



Programme d'éducation
et de formation
tout au long de la vie



MANAGEMENT ET CONDUITE DE PROJET

Poser les Bases (PB)

Document d'accompagnement à l'apprentissage
de la démarche de management et conduite de projet PIA2
À l'usage des enseignants /formateurs et apprenants

*Inspiré par le document « DE PMS Leitfaden Auflage 4 »
Traduit et adapté en France par*

Prof. Bénédicte Gendron,
Vice-Présidente de la Formation Professionnelle et des Relations avec le Monde
Socioéconomique
&
Sofia Kouremenou, Ingénieur de Formation

Université Montpellier Paul-Valéry Montpellier, FRANCE



Programme d'éducation
et de formation
tout au long de la vie

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication (communication) n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.

Remerciements aux équipes et personnels pédagogiques et particulièrement à Mme Sylvie Descamps pour leurs concours apportés dans la correction et la relecture de ces documents.

Le document et l'ensemble de son contenu sont protégés par les droits d'auteur. Toute utilisation au-delà des restrictions relatives aux droits d'auteur sans l'autorisation de l'éditeur est interdite et condamnable. Cela s'applique notamment à la reproduction, à la photocopie, à la traduction et au microfilm ainsi qu'au traitement et au stockage par l'intermédiaire de systèmes électroniques.

Pour l'ensemble des marques déposées, les noms de sociétés et les noms de marques, il existe des droits de protection, même si ceux-ci n'ont pas été notifiées comme tel. Leur utilisation dans ce document ne justifie en aucun cas le fait qu'ils soient disponibles et libres de droit.

Nous remercions les équipes et personnels pédagogiques et particulièrement Mme Sylvie Descamps pour leurs concours apportés dans la correction et la relecture des documents PIA2.

Version allemande

4^e Édition, 2011

ISBN-13:978-3-924841-52-2

1. Édition 2007, BoD Norderstedt ISBN 978-3-8370-0497-7
2. Édition 2008, BoD Norderstedt ISBN 978-3-8370-0497-7
3. Édition 2010, GPM Nuremberg ISBN-13: 978-3-924841-52-2

Publication et distribution:

GPM Association Allemande pour le management de projet, association déclarée, Frankenstraße 152, 90461 Nuremberg

Auteurs :

Michael Gessler

Jürgen Uhlig-Schoenian

Éditeur :

GPM Association Allemande pour le management de projet, association agréée

Version française

Adaptée par la Vice Présidence- Formation Professionnelle et Relation avec le Monde Socioéconomique, Université Montpellier III, Paul Valéry

Pour plus d'informations :

Visiter notre page facebook PIA France Upv : <https://www.facebook.com/piadeux.france?>

Contacts :

benedicte.gendron@univ-montp3.fr & eleni-sofia.kouremenou@univ-montp3.fr

TABLE DES MATIERES

- 1 Introduction.....5
 - 1.1. Pourquoi étudier le management et la conduite de projet dans l’enseignement des filières professionnelles ?5
 - 1.1. Objectifs du guide6
 - 1.2. Le principe de l’action.....8
- 2 Préparation du projet : constitution de l’équipe et orientation10
 - 2.1  Carnet de bord du projet10
 - 2.2  Journal d’apprentissage.....12
 - 2.3  META-Analyse de l’équipe13
 - 2.4  Répartition des rôles dans l’équipe16
 - 2.5  Règlements de l’équipe.....18
 - 2.6  Réflexion de l’équipe : temps de régulation19
- Comprendre et analyser la situation de départ.....20
 - 2.7  Compréhension de la situation de départ20
 - 2.8  Cadrage du projet.....21
- 3 Définition de projet : analyse du contexte et planification sommaire22
 - 3.1  Analyse du contexte et des parties prenantes*22
 - 3.2  Matrice des objectifs : Portées et objectifs du projet.....26
 - 3.3  Planification des étapes clés.....28
 - 3.4  Cahier des charges.....30
- Marketing du projet.....32
- 4 Planification détaillée : Planification dans les détails et décisions33
 - 4.1  Structure des Activités (SA).....34
 - 4.2  Description de l’activité38
 - 4.3  Organisation des responsabilités.....40

