



MINISTÈRE DE
L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE



GUIDE

de la

CONTRACTUALISATION

ANNÉE 2012 - 2013

S O M M A I R E

1 Introduction

- ↳ Le fondement juridique de la contractualisation
- ↳ Le contrat d'objectifs et les autres outils de pilotage
- ↳ Les étapes du processus de contractualisation

2 L'auto-évaluation

- ↳ L'auto-évaluation

Présentation

L'objet à évaluer

- ↳ La démarche

La phase préparatoire

- » Le recueil d'informations
 - Les indicateurs
 - Les questionnaires

La phase participative

- » La phase d'échanges
 - Les informations qualitatives
 - Les points forts – Les points à améliorer

La phase de synthèse

La nouvelle contractualisation

- ↳ Grille d'analyse

3 L'accompagnement

4 L'évaluation externe

- ↳ Présentation

- ↳ Le déroulé des opérations

- ↳ **La prise de contact**
- ↳ **La première visite – Recueil de données – Présentation**
- ↳ **La deuxième visite – Entretiens et observations de cours**
- ↳ **La troisième visite – Présentation des résultats**

5 Le suivi des contrats

6 Annexes techniques



Le fondement juridique de la contractualisation

L'article 36 de la loi d'orientation pour l'école a institué un cadre légal pour la contractualisation entre chaque EPLE et l'autorité académique. Ainsi que le précise l'article 2-2 du décret du 30 août 1985 modifié relatif aux 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 ».

D'autres textes législatifs et réglementaires sont venus préciser et enrichir la notion de « contrat d'objectifs » ; ils constituent le *fondement juridique de la contractualisation* :

- La LOLF : Les contrats d'objectifs s'inscrivent dans le cadre général de la mise en place de la loi organique relative aux lois de finances.

- La loi 2005-380 du 23 avril 2005 d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École. Article L421-4 du code de l'Éducation, 4ème alinéa : « Il (le conseil d'administration) se prononce sur le contrat d'objectif conclu entre l'établissement et l'autorité académique, après en avoir informé la collectivité territoriale de rattachement ».

- La circulaire n° 2005-156 du 30 septembre 2005 précise : « Dans chaque établissement, doit être établi un projet de contrat d'objectifs. En cohérence avec le projet d'établissement et sur la base des orientations fixées aux niveaux national et académique, il définit les objectifs à atteindre à une échéance pluriannuelle (de 3 à 5 ans) sous forme d'un programme d'actions, dont la mise en œuvre peut être facilitée, voire conditionnée par un appui des services rectoraux. Les indicateurs permettant d'apprécier la réalisation de ces objectifs sont mentionnés dans le contrat.

Ce projet de contrat est élaboré dans le cadre d'un dialogue avec l'autorité académique portant sur la pertinence des objectifs fixés et leurs conditions de mise en œuvre.

La collectivité de rattachement doit être informée du contenu du contrat un mois avant la réunion du conseil d'administration portant sur le projet de contrat. Après son approbation, il est signé entre le recteur ou son représentant et le chef d'établissement. »

- La circulaire de rentrée 2007 fixe la durée des contrats : 4 ans en collège et 3 ans en lycée, en cohérence avec les cycles d'apprentissage.

Le contrat d'objectifs joue plusieurs rôles : il est l'un des outils du dialogue de gestion entre les autorités académiques et le chef d'établissement. Il est également l'occasion pour celui-ci, à travers la démarche d'évaluation du contrat, de faire émerger une culture commune d'établissement : l'évaluation – interne ou externe – permet de porter les résultats de l'établissement à la connaissance

de tous, d'engager une réflexion sur les réussites et les freins, de dégager et mettre en œuvre les leviers d'action pour l'atteinte des nouveaux objectifs. Enfin, il est le moyen d'affirmer l'identité de l'établissement, tout comme les autres éléments du projet d'établissement.



Le contrat d'objectifs et les autres outils de pilotage

Il importe de clarifier la fonction des différents outils de pilotage que sont le *projet d'établissement*, la *lettre de mission du chef d'établissement* et le *contrat d'objectifs*.

Le projet d'établissement

Rendu obligatoire par la loi d'orientation du 10 juillet 1989, le projet d'établissement définit, au niveau de l'EPL, les modalités particulières de mise en œuvre des orientations, des objectifs et des programmes nationaux, ainsi que du projet académique.

Inscrit dans le cadre de l'autonomie des EPL, le projet d'établissement exprime et fixe les choix pédagogiques et la politique éducative de l'établissement. Élaboré par les différents partenaires, particulièrement au sein du conseil pédagogique, à partir d'un diagnostic partagé, il est adopté par le conseil d'administration.

Il sert à exprimer la volonté collective d'une communauté particulière et à assurer la cohérence de ses actions avec ses valeurs. Conformément à l'article L.401-1 du Code de l'éducation, issu de la loi du 23 avril 2005, il peut notamment prévoir la réalisation d'expérimentations pédagogiques.

Le contrat d'objectifs

Au sens de l'article R 421-4 du code de l'éducation, 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.

Le contrat d'objectifs s'appuie en partie sur le projet d'établissement qui sert de base à la contractualisation ; les objectifs choisis pour être contractualisés sont limités en nombre (trois ou quatre) ; ils sont réalistes, déclinés en « leviers d'action » et dotés d'indicateurs qui doivent permettre une évaluation annuelle de leur degré de réalisation.

La lettre de mission

La lettre de mission élaborée par l'autorité académique à partir du diagnostic réalisé par le chef d'établissement reprend à la fois des objectifs du projet d'établissement et des objectifs de pilotage de l'EPL. Cette lettre de mission est personnelle au chef d'établissement et donne lieu à une évaluation de son action par l'autorité académique.



