arrêté ou de défaut d'exécution (la non-exécution, l'exécution partielle d'un engagement contractuel ou encore sa mauvaise exécution).

Ainsi, pour pallier ces potentiels risques d'inexécution, dès l'entrée en vigueur du Contrat, une obligation d'information incombe à chacune des parties prenantes, vis-à-vis des autres parties. Dans le cas où des contraintes opérationnelles surgissent,

entravant la bonne mise en œuvre d'une ou de plusieurs mesures prévues par le contrat. Ce devoir de transparence se complète par un devoir de collaboration qui consiste, pour chacune des parties, à faciliter aux autres parties l'exécution de leurs engagements tels que stipulés par le Contrat.

Phase de suivi et d'évaluation de l'exécution du COP

- Suivi de l'exécution du contrat

La réussite de la mise en œuvre du COP nécessite un suivi régulier des différentes phases de l'exécution. Il s'agit de :

- renseigner périodiquement les outils de suivi conçus à cet effet ;
 - analyser les informations collectées ;
 - remédier si besoin est ;
 - rédiger un rapport annuel d'activités.
- Evaluation de l'exécution du contrat

Le Contrat d'Objectifs et de Performance fera l'objet d'une évaluation interne et externe.

○ Evaluation interne

Le responsable de l'unité éducative procède à deux revues (à mi-parcours et annuelle) de la mise en œuvre du plan d'actions du contrat sur la base des travaux menés par l'équipe projet. Cette équipe rédige un rapport d'activités qui rend compte de la mise en œuvre de son plan d'actions.

L'équipe technique de la structure se réunit pour analyser et valider les rapports d'exécution des plans d'actions. Le responsable de l'unité éducative consolide les rapports et les restitue à l'ensemble des acteurs et partenaires convoqués à cet effet.

Cette instance, sur la base de ses analyses, fait le point sur les acquis et les faiblesses et propose des mesures de remédiation.

Ce rapport intégrera le rapport annuel relatif au fonctionnement administratif et pédagogique de l'unité éducative concernée.

○ Evaluation externe

L'évaluation externe est réalisée par l'Inspection Générale en relation avec le Comité Technique de Pilotage sur la base d'une lettre de mission.

○ Reddition des comptes

La reddition des comptes consiste à rendre compte à l'autorité qui investit, aux parents d'élèves, à la population et à la communauté éducative. L'outil principal de reddition de comptes est le rapport annuel d'activités.

Il doit contenir les résultats obtenus au regard des ressources mobilisées et des objectifs mesurables prévus au contrat de partenariat éventuellement.

Ce rapport est présenté aux parties prenantes par :

- Une réunion publique sous l'égide de l'autorité qui investit
- Tous les moyens de communication disponibles (site internet du ministère, de la structure locale...)

CHAPITRE 3 : MODELE DE COP

Un COP présente idéalement les éléments suivants :

Une page de garde, une introduction, un état des lieux ou diagnostic assorti d'objectifs et d'indicateurs, un plan d'actions, une procédure de suivi de l'exécution du contrat et le mode de renouvellement de celui-ci.

3.1. Page de garde

Cette page du contrat doit contenir les informations suivantes :

- Nom de la Direction Régionale
- Intitulé du contrat : COP entre (parties contractantes)
- le mail de la structure contractante (si l'établissement en dispose)
- Numéro de téléphone

3.2. Introduction

Les éléments introductifs peuvent faire l'objet de trois parties distinctes

- a. Présentation de la structure
- b. Les parties prenantes du Contrat, son champ d'application, sa durée

3.3. Etat des lieux / Diagnostic

L'état des lieux ou le diagnostic issu de la phase de concertation des différentes parties prenantes présente un instantané sur l'établissement (résultats scolaires, implication de l'équipe, qualité de la vie scolaire, l'image de l'établissement avec son environnement).