4.4		Echéancier du projet	41
4.5		Vue d'ensemble de l'analyse des risques	43
5		Mise en œuvre du projet : mise en œuvre et suivi	46
5.1		Travail au sein de l'équipe et contrôle de l'état d'avancement	46
5.2		Réalisation des activités – Check list & To do list.....	48
5.3		Rapport sur l'état d'avancement	49
5.4		Production du rapport final	50
6		Clôture du projet : évaluation et analyse	51
6.1		Présentation des résultats (Exemple de critères pour l'évaluation des présentations).....	51
6.2		Évaluation et analyse des processus/ des résultats collectifs et personnels dans le cadre de l'enseignement par projet.....	52
7		Annexes.....	53
7.1		Exemple de mise en œuvre PIA2 : Journée portes ouvertes.....	53
7.2		Informations relatives au management et à la conduite de projet	55
7.3		Autres informations	56

1 Introduction

1.1. Pourquoi étudier le management et la conduite de projet dans l'enseignement des filières professionnelles ?

Les projets font déjà partie du cadre général, et sans le management et la conduite de projet, de nombreuses entreprises et institutions ne pourraient plus exister. Un grand nombre de grandes et moyennes entreprises génèrent aujourd'hui plus de la moitié de leur chiffre d'affaires à partir de projets.

En réalité, qu'est-ce qu'un projet? Un projet se construit à partir (1) des objectifs, (2) des conditions existantes (par exemple, le temps, les personnes, les finances) mais aussi de la nécessaire (3) organisation. Par conséquent pour réaliser un projet, nous devons pouvoir résoudre en équipe, des problèmes complexes dans un temps limité et avec des moyens limités.

La mission de management et de conduite de projet ainsi que du manager de projet¹¹ consiste à veiller sur la qualité des travaux de projet et donc de garantir le succès des innovations. Cela consiste à résoudre des problèmes et à proposer différentes solutions. Pour cela il associe ses efforts personnels à un effort d'équipe et se renseigne sur l'état d'avancement du projet. Il est également le représentant du projet vis-à-vis du commanditaire ou client.

Le management et la conduite de projet ne sont pas seulement une méthode. C'est aussi une démarche. Le schéma de travail mis en place dans le cadre de la pratique professionnelle exige d'avoir le sens des responsabilités, la capacité de travailler en équipe, la fiabilité, ainsi qu'une capacité d'anticipation et de créativité. L'apprentissage du management et de la conduite de projet est impensable s'il ne se met pas en pratique. L'apprentissage du management et de la conduite de projet exige de pouvoir planifier et réaliser des projets en équipe, d'assurer ensemble la qualité du travail et de réfléchir sur celui-ci, autant au niveau individuel que collectif. L'apprentissage du management et de la conduite de projet permet d'acquérir de nouvelles expériences d'apprentissage, telles que la résolution, en équipe, de problèmes complexes ; ce qui reste rare dans le cadre de l'enseignement traditionnel.

La capacité de travailler sur des projets, de résoudre des problèmes et d'assurer la qualité du travail (= management de projet) est une compétence professionnelle clé et significative.

¹Dans le guide, les intitulés de postes sont principalement notifiés à la forme masculine (par exemple, porteur de projet) ; sauf si, bien sûr, la forme féminine est applicable (par exemple, enseignante). Lorsque cela a été possible, un nom à la forme neutre a été utilisé (par exemple, management et conduite de projet).

1.1. Objectifs du guide

Au début d'un projet, une équipe de projet éclaircit l'objectif, la situation de départ et l'environnement. Des informations sont regroupées, le travail est planifié et des décisions sont prises. Aucun athlète ne se lance sans s'être préparé avant. En d'autres termes : la façon dont on débute un projet peut influencer son succès. Malheureusement, la simple phase de planification est bien souvent négligée dans la conduite de projet. Seule la combinaison planification/ réalisation/ réflexion permet la réussite des projets et celle des élèves. Dans ce guide, nous avons donc apporté des documents, qui peuvent s'appliquer au lancement et à la planification du projet mais aussi aux réflexions sur la mise en œuvre et le résultat de celui-ci.