Les étapes du processus de contractualisation

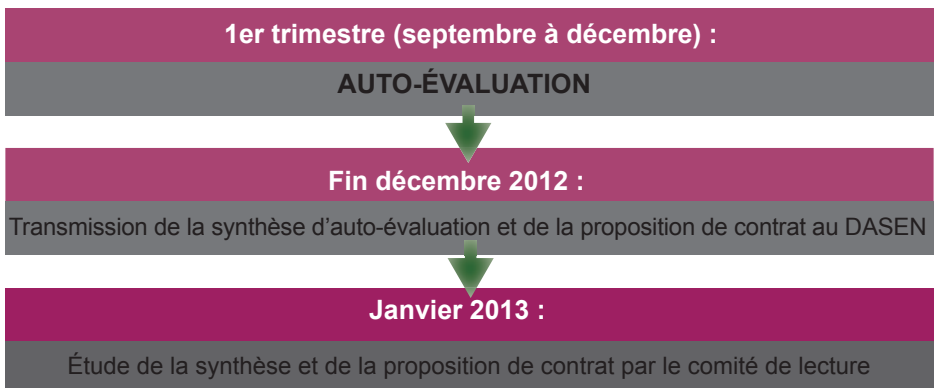
Les contrats d'objectifs signés en 2008 – 2009 arrivent aujourd'hui à leur terme. Il convient d'évaluer leur degré de réalisation avant de les renouveler sur la base d'une analyse partagée par l'établissement et les autorités académiques.

Les établissements concernés procéderont au cours du premier trimestre de l'année 2012 – 2013 à l'évaluation du contrat d'objectifs. Les équipes de direction trouveront dans la deuxième partie de ce guide, « L'auto-évaluation des EPLE », les éléments nécessaires pour, à la fois évaluer le contrat initial et mener à bien le processus d'auto-évaluation de l'établissement qui permettra de dégager les éléments du futur contrat.

Par ailleurs, ces équipes pourront s'appuyer sur les équipes d'inspecteurs référents de bassin.

Le diagnostic réalisé devra permettre d'analyser les résultats de l'établissement au regard de la réussite des élèves et de définir trois à quatre priorités essentielles d'amélioration qui constitueront les fondements des objectifs du futur contrat.

À l'issue de la phase d'auto-évaluation (septembre – décembre), la synthèse du diagnostic sera transmise au DASEN pour un temps d'analyse qui sera partagé avec l'établissement (janvier 2013). Cette phase pourra conduire à la validation du projet et permettre l'élaboration du nouveau contrat d'objectifs.



Dans les cas où l'analyse du DASEN conclurait à un besoin d'approfondissement des éléments du diagnostic, il en transmettra une synthèse au G.O.S. (*Groupe Opérationnel de Suivi pour la contractualisation des EPLE*)¹ qui engagera un **accompagnement** ou une **évaluation** externe :

» *L'accompagnement* est une procédure simple qui prévoit la venue dans l'établissement, pour une demi-journée, d'un binôme inspecteur – personnel de direction, membres du G.O.S. Les échanges avec l'équipe de direction, les membres du Conseil pédagogique et éventuellement les représentants des parents d'élèves, visent à clarifier et approfondir les éléments résultant de l'auto-évaluation.

» *L'évaluation externe* est une procédure plus lourde qui suppose la présence, pendant 3 ou 4 jours – selon la taille de l'établissement – d'une équipe d'évaluateurs membres du G.O.S. dans l'établissement.

L'élaboration du contrat d'objectif

Le DASEN devra disposer fin avril 2013 de toutes les propositions de contrats d'objectifs. La rédaction du contrat d'objectifs sera finalisée au plus tard en mai 2013.

Pour engager cette démarche et la situer au regard de la nouvelle gouvernance, une réunion de présentation à destination des chefs d'établissement concernés par le renouvellement des contrats sera organisée dans chaque département ; le DASEN accompagné par des représentants du G.O.S. en aura l'initiative.

Ce guide, qui est désormais le document unique pour toutes les opérations relevant de la contractualisation, s'articule autour de quatre grandes parties, développées ci-après :

- » L'auto-évaluation
- » L'accompagnement
- » L'évaluation externe
- » Le suivi des contrats

Un calendrier pour l'année 2012 – 2013 figure en annexe, il permet aux différents acteurs de visualiser les périodes des grandes étapes de la contractualisation.

Une trame de contrat d'objectifs, illustrée d'exemples pris dans différents contrats, figure dans les annexes ; elle devra être utilisée pour les futurs contrats qui seront signés en 2013.

¹ Le G.O.S. est chargé de contribuer à la réalisation effective du processus de contractualisation en accompagnant les établissements concernés, et ce aux différentes étapes du processus. Il regroupe des inspecteurs du premier et du second degré et des personnels de direction (voir sa composition en annexe).



L'auto-évaluation

Présentation

L'auto-évaluation est une démarche d'évaluation interne, à laquelle doit collaborer l'ensemble de la communauté éducative : personnels de direction, enseignants, parents d'élèves, personnels administratifs et de service, mais également lycéens membres du CVL, partenaires de l'EPLÉ impliqués.

La communauté scolaire doit se rassembler sur une analyse commune du fonctionnement de l'établissement - non seulement des données objectives et des contraintes (niveau scolaire à l'entrée en 6^{ème}, en 2^{nde}..., origine sociale des élèves...) mais aussi de ses performances (effets des politiques éducatives conduites par l'EPLÉ sur les résultats des élèves).

L'auto-évaluation est une démarche qui a pour but de mettre à jour les leviers permettant de faire évoluer l'établissement scolaire vers une meilleure réussite des élèves.

Il est essentiel que la communauté éducative participe activement à cette démarche ; il est donc souhaitable de définir une stratégie de communication suscitant l'intérêt, en présentant la démarche de la façon la plus claire possible, et en insistant sur son utilité et les bénéfices que pourront en tirer les personnels, notamment dans l'exercice de leur métier (processus qui peut renforcer la capacité à améliorer les pratiques professionnelles). Il s'agit aussi de s'appuyer sur les pratiques d'évaluation déjà existantes dans l'établissement.

L'objet à évaluer

Toute démarche d'évaluation doit se référer à l'objet à évaluer. Concernant les EPLÉ, il s'agit **d'analyser les résultats de l'établissement, à travers la réussite des élèves, en valorisant les pratiques mises en œuvre.**

La réussite des élèves est définie à l'aune de leurs parcours scolaires (résultats, orientation) et de leurs apprentissages. Mais d'autres dimensions sont à prendre en compte : la construction de la personnalité, la formation citoyenne, la construction du projet d'orientation et l'insertion professionnelle, les compétences sociales acquises durant la scolarité (cf. Art. L111-1 et L111-2 du Code de l'Éducation).

A travers les questions essentielles - Qui sont nos élèves ? Où les menons-nous ? Comment ? -, il s'agit de recueillir sur les dimensions précitées des informations afin de dégager les points forts et les points faibles de l'établissement, d'élaborer un diagnostic.