Un accent particulier sera mis sur :

- Les points forts de l'établissement
 - Les points faibles
 - Les axes de développement souhaitables
- c. Situation de référence et les valeurs cibles des indicateurs sont succinctement dans un cadre de résultats.

Chaine de Résultats	Indicateur						Hypothèses et Risques
	Libellé	Référence		Cible Annuelle			
		Année	Valeur	2020	2021	2022	
Objectif pédagogique en lien avec le PE							
1.1.							
1.2. ...							
Objectif de la gestion administrative en lien avec le PE							
2.1.							
2.2.							
Objectif de la vie scolaire en lien avec le PE							
3.1.							
3.2.							

Les objectifs sélectionnés doivent permettre d'évaluer la mise en œuvre des axes stratégiques retenus. Ils doivent rester en nombre limité (3 au maximum) pour assurer la lisibilité globale des priorités.

Après la présentation des enjeux, des orientations, des objectifs, des indicateurs et des cibles, il convient de préciser les moyens pour l'atteinte des résultats pour chaque objectif retenu.

A titre indicatif, le tableau ci-dessous est proposé

Objectifs opérationnels	Programme d'actions	Indicateurs	Moyens mobilisés par la structure	
			Externe	Interne

3.4. Dialogue de gestion et modalités de suivi du contrat

Cette partie du processus de contractualisation doit permettre de clarifier les rôles de chacun. Elle permet également de construire le dialogue de gestion sur des bases solides, saines et durables. Ainsi cette partie doit comporter les points suivants :

- Le comité de pilotage et le comité de suivi et d'évaluation
 - Cadre défini regroupant les acteurs du contrat pour le suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels ;
 - Méthodes et outils de pilotage permettant d'identifier les difficultés rencontrées et d'anticiper la mise en place d'actions correctrices :
- Les modalités de présentation de suivi annuel ;
- Les modalités d'évaluation et fin de contrat ;
- Les engagements des signataires.

3.5. Engagement des parties

Il s'agit de préciser, ici, ce qui est attendu par les différentes parties contractantes en termes de moyens et d'appui techniques à mobiliser pour l'atteinte des résultats escomptés (objectifs contractualisés).

3.6. Procédure de suivi et d'évaluation

- a- Durée, modalité de suivi
- b- Rapportage
- c- Evaluation : revue annuelle, revue à mi-parcours et finale

3.7. Clauses de révision et de renouvellement du contrat

3.8. Signatures des parties contractantes

3.9. Annexes

Les documents annexés au Contrat en constituent une partie intégrante et peuvent comprendre notamment :

- Le Projet Educatif
- Le cadre des résultats
- Toutes autres documentations permettant de faciliter la compréhension d'une disposition du contrat.

CONCLUSION

L'institution du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) peut représenter une avancée notable dans le pilotage de l'Administration Scolaire si sa mise en œuvre est menée à son terme et dans les conditions requises. De ce fait, il implique une culture de la responsabilité individuelle et collective à tous les niveaux de la chaîne de commandement. Pour la réussite et la pérennisation du COP, il est nécessaire de définir des stratégies de communication, de suivi des activités autour de son implantation.