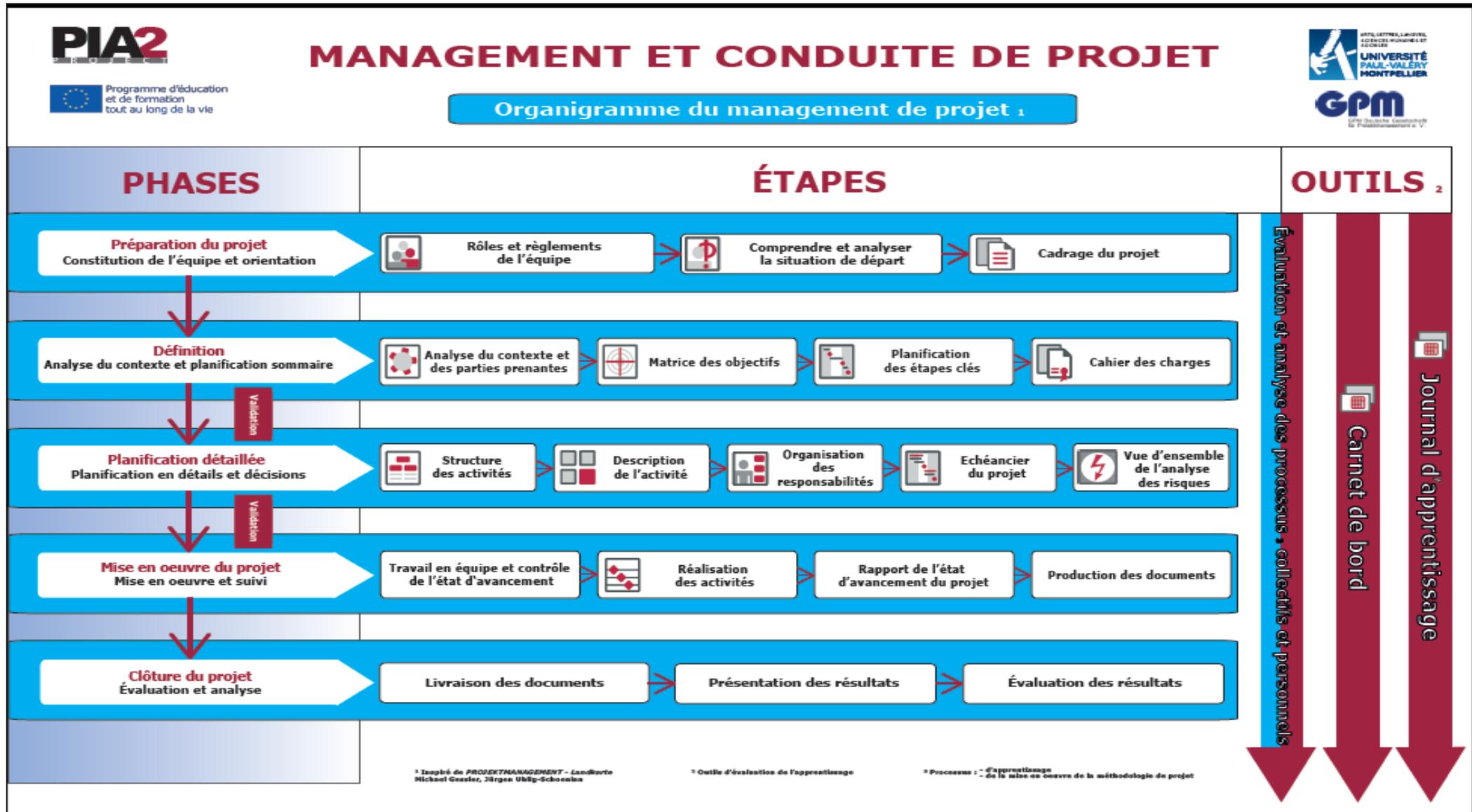
Un projet commence par la résolution d'un problème. Les problèmes complexes ne peuvent malheureusement pas être résolus par une seule personne. Cela suppose donc la formation d'équipes qui suivent ensemble des objectifs définis. Délibérément, nous parlons de problèmes, et non pas de mission. Dans le cadre d'une mission, il y a une situation de départ, un objectif ainsi qu'une trame vers la solution, qui sont des éléments connus. Vous devez seulement vous en tenir à ce que l'on attend de vous. Mais dans le cadre d'un problème, plusieurs facteurs sont inconnus : la situation de départ n'est pas claire, l'objectif est vague, l'environnement est inconnu, voire dynamique, et il peut exister différentes pistes vers la solution (pistes que vous allez devoir découvrir et développer pour la première fois). Au départ, on ne sait pas quand, où et comment résoudre le problème. Ce guide va vous aider à faire face à de telles situations. À la fin de la formation, vous saurez non seulement ce qu'est le management et la conduite de projet, mais vous serez également en mesure de planifier et de mettre en œuvre de petits projets de façon autonome.