² Ces éléments sont extraits d'un guide plus général consacré à l'auto-évaluation des «unités éducatives» (écoles et EPLÉ)



La phase préparatoire

Cette phase est un moment décisif de la démarche. Elle nécessite une préparation minutieuse du chef d'établissement. Elle doit permettre de concilier deux exigences :

- » Permettre la libre expression de tous ceux qui participeront à la démarche (la communauté éducative au sens large)
- » Encadrer cette expression afin qu'elle reste productive pour l'établissement, en débouchant sur un ajustement de ses politiques et un changement des pratiques.

Cette phase comporte deux temps :

- » **Le recueil d'informations** : afin que l'ensemble des acteurs puissent analyser les effets de leur propre fonctionnement, il est nécessaire de recueillir un certain nombre d'informations.

La communauté éducative doit être associée à cette démarche, car elle seule peut apporter des éléments (quantitatifs et qualitatifs) relatifs aux acquis des élèves, à leur progression sur une année ou sur un cycle, à l'environnement propice à l'apprentissage etc.

Les informations sont d'ordre divers :

- **les indicateurs** : un indicateur apporte des informations quantitatives (taux de réussite à un examen, taux d'élèves à l'heure, taux d'orientation...).

On distingue :

- les indicateurs d'entrée : incidence de l'environnement, facteurs externes (environnement géographique, culturel, socio-économique, caractéristiques de la population prise en charge,
- les indicateurs de gestion : efficacité des dispositifs mis en place, climat scolaire, orientation et parcours des élèves...
- les indicateurs de sortie : réussite aux évaluations, aux examens...

Les indicateurs existants sont nombreux [indicateurs fournis par le Service Statistique Académique, indicateurs IPES, APAE (cf. ci-dessous), indicateurs produits par l'université - ODE - indicateurs propres à l'établissement, au RRS ...]. Les indicateurs, choisis en nombre limité pour ne pas faire perdre de vue l'essentiel, doivent attirer l'attention sur ce qui donne matière à réflexion, à questionnement sur les pratiques.

Peu d'indicateurs apportent des informations sur les acquis des élèves. Ces derniers ne sont que partiellement mesurables dans les résultats aux examens, dans la poursuite d'études au-delà du collège ou du lycée et dans la fluidité des parcours scolaires.

Un indicateur doit être stable, c'est-à-dire être conservé sur plusieurs années. Un indicateur doit permettre à l'EPL de se situer dans son environne-

ment, et doit donc être référé aux indicateurs départementaux, académiques et nationaux.

Une donnée (exemple : nombre de sanctions) n'est pas un indicateur, car n'a pas de signification en elle-même. Par contre, cette même donnée, sur trois ans, peut devenir un indicateur, dès lors qu'elle permet d'interpréter, de comprendre.

L'indicateur est souvent présenté sous forme de taux (pourcentage) ; mais il faut utiliser ces derniers avec prudence dès lors qu'ils représentent des données sur une population faible en effectif.

Les indicateurs doivent être croisés entre eux : ainsi, on ne peut interpréter le taux d'élèves en retard à l'entrée en 6^{ème} ou en 2^{nde} sans se référer au taux de redoublement en 6^{ème} ou en 2^{nde} de l'établissement, du département, de l'académie.

Depuis l'année dernière existe **une nouvelle application, APAE (Aide au Pilotage et à l'Auto-évaluation des Établissements)** qui permet à chaque établissement d'obtenir des indicateurs quantitatifs sur ses performances ainsi que sur sa population (enseignante et scolaire) : l'application permet ainsi l'accès à plus de 70 indicateurs sur la population scolaire, les personnels, les moyens et la performance ; ceux-ci sont disponibles pour chaque établissement du second degré public et privé sous contrat et sont produits, pour un grand nombre, pour les niveaux départemental, académique et national avec un historique de 5 ans.

Cet outil permet le partage, entre les chefs d'établissement et les autorités académiques, d'une batterie d'indicateurs dont la définition, le champ et le mode de construction sont harmonisés au niveau national. Il peut alimenter la réflexion de la communauté éducative et des autorités académiques dans le cadre de l'évaluation des contrats d'objectifs et de leur renouvellement.

L'application fait l'objet de mises à jour en continu en fonction du calendrier de mise à disposition des sources l'alimentant.

L'accès à APAE se réalise via le *PIA*, Portail Intranet Académique (⇒A-RENA, ⇒Enquêtes et Pilotage)

Une démarche d'auto-évaluation complète devrait intégrer un outil comme les questionnaires ou enquêtes. Mais la mise en œuvre nécessite du temps pour les construire et les analyser.

- Les informations qualitatives

Les indicateurs quantitatifs usuellement utilisés (type IPES), s'ils disent l'efficacité globale de l'établissement, ne disent rien ou pas tout de la qualité de l'éducation dispensée (compétences acquises, degré d'atteinte des objectifs de formation du citoyen ou d'éducation à la santé, climat de l'établissement...).

Chaque fois que l'on ne pourra pas mesurer directement un progrès ou

le degré d'atteinte d'un objectif, on aura recours à des critères et des indicateurs plus qualitatifs pour évaluer la portée de l'action.

La qualité du service rendu sera évaluée au-delà de son efficacité (ex : de très bons résultats mais au prix d'un stress élevé des élèves ou de la mise de côté de certaines parties du programmes ou de certains objectifs éducatifs).

L'approche qualitative permet d'évaluer des objets complexes, des objectifs éducatifs, d'identifier à travers les retours des acteurs les éléments positifs et les éléments négatifs. L'entretien, le questionnaire semi-ouvert, les enquêtes de satisfaction sont des outils utilisables : ils permettent autant de mesurer le degré d'atteinte d'un objectif que d'identifier des difficultés ou des attentes des acteurs.

On pourra ainsi évaluer la qualité, l'efficacité, la pertinence :

- des modalités d'aide aux élèves (aide individualisée, PPRE, accompagnement éducatif, accompagnement personnalisé...)
- de l'utilisation des TICE
- du parcours d'orientation des élèves (s'inscrit-il pour l'élève et l'équipe éducative dans une orientation choisie et réussie ou subie ?)
- du dialogue avec les familles
- de l'organisation du temps scolaire
- de la vie scolaire

L'outil OAPE (*Outil d'Auto-évaluation et de Pilotage en Établissement*), élaboré l'année dernière, aide les équipes des établissements à réaliser un état des lieux et à analyser leurs pratiques ; plus spécifiquement adapté aux établissements ECLAIR, il est aujourd'hui accessible à tous les établissements. Il comporte un ensemble de questions portant sur les pratiques en cours dans l'établissement, groupé en grandes rubriques qui correspondent aux piliers de l'établissement : Apprentissage, Évaluation, Climat scolaire, Ambition, Pilotage. Les réponses aux différents items permettent de construire le radar de l'établissement.

