



RÉGION ACADÉMIQUE  
ÎLE-DE-FRANCE

MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION

#### Rectorat

##### Division des établissements

Affaire suivie par  
Philippe CAPPELLE

Téléphone  
01.57.02.64.50

Fax  
01.57.02.64.68

Mél  
[Ce.de@ac-creteil.fr](mailto:Ce.de@ac-creteil.fr)

Nicolas HUSSONNOIS  
Téléphone

01.57.02.66.49  
Mél

[nicolas.hussonnois@ac-creteil.fr](mailto:nicolas.hussonnois@ac-creteil.fr)

4 rue Georges Enesco  
94010 Créteil cedex  
[www.ac-creteil.fr](http://www.ac-creteil.fr)

Créteil, le 15 novembre 2017

La rectrice de l'académie de Créteil  
Chancelière des universités

à

Madame la cheffe ou monsieur le chef  
d'établissement

s/c de Mesdames et Monsieur les inspecteurs  
d'académie – directeurs académiques  
des services de l'éducation nationale  
de Seine-et-Marne, de Seine-Saint-Denis  
et du Val-de-Marne

#### Circulaire n° 2017-102

**Objet : dialogue de gestion et contractualisation des établissements.**

**Pièces jointes : grille d'observation pour l'autodiagnostic, modèle de contrat d'objectifs, calendrier**

Aux termes des dispositions législatives et réglementaires du code de l'éducation définissant l'organisation et le fonctionnement des EPLE, « le contrat d'objectifs conclu avec l'autorité académique [...] définit les objectifs à atteindre par l'établissement pour satisfaire aux orientations nationales et académiques et mentionne les indicateurs qui permettront d'apprécier la réalisation de ces objectifs ».

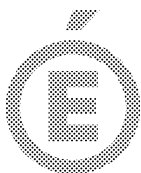
Dans ce cadre, l'académie poursuit son action de pilotage partagé de la performance en articulant étroitement la tenue régulière des dialogues de gestion et la démarche de contractualisation.

A ce jour, l'ensemble des équipes de directions des établissements du second degré de l'académie ont été reçues en dialogue de gestion. Ces rencontres ont été l'occasion de partager des outils d'analyse et d'auto évaluation permettant d'axer la réflexion et les échanges sur le diagnostic et le pilotage des établissements.

Les établissements conduisent également des projets d'établissement avec leur communauté.

Le contrat d'objectifs entre l'établissement et l'académie constitue le prolongement naturel du projet d'établissement et du dialogue de gestion permettant de définir et d'articuler dans le temps les orientations stratégiques et les axes d'amélioration de la performance. Une majorité des établissements en sont à ce jour dotés.

La présente circulaire indique les orientations pour la poursuite de cette démarche pour l'année 2017-2018.



## **I L'organisation des dialogues de gestion**

Les dialogues de gestion seront menés, pour les collèges, par les directions départementales, et pour les lycées, par le rectorat de l'académie.

Afin de simplifier et mieux articuler la démarche stratégique en établissement et celle déployée en district et de faciliter la recherche de synergies sur l'ensemble des premier et second degrés, une organisation des dialogues de gestion par district sera privilégiée.

Ainsi, tous les lycées de trois districts seront reçus en 2017-2018 (voir ci-joint) en plus de ceux n'ayant pas été reçus depuis trois ans, tandis que les collèges continueront à être reçus chaque année.

### **1/ Contenu des dialogues de gestion**

Les dialogues de gestion doivent permettre d'exposer et d'expertiser le contexte de l'établissement (l'infrastructure, les effectifs d'élèves et l'offre de formation, les TICE, les ressources humaines, les moyens, la politique pédagogique et les projets de l'établissement...).

En vue de cette rencontre, le dossier que vous présenterez pourra comprendre un examen particulier de thématiques ou de leviers de votre choix et spécifiques à votre établissement.

### **2/ Organisation pratique des dialogues de gestion**

Les dialogues de gestion se dérouleront du mois de novembre 2017 à mi-mars 2018.

