



Contrat d'Objectifs et de Performance  
(COP)

---

## PROTOCOLE DU DIALOGUE DE GESTION

### INTRODUCTION

L'année scolaire 2019-2020 marque le démarrage effectif de la contractualisation qui est désormais le mode de gouvernance scolaire choisi par le Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MENETFP).

En effet, après avoir constitué leur comité technique, qui a procédé à l'élaboration de leur diagnostic, de leur projet éducatif et des projets de contrat subséquents, les structures éducatives de la phase pilote de la contractualisation s'appêtent à valider et à signer ces projets de contrat pour en faire des contrats dont la mise en œuvre débute dès la rentrée de l'année scolaire 2020-2021.

La signature de contrats sur des objectifs est en passe de devenir le mode normal de relations entre les différentes structures du ministère. En rendant explicites les résultats attendus, sur une ou plusieurs années, le contrat formalise les engagements des gestionnaires des structures éducatives.

L'opération de validation et de signature des projets de contrat se fait au cours d'une rencontre appelée **Dialogue de Gestion** qui se tient sous la présidence du supérieur hiérarchique direct des porteurs de ces projets de contrat.

Ainsi donc, le processus de contractualisation, depuis son initialisation jusqu'à la mise en œuvre du contrat est un processus participatif qui force incontestablement la concertation. Tous les acteurs ont l'opportunité de discuter, d'échanger et de travailler dans une synergie d'actions dans le but de l'atteinte des objectifs contractuels fixés de façon consensuelle.

Pour permettre une bonne conduite de ces échanges, l'Equipe Technique Ad hoc s'est attelée à élaborer ce document tenant lieu de protocole qui définit le **Dialogue de Gestion** et ses grandes articulations. Il est destiné aux principales parties prenantes du processus de la contractualisation.

## I. OBJECTIFS DU PROTOCOLE DU DIALOGUE DE GESTION

Le protocole a pour but de :

- Sensibiliser les acteurs et les partenaires sur les enjeux du dialogue de gestion ;
- Mutualiser les bonnes pratiques en matière de dialogue de gestion ;
- Favoriser une compréhension des lignes directrices du processus du dialogue de gestion ;
- Formaliser les modalités opérationnelles de mise en œuvre du dialogue ;
- Etablir les conditions de réussite des dialogues dans les différentes unités éducatives du ministère.

## II. CONCEPT DU DIALOGUE DE GESTION

### A. Définition du dialogue de gestion

Dans le processus de contractualisation, le dialogue de gestion correspond à l'étape d'échange existant entre le porteur du contrat (Directeur d'école, Chef d'établissement, Directeur de Centre de Formation, IEPP, DREN, DC) et sa hiérarchie immédiate autour de la justification de la pertinence des objectifs, des moyens disponibles et du plan d'opérationnalisation (plan d'actions, ressources, temps...).

Tout ceci dans une logique de démarche de projet, de responsabilisation des acteurs et de performance des élèves.

Le dialogue de gestion porte ainsi sur les performances attendues de l'action des structures éducatives sur la base des moyens à leur disposition et de ceux qu'ils sont susceptibles de mobiliser par leur leadership.

Le dialogue de gestion aboutit à la signature du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) entre les deux parties.

### B. Enjeux du dialogue de gestion

Les enjeux du dialogue de gestion tournent essentiellement autour de l'optimisation des ressources disponibles en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

- 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) ;

### C. Acteurs du dialogue de gestion

#### ✓ **Dialogue de gestion sur les Contrats DREN/DDEN**

##### **(Cabinet - DREN/DDEN)**

- Membres de Comité de Pilotage Technique (le Président, le Vice-Président, le Secrétaire Exécutif, la DELC, la DEEP et la DAPS-COGES)
- Equipe DREN/DDEN composée de trois personnes (DREN, SG, Chef Antenne Pédagogique)