Pour le consulter en ligne ou l'utiliser pour votre établissement :

<http://eduscol.education.fr/cid58628/oape.html>

Ce questionnement n'a pas pour objet d'imputer tel effet constaté à la communauté éducative, mais de comprendre « comment et par quels mécanismes et modes de transmission, la politique mise en œuvre au sein de l'établissement produit des effets plus ou moins positifs sur les acquisitions et comportements des élèves » (rapport IGEN – 2004).

» **La grille d'analyse : la présentation des politiques éducatives mises en œuvre dans l'établissement**

Il s'agit ensuite :

- d'utiliser tous les éléments d'information sélectionnés ou construits et de les relier aux pratiques professionnelles – pédagogiques et organisationnelles
- d'analyser comment les différents éléments interagissent entre eux pour constituer des réponses éducatives efficaces.

La grille proposée ci-dessous a pour objet d'organiser et de trier les informations recueillies.

Grille d'analyse

Axes du projet académique	Grandes finalités de l'action éducative	Qui sont nos élèves ? Que savent-ils ?	Où les menons-nous ?	Comment ?	Points forts et points à améliorer
La réussite des élèves Axe 1	Apprentissage et maîtrise de la langue française Transmission des connaissances Acquisition des compétences Acquisition d'une culture générale				
La réussite des élèves Axe 1	Former à la citoyenneté				
Les parcours scolaires Axe 2	Préparer à l'insertion sociale et professionnelle Faire acquérir une qualification reconnue				
La réussite des élèves Axes 1 et 2	Développer la personnalité de l'élève				
La réussite des élèves Axe 1	Contribuer à l'égalité des chances				

À partir de cette grille, l'information est à mettre en perspective avec les grandes finalités du système éducatif, en répondant aux questions suivantes :

↳ **Qui sont nos élèves ? Que savent-ils ?**

Un certain nombre d'informations répondront partiellement à ces questions :

- Acquis des élèves entrant en 6ème : taux d'élèves maîtrisant toutes les compétences du palier 2 ; taux d'élèves maîtrisant toutes les compétences en français, mais pas en mathématiques...
- Retards un an et plus à l'entrée en 6ème , en 2nde...
- Taux d'élèves en retard maîtrisant toutes les compétences du palier 2
- Taux d'élèves qui valident le palier 2 au collège (en 6ème , en 5ème ...)
- Taux d'élèves de 3ème qui n'ont pas validé les compétences du palier 3 (par compétence)
- Taux d'élèves de 3ème ne validant pas le B2I
- Taux d'élèves de 3ème ne maîtrisant pas le niveau A2 en langues
- Taux d'absentéisme, taux d'incivilités, taux d'exclusions temporaires, définitives

↳ **Où les menons-nous ?**

Cette question renvoie à des indicateurs de performance et de résultats, mais doit aussi, à travers des suivis de cohortes, apporter des éléments qualitatifs sur le devenir des élèves à l'issue de leur scolarité au collège, au LP ou au lycée.

Exemples :

- Taux de réussite au CFG, au DNB, taux de réussite aux examens professionnels, aux baccalauréats.
- Devenir des élèves à l'issue du collège, à l'issue du lycée professionnel, à l'issue du lycée.
- Taux de redoublements au collège, au LP, au lycée.
- Taux de sortie sans qualification.
- Taux d'élèves ayant validé le palier 3 (pour le collège).
- Mesure des progrès des élèves tout au long de leur scolarité au collège, au lycée.
- Mesure des connaissances et compétences sociales (compétence 6 du palier 3)
- Mesure des compétences socio-affectives : développement de la sociabilité, de la solidarité, estime de soi, motivation pour les études, implication des élèves dans leurs apprentissages, (compétences 6 et 7 du palier 3), implications des élèves dans les différentes associations, instances...
- Progression des classes, progression des élèves faibles, orientation des filles, des garçons, des élèves des PCS défavorisées...

↳ **Comment ?**

Cette question renvoie à l'organisation de l'établissement, son pilotage, sa politique éducative et à sa spécificité. Elle implique une recherche sur le sens de l'organisation et de l'action de l'établissement. Les interrogations sont nombreuses, par exemple :

a) en quoi et comment le fonctionnement de l'établissement permet d'expliquer ses résultats ? (Organisation pédagogique retenue, composition des classes, organisation et gestion de la vie scolaire, organisation des dispositifs d'aide, organisation du Parcours de Découverte des Métiers et des Formations...)

b) quelles sont les ressources de l'établissement ? Comment sont-elles employées ? (Ressources propres à l'EPLE, ou présentes dans l'environnement proche)

c) comment l'action de la communauté éducative contribue à produire les effets observés ? (Pratiques pédagogiques développées, coordination des dispositifs d'aide, choix des projets pédagogiques, ...)

d) comment l'établissement communique-t-il ? (Transmission de l'information au sein de l'équipe éducative, avec les différents partenaires, avec les parents d'élèves...)

La phase participative

» La phase d'échanges

Il appartient au chef d'établissement de déterminer quelle instance formelle, et/ou informelle devra être réunie (conseil pédagogique ou groupe de travail associant les partenaires...) afin d'effectuer **l'analyse** des informations recueillies. Cette analyse est le fruit du croisement des indicateurs et des informations qualitatives recueillies conjugué aux interprétations de la communauté éducative.

La conduite des débats appartient au chef d'établissement. Elle doit être préparée avec un soin particulier : des hypothèses doivent être proposées.

Selon la taille de l'établissement, des groupes se répartissant les différentes thématiques (les grandes finalités éducatives) peuvent être constitués.

» Les points forts – Les points à améliorer

C'est dans cette phase que seront élaborés les Points forts et les Points à améliorer de l'établissement. Des éléments d'appréciation OBJECTIFS devront permettre de retenir ces deux points (écart par rapport à la moyenne départementale, nationale, ou écart par rapport à des établissements similaires, ou éléments qualitatifs : organisation des dispositifs d'aide apportés aux élèves efficiente ou non...).

Ces points devront être classés par ordre de priorité.