L'apprentissage par le faire (« Learning by doing ») : vous apprendrez le travail de management et de la conduite de projet en les mettant en pratique. Afin de mieux comprendre les étapes de résolution des problèmes, nous avons proposé un exemple de projet cohérent : « Voyage d'étude d'une classe à Londres ». Nous avons fait le choix d'un exemple simple afin que le fonctionnement et que les différentes étapes soient claires. En ce qui concerne la pratique, nous recommandons en premier lieu un projet d'organisation ; à ce titre, nous avons rédigé un petit scénario, page 54, (Journée portes ouvertes : planification, organisation et mise en œuvre d'une grande manifestation). Au terme de cette phase d'exercice, vous serez alors en mesure d'aborder des problèmes plus complexes.

L'objectif du PB* est de promouvoir l'enseignement et l'apprentissage par projet. En général, la solution doit être adaptée au problème, et non pas l'inverse. C'est-à-dire : **le management et la conduite de projet** ne sont pas figés. **Vous expérimentez et vous développez votre propre système ; développez votre propre conduite de projet.** Et, vous pouvez à tout moment développer et améliorer le management et la conduite de projet. C'est la base fondamentale de ce guide.

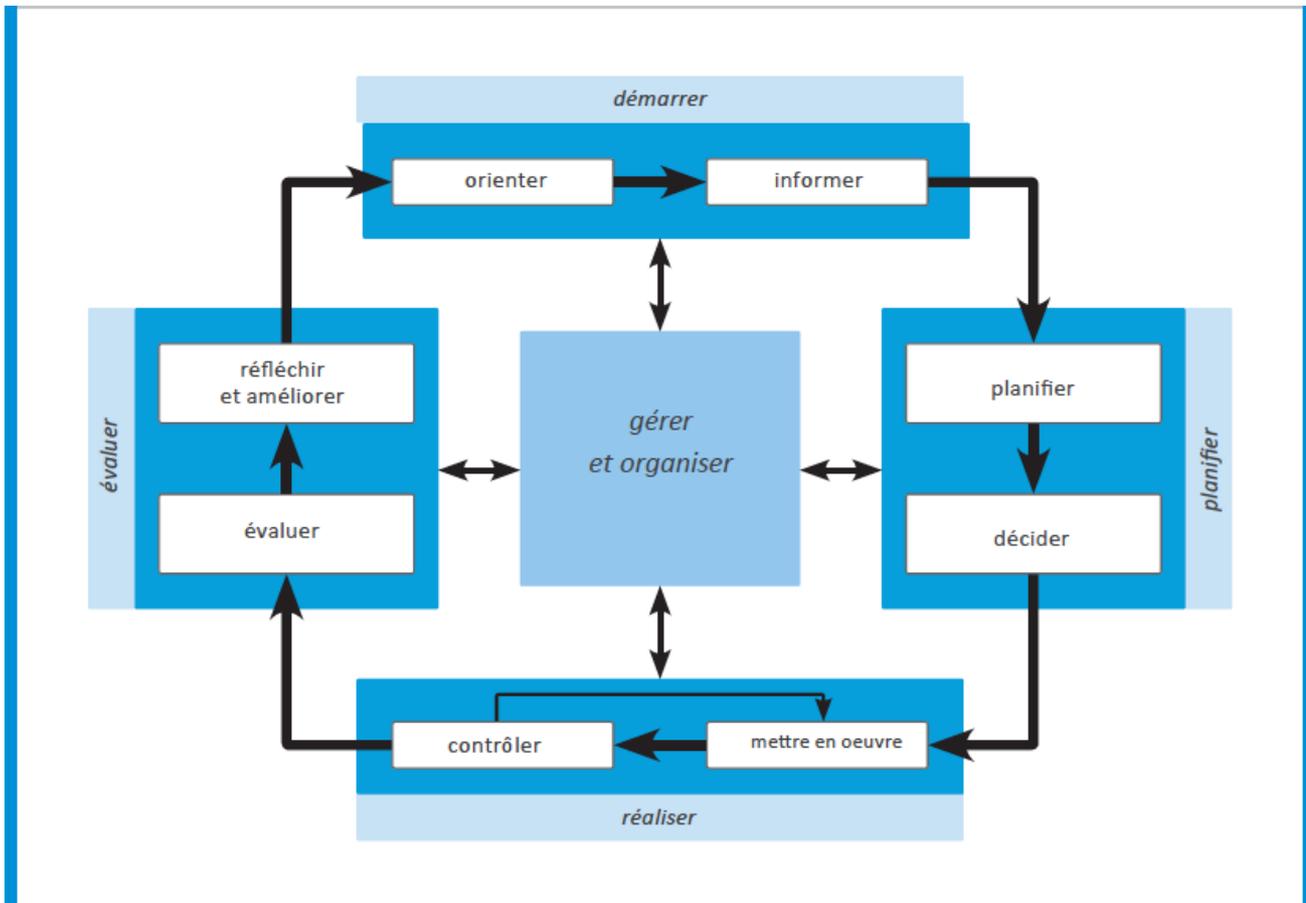
Le guide se fonde sur les normes nationales et internationales de management de projet (Project Management) PMS(DIN 69901, ISO 21500).