#### ✓ **Dialogue de gestion sur les Contrats IEPP, Etablissements et CAFOP**

##### **(DREN - Structures sous tutelle)**

- Equipe DREN/DDEN composée de trois personnes (DREN, SG, Chef Antenne Pédagogique) ;
- Equipe de la structure contractante composée du Chef de Circonscription, du Chef d'établissement, du Directeur des Etudes ou Chef du Centre de Formation, d'un membre du Personnel de Direction et d'un membre du COGES.
- Facilitateur du dialogue de gestion

#### ✓ **Dialogue de gestion sur les Contrats Ecoles Primaires**

##### **(IEPP - Directeurs Ecoles primaires)**

- Equipe IEPP composée de l'IEPP et de deux de ses collaborateurs ;
- Equipe Technique Ecole primaire composée du Directeur d'école, d'un enseignant et d'un membre du COGES)
- Facilitateur du dialogue de gestion

### D. Points essentiels du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion, doit porter essentiellement sur les points du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) qui suivent :

#### ✓ **Bref aperçu de l'état des lieux ou du diagnostic ;**

Pour rappel, le diagnostic est le socle de l'édifice du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP). Il est bâti à partir de données factuelles rapportées et dûment validé par les parties prenantes lors de l'élaboration du Projet Educatif. Le contrat doit prendre en compte ces données.

#### ✓ **Rappel des objectifs fixés par la structure éducative dans le PE ;**

#### ✓ **Identification des objectifs contractuels :**

Il s'agit pour l'équipe technique de la structure de proposer deux (02) ou trois (03) objectifs généraux choisis parmi les objectifs fixés dans le Projet Educatif (PE), avec les objectifs opérationnels/spécifiques qui leur sont rattachés.

Les objectifs retenus doivent être en cohérence avec les problèmes prioritaires identifiés dans le diagnostic de la structure. Ils doivent également être réalisables par rapport aux ressources disponibles et envisagées.

✓ **Rappel des indicateurs et cibles rattachés aux objectifs contractuels :**

A chaque objectif opérationnel sont arrimés des indicateurs de résultats. Les résultats visés par le contrat doivent être, mesurables et centrés sur la réussite scolaire des élèves. D'où la nécessité de disposer d'indicateurs faciles à renseigner en lien avec les résultats.

Chaque indicateur de résultats définit une valeur cible à atteindre par rapport à la valeur de référence connue, à l'année de départ.

Ainsi, sur la base des indicateurs de résultats et de leurs valeurs cibles, l'on peut mesurer le niveau d'atteinte de l'objectif.

### **III. MISE EN ŒUVRE DU DIALOGUE DE GESTION**

#### **A. Préparation du dialogue de gestion**

La réussite du dialogue de gestion passe par des étapes clés qui sont des prérequis indispensables à respecter :

➤ **Au niveau de la hiérarchie immédiate**

- L'équipe désignée doit, avant toute action, disposer du Projet Educatif des porteurs des contrats afin de se l'approprier, avant la tenue du dialogue de gestion.
- Il doit également désigner deux rapporteurs de son équipe qui consigneront de façon fidèle les échanges du dialogue de gestion dans un Procès-Verbal (PV).
- Le supérieur hiérarchique direct est tenu d'informer, par courrier officiel, les Chefs/Responsables de structures éducatives sur la tenue/l'organisation du dialogue de gestion, dans un délai d'au moins deux semaines. En pièce jointe, doivent figurer la programmation du passage des porteurs de contrats, le protocole du dialogue de gestion et le canevas du contrat à renseigner.
- Le courrier officiel doit fournir le maximum d'informations (les objectifs et les finalités de la rencontre/l'ordre du jour/le lieu de la rencontre/les règles du jeu/les temps forts de la rencontre, etc.) afin de permettre aux Chefs/Responsables de structures éducatives de s'approprier et de comprendre les enjeux du dialogue auquel ils sont conviés ;
- Le supérieur hiérarchique doit responsabiliser des membres de son équipe et préparer un document conducteur sur l'objet de la rencontre, les objectifs du dialogue, les méthodes qui seront utilisées, la liste des participants, la synthèse des sujets abordés par les parties prenantes, le résumé des discussions et la liste exhaustive des diligences à accomplir après la tenue du dialogue (décisions, actions, propositions, recommandations).
- Les dispositions permettant de rendre conviviale la rencontre, doivent être prises.