Il ne s'agit pas de dresser une liste exhaustive de chacun, mais de **retenir les points qui nécessitent une amélioration, les points sur lesquels l'établissement possède des leviers d'action, et les points qui sont prioritaires au regard de la réussite des élèves. Il faut aussi privilégier les points qui expriment une authentique réussite.**

La phase de synthèse

La synthèse impose de faire des choix qui amèneront à la prise des décisions. A partir des priorités dégagées dans la grille « Points forts – Points à améliorer », la communauté éducative, sous l'arbitrage du chef d'établissement, retiendra les 3 priorités jugées essentielles pour amener tous les élèves à la réussite.

Cette synthèse servira de socle pour l'élaboration du contrat d'objectifs.

La nouvelle contractualisation

À partir des pistes de réflexion définies précédemment, chaque direction d'établissement travaillera avec l'ensemble des personnels, et plus particulièrement avec le conseil pédagogique, à l'élaboration des leviers d'action essentiels qui figureront au futur contrat, assortis d'indicateurs de suivi. La phase d'auto-évaluation proprement dite est alors achevée. La synthèse du diagnostic et la proposition de nouveau contrat seront transmis au DASEN – au plus tard fin décembre – pour un temps d'analyse partagé avec l'établissement. Cette phase pourra conduire à la validation du projet et permettre l'élaboration du nouveau contrat.

Le chef d'établissement transmettra alors le contrat, pour information, à la collectivité de rattachement. Au terme d'un délai d'un mois, il soumettra le contrat à son conseil d'administration, puis l'adressera en retour au DASEN.

Enfin, le contrat sera signé par le recteur et par le chef d'établissement, pour une mise en œuvre à la rentrée 2013.

Voici, rappelées de façon synthétique, les différentes étapes du processus :

1er trimestre (septembre à décembre)

AUTO-ÉVALUATION



Fin décembre 2012 :

Transmission de la synthèse d'auto-évaluation et de la proposition de contrat au DASEN



Janvier 2013

étude de la synthèse et de la proposition de contrat par le comité de lecture



Avril 2013

Finalisation du contrat d'objectifs



Mai 2013

Validation du contrat d'objectifs

Transmission du contrat à la collectivité de rattachement



Juillet 2013

Signature du contrat par le recteur et le chef d'établissement

3 L'ACCOMPAGNEMENT

Dans certains cas, le DASEN peut ne pas partager l'analyse faite par l'établissement, ou estimer qu'il est nécessaire d'approfondir certains éléments du diagnostic.

Il serait difficile de remobiliser les membres de la communauté éducative ; un regard extérieur, distancié, peut se révéler par ailleurs utile. Le DASEN demandera donc au G.O.S. d'accompagner l'établissement dans la phase finale d'auto-évaluation.

Cet accompagnement se traduit par la venue dans l'établissement d'un binôme *inspecteur – chef d'établissement*, membres du G.O.S. Cette équipe du G.O.S. aura au préalable pris connaissance des indicateurs de l'établissement (APAE) et étudié le diagnostic résultant de l'auto-évaluation.

L'inspecteur, membre du G.O.S. , prend contact par téléphone avec l'établissement ; une date est fixée pour la venue, dans l'établissement, de l'équipe du G.O.S.

Une lettre signée du DASEN, pilote du G.O.S. est envoyée au chef d'établissement pour officialiser la venue du binôme *inspecteur – chef d'établissement*. Ce courrier précise l'organisation du déroulé de la journée (ou demi-journée) ainsi que les personnes ou groupes que le chef d'établissement aura convié à rencontrer les membres du G.O.S. :

- l'équipe de direction
- le conseil pédagogique
- les élèves (délégués de classe, lycéens membres du CVL)
- les représentants des parents d'élèves

Les échanges, qui prennent la forme de « tables rondes », visent à clarifier ou approfondir les éléments résultant de l'auto-évaluation. A l'issue de la demi-journée, l'équipe du G.O.S. livre à l'équipe de direction une synthèse orale qui peut donner lieu à un débat contradictoire.

Une synthèse écrite est ensuite transmise à l'établissement. L'équipe de direction dispose alors d'un délai de deux semaines pour ajuster sa proposition de futur contrat et la retourner au DASEN.

Le calendrier de l'accompagnement :

Janvier / février 2013

Le DASEN transmet au GOS la synthèse d'auto-évaluation et demande un «accompagnement» de l'établissement



Fin février 2013

Un binôme du GOS étudie la synthèse d'auto-évaluation

Le binôme du GOS prend contact avec l'établissement, une date est arrêtée pour une demi-journée d'échanges



Mars / avril 2013

L'équipe du GOS rencontre l'équipe de direction, le conseil pédagogique, les élèves, les parents d'élèves (demi-journée)



Mars / avril 2013

L'équipe du GOS transmet à l'établissement une synthèse écrite



fin avril / début mai 2013

L'équipe de direction communique au DASEN une proposition de contrat qui tienne compte des éléments dégagés lors de l'accompagnement

4 L'ÉVALUATION EXTERNE

Un guide détaillé est remis à l'établissement faisant l'objet d'une évaluation externe. Il précise notamment les tâches qui incombent à l'établissement aux différentes étapes décrites ci-après.

Présentation

Même si elle est réalisée par des personnes extérieures à l'établissement, l'évaluation externe n'est ni un *contrôle* ni un *audit* ; elle n'a pas pour objet la vérification d'une conformité à des normes réglementaires, ou l'évaluation d'une valeur ajoutée ; s'articulant avec l'auto-évaluation dont elle peut reprendre les thématiques, elle vise à apporter un regard extérieur, à objectiver les résultats de l'auto-évaluation et s'attache à l'observation des pratiques pédagogiques à même de porter tous les élèves vers la réussite. Ces deux modes d'évaluation sont donc complémentaires et s'enrichissent mutuellement.

Le *Groupe Opérationnel de Suivi de suivi pour la contractualisation* (G.O.S.) sera sollicité par le DASEN dès lors que l'auto-évaluation fera ressortir des problèmes de fond (établissements fragiles), ou qu'elle n'aura été que partiellement réalisée (si, par exemple, toutes les parties prenantes n'ont pas été impliquées), ou encore si le DASEN ne partage pas le diagnostic résultant de l'auto-évaluation. Une évaluation externe pourra également être menée dans les établissements qui se signalent par des résultats remarquables : il s'agira alors de mettre en évidence, pour le mutualiser, ce qui fait la réussite d'un établissement.