La rencontre sera présidée :

- Pour les lycées, par moi-même ou par l'un de mes proches collaborateurs ;
- Pour les collèges, par l'IA-DASEN ou l'un de ses adjoints.

Les inspecteurs faisant partie de l'équipe de district seront étroitement associés à la préparation et à la tenue de ces rencontres, qui s'appuieront sur le travail réalisé en conseil pédagogique.

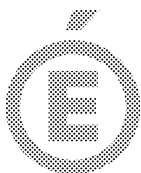
Pour optimiser ce temps d'échange, un certain nombre d'indicateurs spécifiques à votre établissement seront communiqués au moins 10 jours avant la rencontre.

Je vous invite à adresser de la même manière, aux services du rectorat pour les lycées, et à ceux des DSDEN pour les collèges, les indicateurs complémentaires que vous souhaitez utiliser ainsi que le rapport annuel pédagogique de votre établissement.

Les dialogues de gestion seront notamment l'occasion d'évoquer :

- La performance scolaire et en particulier, les résultats aux examens des élèves et leur parcours ;
- Les ressources humaines et le fonctionnement général ;
- L'utilisation des moyens alloués ;
- Le pilotage pédagogique et l'organisation générale de l'établissement (les instances, les relations avec les différents partenaires et usagers, la vie scolaire, les besoins en formation).

Vous trouverez en pièce jointe le calendrier des rencontres pour les 46 lycées participant à l'opération de cette année. Pour les collèges, les calendriers et les établissements concernés seront transmis par la DSDEN de votre département.



## **II La démarche de contractualisation**

Pour les établissements qui n'en sont pas encore dotés, la construction du contrat d'objectif s'inscrit dans le prolongement naturel des dialogues de gestion, avec pour objectif un aboutissement de cette démarche dans les six mois qui suivent.

La démarche de contractualisation a pour objectif la construction d'un outil de dialogue entre les autorités académiques et le chef d'établissement. Elle est de nature à permettre de :

- engager une réflexion collective partagée sur la performance de l'établissement et ses orientations stratégiques ;
- définir collectivement deux ou trois objectifs spécifiques et les résultats mesurables à atteindre pour la durée du contrat,
- construire une stratégie commune d'actions opérationnelles permettant d'y parvenir,
- suivre ces actions mises en œuvre et évaluer leurs résultats et leurs effets au regard des objectifs retenus.

En tant que document pivot de la coordination entre l'établissement et les services académiques, le contrat d'objectifs s'inscrit en cohérence avec les orientations nationales et académiques et se nourrit du projet d'établissement, dans leurs objectifs et modalités de suivi et d'évaluation.

L'engagement de cette démarche donne lieu à une rencontre au cours de laquelle vous pourrez être accompagné de différents personnels de votre établissement, en nombre restreint, que vous aurez choisis et dont la présence sera une valeur ajoutée.

Une expérimentation sera menée pour associer, pour quelques contrats d'objectifs, la collectivité territoriale de rattachement, lorsque cette dernière manifeste la volonté de s'y engager.

Pour sa mise en œuvre, la démarche de contractualisation s'appuie sur quatre phases.

### ➤ **La démarche de contractualisation**

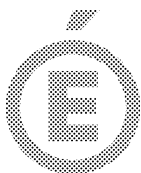
#### **Première phase : l'autodiagnostic**

L'autodiagnostic, piloté par l'équipe de direction, est partagé par l'ensemble de la communauté éducative de l'établissement.

Pour conduire cet autodiagnostic, neuf axes d'observation sont privilégiés :

- la performance de l'établissement ;
- le suivi et l'accompagnement des élèves ;
- le climat scolaire ;
- le numérique éducatif ;
- le volet social ;
- la contribution des personnels, des équipes et des instances au pilotage pédagogique, la relation avec les parents ;
- l'offre de formation ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le travail partenarial

Une grille d'observation synthétique est proposée en annexe.