### ➤ **Au niveau du porteur du contrat**

- Avec son équipe technique, il doit prendre connaissance et s'approprier le courrier officiel de la hiérarchie, du projet de contrat et du protocole du dialogue de gestion.
- Pour la formalisation du contrat, en rappel, il faut observer les étapes suivantes :

#### **a) Le 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) La formulation des objectifs stratégiques et opérationnels**

Le diagnostic a permis d'identifier des axes prioritaires. Il faut en choisir un ou deux contenus dans le Projet Educatif. 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. Chaque objectif opérationnel est mesuré à l'aide d'un ou plusieurs indicateur(s).

#### **c) L'élaboration 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) L'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 direct, une semaine avant la réunion. Outre le projet de contrat renseigné, le Projet Educatif de la structure, le procès-verbal de la réunion d'adoption du Projet Educatif et du projet de contrat et la liste des membres de l'équipe technique devant participer au dialogue de gestion doivent également être transmis au supérieur hiérarchique.

### **B. Tenue du dialogue de gestion**

Le supérieur hiérarchique direct assure la Présidence du dialogue de gestion qui prend la forme d'une négociation.

De façon plus précise, le porteur du contrat vient échanger/discuter sur des éléments du Projet Educatif (PE) de sa structure avec son supérieur hiérarchique immédiat.

Dès lors, le dialogue de gestion doit impérativement favoriser les échanges et le débat contradictoire, en évitant les positions tranchées.

Dans les cas de positions non-conciliables, un arbitrage est nécessaire dans l'intérêt des élèves qui sont les bénéficiaires directs dudit dialogue. Cet arbitrage échoit au facilitateur.

La tenue du dialogue passe par les phases et les activités suivantes :

✓ **Au début du dialogue :**

- préparation de la liste de présence ;
- présentation des membres des deux parties autour de la table ;
- proposition de l'ordre du jour ;
- proposition de la méthodologie de travail.

✓ **Pendant le dialogue :**

- Présentation Powerpoint (si possible) du projet de contrat par le responsable de la structure éducative en observant les étapes suivantes :
  - la méthode de travail adoptée ;
  - le rôle des parties prenantes ;
  - la présentation générale et rapide de l'établissement ;
  - le diagnostic déclinant les caractéristiques, les points forts et les points faibles de la structure ;
  - la présentation de chaque objectif prioritaire, des stratégies retenues et des résultats attendus.
- échanges sur le projet de contrat ;
- négociation sur les objectifs proposés, si nécessaire ;
- identification des objectifs et résultats convenus

✓ **Après le dialogue**

- Transmission du PV de la réunion au porteur du contrat ;
- Corrections éventuelles du projet de contrat par le porteur ;
- Dépôt du projet de contrat corrigé par le porteur au chef hiérarchique direct.

C. Validation et signature du contrat

Cette étape qui met fin au dialogue de gestion est organisée par le supérieur hiérarchique en y invitant par courrier le porteur du contrat. Au cours de cette rencontre, il sera procédé à la :

- ✓ lecture du contrat corrigé et à sa validation par les deux parties ;
- ✓ signature des exemplaires du contrat par les deux parties ;
- ✓ remise d'un exemplaire du COP, et de la lettre de mission par le supérieur hiérarchique au porteur du contrat.

## **CONCLUSION**

Pour garantir la déclinaison effective des libertés et des responsabilités dont bénéficient les gestionnaires et obtenir un pilotage souple et cohérent de la politique publique d'éducation, le dialogue de gestion, qui est l'expression même de la concertation, doit prendre le pas sur les logiques individuelles.

Il nous revient de nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité. Autrement dit, le nouveau cadre de gestion impliquant la mise en œuvre d'un dialogue de gestion doit favoriser l'expression des acteurs les plus proches du terrain et la diffusion des bonnes pratiques.