L'évaluation externe vise à évaluer de façon globale, systémique, une organisation scolaire. Elle est menée à partir de grandes thématiques ou problématiques qui peuvent être fournies par l'auto-évaluation ou dégagés par les instruments d'analyse présentés ci-dessous. Si elle permet de dégager les forces et les faiblesses de l'établissement, d'élaborer un diagnostic débouchant sur la proposition de nouveau contrat, elle doit aussi permettre d'engager une réflexion qui se prolongera au sein du Conseil pédagogique, voire de toute la communauté scolaire.

Pour être efficace et permettre à terme une amélioration de la formation dispensée dans l'EPL, l'évaluation externe suppose l'adhésion des équipes ; cela passe par une information sur les objectifs et la méthode employée. Les phases d'information, mais aussi de restitution et de débat, sont donc essentielles.

Visite préparatoire

Négociation du calendrier
Recueil des ressources internes de l'établissement

1^{ère} Visite du G.O.S.

Présentation du fonctionnement de l'établissement

Définition des axes d'observation prioritaires

Remise des outils d'évaluation (questionnaires)

Information de la communauté éducative

Recueil des données

Questionnaires en ligne

2^{ème} visite du G.O.S. : visite d'évaluation

Entretiens semi-directifs avec professeurs, élèves, parents

Observation de cours

3^{ème} visite du G.O.S. : présentation des résultats

Échanges avec l'équipe de direction sur les objectifs du futur contrat

Présentation des résultats à l'ensemble de la communauté éducative

Débat contradictoire

Envoi du rapport d'évaluation



Le déroulé des opérations

↳ La prise de contact

Après un premier contact téléphonique, le chef d'établissement est officiellement informé par un courrier du DASEN pilote du G.O.S. Ce courrier fixe la date de la visite préparatoire effectuée par un ou plusieurs membres du G.O.S. et précise quels documents devront être mis à disposition de l'équipe d'évaluateurs (projet d'établissement, bilan de fonctionnement pédagogique, compte-rendu des conseils pédagogiques, projet de vie scolaire etc.). C'est à cette occasion que le calendrier des différentes étapes est arrêté.

↳ La première visite du G.O.S. – recueil de données – présentation

Lors de cette première visite sont présentés à l'ensemble de la communauté éducative les objectifs, les modalités et outils de l'évaluation externe : questionnaires, entretiens semi-directifs, grille d'observation de cours. C'est lors de cette rencontre que l'équipe du G.O.S. effectue une visite des locaux et s'efforce d'appréhender, grâce à une présentation de l'établissement par l'équipe de direction, le contexte général de fonctionnement de l'établissement.

» Les outils utilisés :

- √ Les questionnaires ; ils sont de trois types, selon qu'ils s'adressent aux élèves (collège / lycée), aux professeurs ou aux parents. Ils sont déposés sur une plate-forme et sont renseignés en ligne ; un délai suffisamment long est laissé aux différents acteurs pour cette opération.
- √ Les entretiens semi-directifs : ils sont menés par un binôme d'évaluateurs et permettent de recueillir les éléments nécessaires à la compréhension des informations obtenues à travers les questionnaires en ligne. Ils s'articulent autour de différentes thématiques (l'évaluation ; l'orientation ; la vie scolaire etc.)
- √ La grille d'observation de cours : elle permet d'évaluer la qualité de la relation pédagogique à travers un ensemble d'items regroupés sous les rubriques conduite de classe, climat de classe, structure du cours, mise en activité de l'élève etc.

↳ La deuxième visite du G.O.S. : entretiens et observations de cours

L'évaluation externe n'a pas pour seule finalité de mesurer les résultats de l'établissement à travers un ensemble d'indicateurs ; il s'agit de dessiner une image, la plus fine possible, du fonctionnement pédagogique de l'EPLE, de mesurer les effets de la politique éducative mise en œuvre. Cela suppose de rencontrer les différents acteurs et assister à un nombre significatif de cours.

C'est donc lors de cette deuxième visite qu'ont lieu les observations de séances d'enseignement et les entretiens semi-directifs. Selon la taille de l'établissement, de deux à quatre jours sont nécessaires pour ces actions.

» Les observations de cours sont effectuées par des évaluateurs (inspecteurs et chefs d'établissement) non spécialistes de la discipline ; leur regard ne porte pas sur la maîtrise de la didactique disciplinaire par l'enseignant, mais uniquement sur les aspects pédagogiques du cours retenus dans la grille d'observation.

» Les entretiens semi-directifs : ils permettent d'explorer les champs d'analyse préalablement définis à partir des échanges avec l'équipe de direction, également ceux des indicateurs APAE, des différents questionnaires et les résultats de l'auto-évaluation.

Les entretiens sont menés à partir de guides construits par l'équipe du G.O.S. L'entretien est « directif » car on invite une personne à s'exprimer sur des thèmes préétablis, il est « semi-directif » car même si les questions sont préparées en aide-mémoire, l'interviewé n'est pas enfermé dans un cadre rigide, il développe et oriente librement son propos. L'entretien n'est pas un questionnaire avec un enchaînement de questions-réponses, mais plutôt une sorte de dialogue. Ce moment d'échange permet aux personnes interviewées de s'exprimer sur nombre de sujets qui sortent parfois du cadre proposé. L'entretien permet l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : systèmes de valeurs, repères normatifs, interprétations de situations conflictuelles, systèmes de relations, expériences...

Il convient ensuite de rassembler toutes les informations recueillies lors des entretiens, synthétiser les réponses et les mettre en regard des autres informations collectées.

↳ **La troisième visite du G.O.S. : la présentation des résultats**

Les évaluateurs disposent ensuite d'un mois pour analyser toutes les données recueillies avant de présenter les résultats à l'ensemble de la communauté scolaire. Cette restitution se fait en plusieurs temps :

- √ Restitution à l'équipe de direction ; sur la base d'une analyse partagée par les évaluateurs et l'équipe de direction sont dégagés les éléments qui structureront le futur contrat.
- √ Restitution à la communauté éducative : ensemble des professeurs, personnel de la vie scolaire, représentants des parents. Cette phase est également l'occasion d'un débat contradictoire.

Un rapport écrit, présentant de façon détaillée tous les résultats, est ensuite envoyé à l'établissement et au DASEN.

L'équipe de direction communique alors, sans délai, au DASEN, une nouvelle proposition de contrat qui prend appui sur l'analyse, partagée, résultant de l'évaluation externe.