GLOSSAIRE

TERMES	SIGNIFICATIONS
Avenant à un contrat	Acte complémentaire à un contrat signé par les parties. L'avenant a pour objet de compléter ou de modifier une ou plusieurs clauses du contrat initial, les autres clauses restantes inchangées. Au même titre que le contrat, l'avenant doit être signé par toutes les parties signataires du contrat initial.
Cadre des résultats	Tableau comportant : <ul style="list-style-type: none"> ○ les indicateurs de ce qui doit être mesuré ; ○ objectifs prioritaires ; ○ les étapes montrant le chemin vers l'objectif à atteindre ; ○ la ligne définissant le point de départ ; ○ les sources d'où proviendront les données et informations.
Cible	Associée à un indicateur et désignant le résultat visé par l'objectif, elle doit être précise et normalement quantifiable.
Démarche participative	Démarche visant à assurer une large participation dans la préparation et la mise en œuvre des politiques publiques.
Diagnostic	Etat des lieux d'une structure administrative ou éducative. Le diagnostic s'appuie sur une analyse de la situation à partir de paramètres permettant de suivre la vie et la scolarité d'une structure ou d'un établissement. Le diagnostic insiste tout particulièrement sur les domaines sur lesquels on veut et peut agir.
Contrat	Acte de management participatif, qui responsabilise ses signataires et associe aux décisions le niveau d'exécution
Contexte	La description du contexte s'appuie sur une analyse de l'environnement interne et externe dans lequel agit l'organisation. On y trouve brièvement exposés les facteurs significatifs, les besoins, les attentes et les préoccupations majeures des citoyennes et des citoyens, les tendances sociales, économiques, démographiques et technologiques qui exerceront une influence sur les stratégies mises en place par l'organisation pour la période couverte. L'analyse du contexte permet de cerner les différents enjeux auxquels l'organisation sera confrontée et sur lesquels elle va s'appuyer pour déterminer des orientations et des objectifs
Contractualisation	Processus par lequel un Pouvoir régulateur (Etat, Ministère)/Pouvoir organisateur (DREN) et chaque Unité administrative ou Unité scolaire concernée établit et mettent au point de manière participative, les différents engagements réciproques devant définir le cadre de développement et d'amélioration de la gouvernance pour atteindre les objectifs de performance assignés.

Enjeu	Un enjeu découle du contexte. Il représente ce que l'organisation, ses clientèles et ses partenaires peuvent perdre ou gagner selon les stratégies mises en place. Il sert à structurer les orientations. La formulation d'un enjeu se fait dans un bref énoncé de quelques mots et ne contient pas de verbe.
Indicateur	<p>Un indicateur est une information ou une mesure d'ordre quantitatif ou qualitatif qui permet d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte d'un objectif. Il existe plusieurs types d'indicateurs, dont des indicateurs de performance directement liés aux résultats visés par un objectif ainsi que des indicateurs de mise en œuvre qui sont associés aux moyens et aux ressources utilisés pour atteindre un objectif. Un indicateur doit présenter les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ il doit être précis et clair par rapport au résultat visé; ○ il ne doit mesurer qu'un seul aspect à la fois; ○ il doit reposer sur des données fiables et récurrentes. <p>Les indicateurs constituent une composante essentielle de la nouvelle approche de gouvernance scolaire.</p>
Orientation	<p>Une orientation permet à une organisation d'affirmer les intentions qui marqueront la réalisation de sa mission. Elle traduit les priorités de l'organisation. Elle est rattachée à un enjeu et doit présenter les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ elle doit être introduite par un seul verbe d'action; ○ elle doit véhiculer une idée maîtresse; ○ elle doit être claire et concise.
Objectif	<p>Un objectif constitue un engagement prioritaire de l'organisation pour la période couverte par l'outil stratégique. Il énonce les changements précis et mesurables que l'activité de l'organisation devrait produire. Il est formulé en termes de résultats perceptibles et significatifs pour les clientèles et constitue la base de la reddition de comptes. Il doit présenter les caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ il doit être introduit par un seul verbe d'action; ○ il doit véhiculer une seule idée; ○ il doit préciser la population ciblée; ○ il doit rendre explicite le résultat visé.
Performance	Capacité d'atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité économique, de qualité de service et/ou d'efficacité de la gestion.

ANNEXES

- ✓ Protocole
- ✓ Projet de Planning
- ✓ Indicateurs PSE
- ✓ Matrice de résultats
- ✓ Circulaire sur la Contractualisation
- ✓ Circulaire sur le projet d'école/d'établissement
- ✓ Canevas de Contrat (masque)
- ✓ Canevas de projet d'école
- ✓ Outils de la mise œuvre (plan de mobilisation sociale, planification, suivi, canevas de rapport d'activités, fiche de conduite de réunion, ...).