*PB = « Poser les bases » (ce guide)



1.2. Le principe de l'action

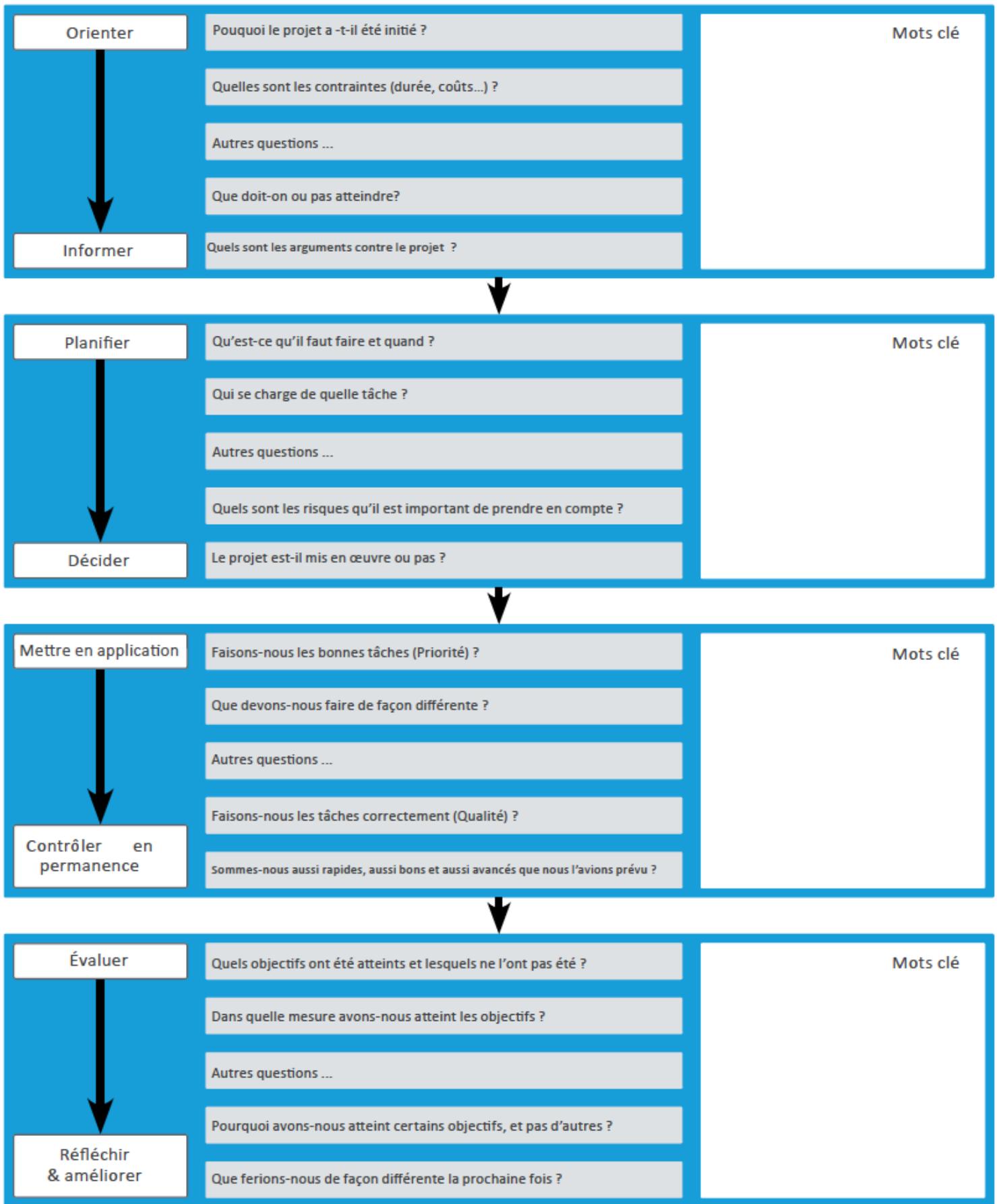
Voici un schéma de la démarche à suivre. Il se compose de différentes étapes d'action. Lorsque des situations complexes ne sont pas claires, nous avons tendance à sauter des étapes et à faire ce qui est le plus évident. Nous essayons alors de résoudre les questions posées sans savoir ce à quoi nous voulons réellement arriver. Le schéma est là pour vous guider et cadrer vos actions.