5 LE SUIVI DES CONTRATS

Tout au long des 3 (lycées) ou 4 années (collège), l'efficacité de l'ensemble du dispositif, les résultats obtenus au regard des objectifs et la pertinence des actions menées feront l'objet d'un **suiti** et d'un **bilan d'étape annuel** :

» **Le suivi** : les équipes d'inspecteurs référents de bassin sont chargées d'accompagner les établissements dans la mise en œuvre des actions identifiées comme devant permettre l'atteinte des objectifs. Les inspecteurs référents de bassin pourront par exemple, en fonction des établissements concernés, aider les chefs d'établissement à élaborer la mise en œuvre du contrat (actions, étapes, calendrier), dégager des problématiques communes avec d'autres EPLE ou écoles du bassin pour proposer des champs de travail collectif. Ils veilleront également à la nécessaire cohérence entre les objectifs des contrats et les formations proposées au sein du bassin.

Ils ont donc un rôle d'interface, de relais, de lien avec les inspecteurs référents d'établissements (LP), les inspecteurs territoriaux, la DAAEFOP, le DASEN et l'académie.

» **Le bilan d'étape annuel** : le dialogue annuel sur la DHG avec le DASEN sera l'occasion d'un bilan d'étape ; le chef d'établissement présentera, en s'appuyant sur la fiche de bilan intermédiaire préalablement remplie (v. en annexe), un bilan des actions entreprises, accompagné d'éléments d'évaluation et d'indicateurs d'aide au pilotage. Celui-ci pourra, au besoin, être complété par un bilan intermédiaire plus approfondi à la demande de l'établissement ou du DASEN. Il appartiendra aux inspecteurs référents de bassin, auxquels les fiches de suivi seront communiquées, de procéder à ce bilan approfondi.

Ce bilan a pour but de renseigner les équipes de direction sur les infléchissements ou réorientations nécessaires à n+1, n+2, n+3.



Les membres du Groupe Opérationnel de Suivi pour la contractualisation, année 2012-2013 :

Piloté par M. François BOURGUIGNON, Directeur Académique des Services de l'Éducation Nationale de Saône-et-Loire,

Le secrétariat général est représenté par Mme Martine POHL, secrétaire générale adjointe chargée de l'organisation scolaire et du pilotage académique,

Les corps d'inspection :

M. Thierry FALCONNET, IEN EG de lettres-histoire

Mme Marie-José FLAMMIER, IEN ET d'économie-gestion

M. Pascal GRAND, IA-IPR d'allemand, co-doyen

M. Guillaume LION, IA-IPR d'histoire-géographie, coordonnateur du pôle pédagogique

M. Philippe MARTIN, IA-IPR de sciences physiques

Mme Claude VALTAT, IA-IPR d'économie-gestion, doyen

M. Philippe VELTEN, IEN 1er degré, circonscription du Creusot

Les chefs d'établissement :

M. François ADVENIER, principal du collège Les Loges à Nevers

M. Xavier BALLAND, principal du collège Isle de Saône à Pontailler-sur-Saône

Mme Marie-Françoise DURNERIN, proviseure du lycée Chevalier d'Eon à Tonnerre

M. Sébastien FOISSIER, principal adjoint du collège Les Lentillères à Dijon

M. Lionel JEANNERET, proviseur du lycée Mathias à Chalon-sur-Saône



Le calendrier de la contractualisation pour l'année 2012 – 2013

Actions	Période	Acteurs
Information des chefs d'établissement : réunions de rentrée	Fin août 2012	Recteur
Informations des chefs d'établissements : réunions départementales pour établissements concernés	Début octobre 2012	DASEN, membre du G.O.S. (inspecteurs et chefs d'établissement)
Lancement de l'auto-évaluation : accompagnement par le GOS si souhaité par le chef d'établissement	Octobre - Novembre 2012	Membre du G.O.S.
Envoi des synthèses d'auto-évaluation aux DASEN	Mi-décembre 2012	Chefs d'établissement
Lecture des synthèses d'auto-évaluation	Janvier 2013	DASEN
Transmission au GOS des dossiers des établissements à accompagner	Février 2013	DASEN
Accompagnement et évaluation externe	Mars - Avril 2013	Membres du GOS + inspecteurs correspondants de bassin
Validation des projets de contrats	Mai 2013	DASEN, Secrétariat général
Signature des contrats	Juillet 2013	Recteur - Chef d'établissement

août	septembre	octobre	novembre	décembre	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
Dans les établissements :											
Réunion de rentrée : Information des chefs d'établissement	Information, de la communauté éducative	Autoévaluation		mi-décembre : transmission de la synthèse d'autoévaluation au DASEN			<i>Pour certains étab.</i> Accompagnement ou évaluation externe	Rédaction du futur contrat Transmission du futur contrat, après validation, à la collectivité de rattachement			Signature du contrat
Pour les DASEN :											
	Réunions information dans les dpts pour les étab. concernés			Réception des synthèses d'autoévaluation	Lecture des synthèses d'autoévaluation	Transmission au GOS des dossiers des établissements à accompagner			Validation du futur contrat		
Pour le GOS :											
	Réunions d'information dans les dpts pour les étab. concernés					Réception des dossiers transmis par les comités de lecture des directions académiques	Accompagnement et évaluation externe				
août	septembre	octobre	novembre	décembre	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet

CONTRAT D'OBJECTIFS

À partir d'un diagnostic partagé, le recteur de l'académie, d'une part, et le principal / proviseur du collège / lycée ... , d'autre part, conviennent :

Préambule :

Le contrat d'objectifs s'inscrit dans le cadre général de la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'école du 23 avril 2005 qui prévoit, par son article 36, la contractualisation entre l'établissement scolaire et l'autorité académique.

Il s'inspire des objectifs de la politique nationale de l'éducation et des priorités définies par le projet académique. Il tend également à renforcer la responsabilité et l'autonomie de l'établissement.

La démarche de contractualisation traduit l'enjeu de performance porté par la loi organique relative aux lois de finances tout en associant les acteurs à l'élaboration du diagnostic, aux choix des objectifs et à l'exécution des décisions.

La contractualisation est donc un levier de modernisation du service public et d'amélioration de sa gouvernance qui permet de fixer des objectifs réalistes et ciblés à l'établissement. Elle doit lui permettre d'accroître son efficacité en terme d'action éducative et de répondre ainsi aux besoins des élèves scolarisés, tout particulièrement les élèves les plus fragiles, dans l'établissement.