## **Deuxième phase : l'élaboration du contrat**

Un modèle académique de contrat d'objectifs est fourni en annexe.

Cette phase d'élaboration du contrat sera menée en étroite concertation avec les inspecteurs du premier et du second degré parmi l'équipe de votre district, et les représentants des IA-DASEN.

En particulier, les objectifs stratégiques retenus sont en nombre restreint correspondant à la durée du contrat, et sont définis de manière explicite en fixant des résultats cible à atteindre.

Concomitamment, la démarche s'attache à construire un dispositif de suivi commun du contrat d'objectif permettant de donner un sens lisible, explicite et partagé à la stratégie de l'établissement et d'en mesurer les résultats.

A l'issue de ce processus, le projet finalisé est transmis aux autorités académiques pour validation.

## **Troisième phase : Remontée et validation des contrats**

Une fois validé, le contrat d'objectifs est présenté en conseil d'administration avant signatures par le chef d'établissement et l'autorité académique.

## **Quatrième phase : Evaluation et révision du contrat d'objectifs**

Les bilans et évaluations intermédiaires du contrat d'objectifs réalisés pourront donner lieu à un point d'étape avec les services académiques et le cas échéant à la signature d'un avenant afin d'intégrer au mieux toutes les évolutions de l'établissement par rapport au diagnostic initial.

## **III L'accompagnement et la formation**

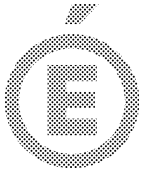
Le contrat constituera le point d'appui et le cadre de l'intervention et l'accompagnement des services et missions académiques du rectorat ou des DSDEN, lesquels s'inscriront dans la perspective des objectifs définis.

Afin de vous soutenir dans ce processus de contractualisation, deux dispositifs sont proposés dès cette année.

Le premier permet de s'appuyer sur une équipe stable de district organisée autour d'un bureau inter-catégoriel (cf. note spécifique relative à l'animation territoriale en district) permettant de faire appel à un accompagnement de proximité de la part des corps d'inspection territoriale.

Le second consiste en deux modules de formation continue proposés aux personnels d'encadrement :

- un module programmé le 17 novembre 2017, dédié aux nouveaux chefs d'établissement à la rentrée, à ceux qui envisagent de le devenir, ainsi qu'à tout chef arrivant dans un nouvel établissement, intitulé « de l'auto-évaluation à la contractualisation ». Un travail d'explicitation pourra notamment être conduit sur l'auto diagnostic demandé à tout nouveau chef.
- un module prévu dans le courant du mois de février 2018, intitulé « auto-évaluation et contrat d'objectif », dans le cadre des séminaires partagés de l'encadrement pédagogique et académique. L'objectif sera ici de travailler à une amélioration de la cohérence entre la démarche interne d'auto évaluation de la performance et la formalisation du contrat avec l'autorité de tutelle. Cette action de formation articulera un moment académique de travail puis une déclinaison plus opérationnelle en départements et en districts.



#### **IV L'application COBE**

Afin de faciliter la démarche de contractualisation, l'académie s'est dotée d'un outil de suivi du processus d'élaboration des contrats d'objectif (COBE).

Un droit d'accès individualisé via le portail ARENA vous permettra de :

5

- télécharger les circulaires de référence et les modèles de contrat,
- déposer et modifier votre contrat d'objectif,
- réceptionner les observations des inspecteurs territoriaux,
- visualiser la décision du comité de suivi académique,
- trouver la version définitive du contrat signé au format pdf.
- déposer et consulter les éléments de suivi et d'évaluation pour les contrats en cours d'exécution.

La base de données de l'application COBE sera mise à jour régulièrement et comprendra un module de sauvegarde par année scolaire pour inscrire votre action dans la durée et pérenniser les grandes orientations de l'établissement.

Je vous remercie de votre implication dans cette démarche.

La Rectrice de l'académie de Créteil



Béatrice GILLE