Procédure

1. Constituez des équipes de trois personnes. Imaginez que vous allez partir en voyage à Londres ensemble.
2. Que faut-il prendre en compte ? Les questions de la page suivante aident à mieux évaluer le projet. Quelles autres questions pourraient être posées ?
3. Quelles sont vos réponses concernant le projet « Voyage d'étude d'une classe à Londres »?
4. Comparez le schéma de l'action comme modèle avec l'organigramme du management de projet de la page 7. Que remarquez-vous ?
5. Présentez ensuite le compte rendu de votre discussion (3 - 5 minutes).

Questions ouvertes



2 Préparation du projet : constitution de l'équipe et orientation



2.1 Carnet de bord du projet

Présentation

Avant de commencer la véritable planification du projet, vous devez avoir constitué une équipe qui doit pouvoir répondre aux exigences de celui-ci. Au sein de l'équipe, vous aurez à travailler essentiellement en autonomie sur le projet. De façon à garder une vue d'ensemble, votre équipe tiendra une sorte de cahier des différents éléments (activités, tâches...) qui ont déjà été effectuées (carnet de bord). Toutes les informations doivent être enregistrées à la fin de chaque phase de travail. Cela peut être à la fin de la journée ou de la semaine. De cette façon, vous pouvez voir en permanence ce que vous-même et les membres de votre équipe avez effectué pour le projet.

Le carnet de bord du projet fait partie des documents du projet.

Finalité (A quoi sert le carnet de bord ?)

- **Le carnet de bord du projet justifie le travail de l'équipe.** À savoir : qui a fait quoi, quand, pendant combien de temps, avec quel résultat ?
- Le carnet de bord du projet fait partie de l'ensemble de la documentation du projet. Le carnet de bord du projet vous aidera à justifier votre démarche de travail et à garder une vue d'ensemble.

Procédure

2. Choisissez au sein de votre équipe une personne responsable qui sera en charge de la rédaction du carnet de bord du projet.
3. Demandez à votre enseignant ou à votre enseignante quand doit être présenté le carnet de bord du projet (cela peut être quotidien ou hebdomadaire).
4. Le carnet de bord sera récupéré à la fin du projet.

Modèle

Carnet de bord :					
Les membres du projet :					
Nom	Date	Durée	L'activité Qu'est-ce que j'ai fait ?	Les résultats Quel objectif ai-je atteint?	Prochaines étapes de travail Que dois-je faire ensuite ?

Carnet de bord du projet (Exemple)

Carnet de bord du projet du projet / de l'équipe :			Voyage d'étude à Londres		
Membres du projet :			Caroline Martin (CM), Karine Widal(KW), Sonia Weber (SW), Laurine Pierret (LP), Henri Wagon (HW), Yvonne Shavez (YS), Kevin Klein (KK)		
Nom	Date	Durée	Activité	Les résultats	Prochaines étapes de travail
KW	05.05.	2 h	Le réseau du métro de Londres est étudié.	La carte du réseau de métro de Londres est imprimée et les stations pour les sites touristiques sont notifiées (notamment la Tour de Londres, le London Eye, Piccadilly Circus, Covent Garden).	Compléter avec des informations supplémentaires (localisation de l'hébergement, collègue) et établir une brève présentation des classes.
...
...