Le contrat contient donc les engagements réciproques de l'établissement et de l'académie. Il énonce les modalités d'accompagnement dans le temps et définit les conditions de suivi de sa bonne exécution par l'autorité académique.

Caractéristiques de l'établissements :

*Présentation rapide des traits caractéristiques de l'établissement, intégrant notamment les résultats de l'auto-évaluation et, s'il y a lieu, des évaluations externes menées (ceci doit être expressément mentionné).
Il est important de dégager le type d'établissement, ses traits majeurs qui sont de nature à dégager l'identité de l'établissement (rural, urbain...).*

On intégrera également des éléments issus de la fiche APAE (CSP, fluidité des parcours, résultats DNB, Bac...). Enfin, il est nécessaire de mentionner le bassin d'appartenance en rappelant son rôle pour l'établissement.

En ce sens, une présentation du type « environnement, diagnostic » peut être reprise. On peut d'ailleurs envisager d'insérer ici un radar de performance du type équité/efficacité.

Priorités de l'établissement :

Rappeler ici en quelques lignes le « positionnement » de l'établissement au regard du projet académique. On doit s'appuyer sur le projet d'établissement (s'il existe) afin de bien dégager quel est l'enjeu pour la période du COM. Le chef d'établissement doit veiller à la nécessaire cohérence des priorités avec le contenu de sa lettre de mission et du projet d'établissement.

Exemple :

Le présent contrat inscrit l'action de l'établissement dans le cadre du projet académique, en cohérence avec ses trois axes. Le projet d'établissement décline et met en œuvre les objectifs partagés de ce contrat pour atteindre deux priorités :

- √ Conforter la fluidité des parcours de la 2nde au baccalauréat général
- √ Améliorer les résultats au baccalauréat général

Objectifs de performance partagés

Il s'agit, ici, de dégager formellement les 3 ou 4 objectifs qui sont autant de priorités pour l'établissement en indiquant pour chacun les leviers décomposés en autant d'actions. La présentation est sobre :

1er exemple (lycée) :

L'établissement et l'académie conviennent, dans le cadre de la contractualisation, des objectifs partagés suivants :

Objectif 1 : Favoriser la personnalisation des parcours

L'établissement s'engage à

- √ accueillir les élèves avec un programme individualisé d'intégration, de diagnostic (base de l'accompagnement personnalisé) ainsi qu'à développer les passerelles ;
- √ préparer la poursuite d'études post-bac (travail sur l'orientation, cordées de la réussite, partenariats etc.)
- √ développer un dispositif d'ouverture et de mobilité européenne ainsi qu'un projet culturel favorisant la connaissance du monde contemporain

2ème exemple (collège) :

L'établissement et l'académie conviennent, dans le cadre de la contractualisation, des objectifs partagés suivants :

...

Objectif 3 : Poursuivre le travail initié sur l'image de l'établissement et son ouverture culturelle

L'établissement s'engage à :

- √ développer les ateliers scientifiques, artistiques, sportifs ainsi que les actions du FSE
- √ établir des partenariats avec des partenaires locaux (OMS, Conservatoire, MJC)
- √ mettre en place des actions de liaison avec les écoles (défis calcul / lecture, cross CM-6ème)

Modalités d'accompagnement :

L'autorité académique décline, ici, les engagements qu'elle entend prendre. Les services concernés sont nommément visés, la temporalité est explicitée :

Les services académiques et les corps d'inspection accompagneront l'établissement dans la réalisation de ces modalités selon les modalités suivantes :

- √ SAIO, COP et corps d'inspection pour le PDMF et l'orientation dans le champ scientifique (exemple)
- √ ...
- √ ...

Dispositions relatives à l'exécution et à l'évaluation du contrat :

La mise en œuvre du présent contrat d'objectifs fera l'objet d'un accompagnement et d'un suivi réguliers.

D'une part, l'équipe d'inspecteurs référents du bassin de XXX sera sollicitée en tant que de besoin pour accompagner l'établissement. Ces inspecteurs ont aussi vocation à exercer une fonction d'interface avec les corps d'inspection dans leur ensemble qui pourront être sollicités sur des thématiques précises (préciser éventuellement). L'établissement devra également s'appuyer sur les actions menées dans le cadre du bassin en matière de formation ou de liaison. D'autre part, le dialogue annuel sur la DHG avec le DASEN sera l'occasion d'un bilan d'étape. Le bilan annuel du chef d'établissement (accompagné d'éléments d'évaluation ainsi que d'indicateurs d'aide au pilotage) permettra également un suivi annuel. Ce suivi léger pourra, au besoin (difficultés spécifiques, évolution très négative d'un indicateur, etc.), être complété par un bilan intermédiaire plus approfondi à la demande de l'établissement ou du DASEN.

Sur ces bases, le contrat est passé pour une durée de 3 ans (lycée) / 4 ans (col-

lège) entre le recteur et le chef d'établissement. Il peut être amendé par voie d'avenant si les circonstances l'exigent à la demande de l'une ou l'autre des parties.

Indicateurs :

√ ...
√ ...
√ ...
√ ...

Fait à ..., le ... 2013

Le recteur de l'académie de Dijon

Le chef d'établissement

Fiche de bilan intermédiaire

(À compléter par le chef d'établissement, à utiliser lors du dialogue annuel avec le DASEN et à transmettre ensuite à l'équipe d'inspecteurs référents du bassin)

Établissement :

Date de signature du contrat :

Bilan d'étape à n + ...

Objectifs (en rappeler l'intitulé)	Leviers d'action (quelles actions ? avec quel échéancier ?)	Indicateurs (si possible, indiquer l'écart entre la mesure initiale et la mesure en l'état actuel; un commentaire qualitatif n'est pas à exclure)	Accompagnement souhaité pour l'année en cours
⇒ Objectif 1	⇒ 1 ⇒ 2 ⇒ 3		
⇒ Objectif 2	⇒ 1 ⇒ 2 ⇒ 3		
⇒ Objectif 3	⇒ 1 ⇒ 2 ⇒ 3		



Directeur de publication :

Cyril Nourissat, recteur de l'académie de Dijon,
chancelier de l'université de Bourgogne

Coordination :

Pascal Grand, conseiller du recteur pour la contractualisation

Ont collaboré :

Laurence Ducreux, IEN IO, et les membres du groupe de
pilotage de l'axe 3 du projet académique
Les membres du Groupe Opérationnel de Suivi pour la
contractualisation

Réalisation :

Direction de la communication du rectorat