2.2 Journal d'apprentissage

« Toute personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover », Albert Einstein.

Présentation

Dans le cadre d'un projet, vous êtes amenés à faire des choses nouvelles et c'est normal que vous fassiez des erreurs. Le journal d'apprentissage vous permet de réfléchir et de noter ce que vous avez appris : ce qui s'est bien passé ? Ce dont vous êtes particulièrement fier ? L'erreur qui a été la plus surprenante, selon vous ? Et à la fin du projet, vous serez surpris de voir combien vous avez appris. Le journal d'apprentissage joue un rôle important dans la documentation du projet.

Finalité (A quoi sert le journal d'apprentissage ?)

A réfléchir à la fin de chaque séance ou de chaque semaine sur la façon dont vous apprenez

1. Nous avons formulé cinq questions clés pour vous aider (voir modèle).
2. Créez votre propre chemise ou carnet et rassemblez vos notes.
3. Puisque votre journal d'apprentissage fait définitivement partie de la documentation du projet, vous devez dès le départ vous entendre avec le groupe sur le choix d'un seul et même format.

Modèle

Journal d'apprentissage	Crée le (date):
1. Qu'est-ce qui s'est bien passé ?	
2. De quoi êtes-vous particulièrement fier ?	
3. Quelle erreur a été particulièrement inhabituelle ? Qu'en avez-vous appris ?	
4. Que feriez-vous différemment la prochaine fois ?	
5. Que souhaiteriez-vous apprendre par la suite ?	
Formulez une question dont vous ne connaissez pas encore la réponse.	



2.3 META-Analyse de l'équipe

Présentation

Chaque équipe a des points forts et des domaines de compétences qui peuvent être améliorés. Mais quels sont les points forts et faibles de votre équipe et qu'est ce qui peut être amélioré? Comment ces forces et faiblesses se manifestent-elles au sein de l'équipe ?

Les forces se révèlent lorsque les membres de l'équipe entretiennent un lien de confiance entre eux et que chaque membre peut apporter ses propres points forts. Il est donc nécessaire de savoir quels sont les points forts de chacun. Les faiblesses se révèlent lorsque les membres de l'équipe s'opposent les uns aux autres et / ou lorsque certaines compétences sont manquantes : une équipe dont tous les membres sont seulement créatifs, par exemple, produira de nombreuses idées, mais aura des difficultés à les mettre en œuvre. Il est donc nécessaire de savoir quelles sont les forces présentes au sein de l'équipe et celles manquantes.

Finalité (A quoi sert l'analyse ?)

A identifier les forces et les faiblesses de chaque membre de votre équipe.

Procédure (Comment faire une analyse ?)

1. Sur la page suivante (Page 14), vous trouverez une fiche de travail comprenant différents énoncés. Dans un premier temps, effectuez le META-Test.
2. Reportez les résultats du META-Test dans votre diagramme personnel (Page 15).
3. Quels META-Profil ont les autres étudiantes et étudiants de votre équipe ?(Page 16)

1) META-Test

Notice d'utilisation

Commencez par la ligne A. Lisez les quatre énoncés de la ligne A. Quel énoncé vous correspond le mieux ? Attribuez, pour chaque énoncé de la ligne A, un 4, un 3, un 2 et un 1.

4 signifie : « l'énoncé me correspond tout à fait ».

1 signifie : « l'énoncé ne me correspond pas du tout ».

2 et 3 correspondent à des choix intermédiaires.

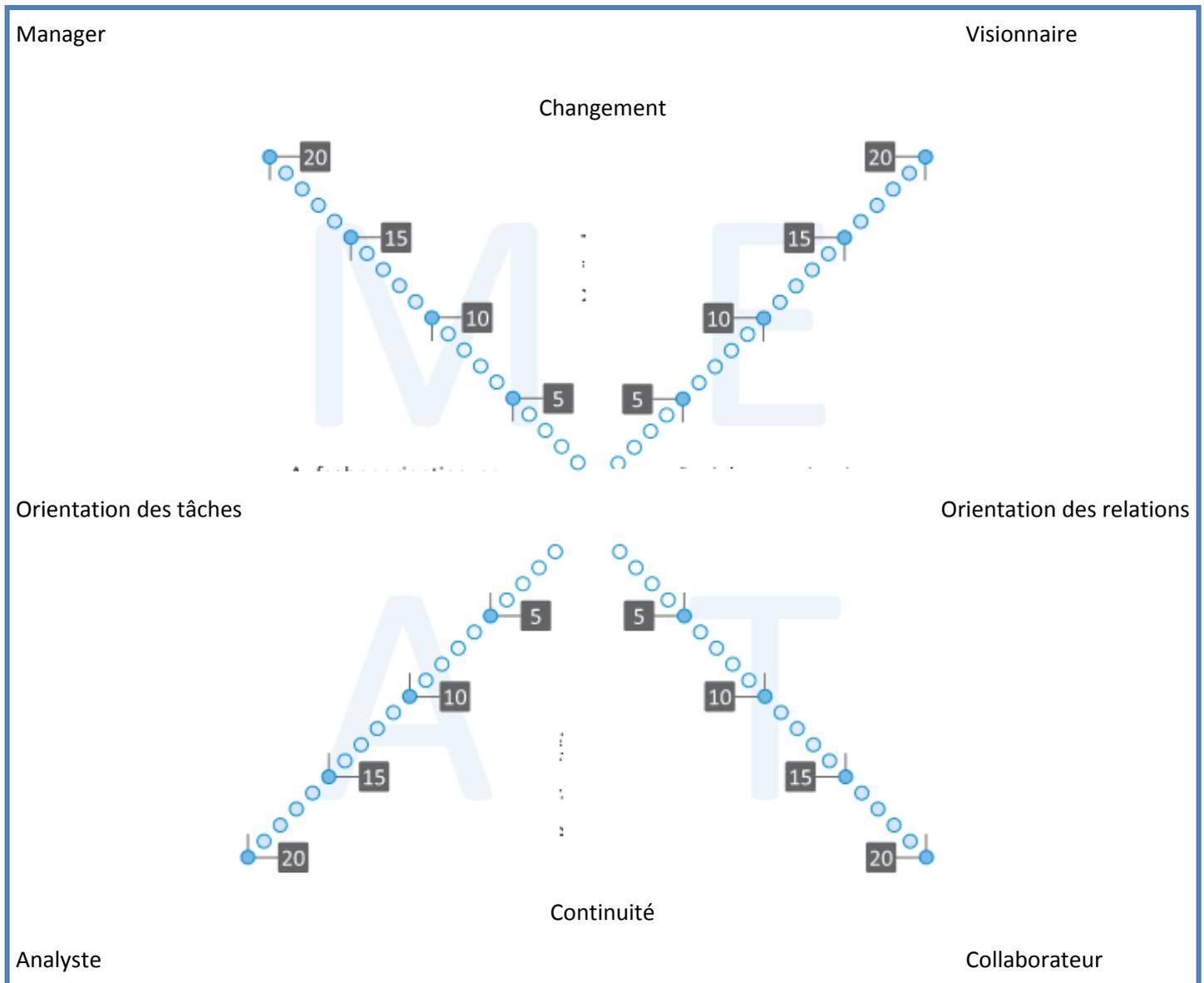
Lorsque vous avez attribué une valeur pour chaque énoncé de la ligne A, vous pouvez alors passer à la ligne B (etc.).

Lorsque vous avez complété l'ensemble des cases du tableau, effectuez alors le total colonne par colonne.

A	Je prends volontiers l'initiative.	Je développe volontiers de nouvelles idées.	Je travaille volontiers avec d'autres personnes.	Je vais volontiers « au fond » des choses.
B	Il est important pour moi d'atteindre l'objectif rapidement.	Il est important pour moi d'explorer de nouveaux sentiers.	Il est important pour moi qu'il y ait une « bonne ambiance ».	Il est important pour moi que nous travaillions ensemble à fond.
C	Il est facile pour moi de prendre des responsabilités.	Il est facile pour moi de faire des propositions.	Il est facile pour moi d'accepter l'opinion des autres.	Il est facile pour moi d'évaluer les faits de façon neutre.
D	D'après les autres, il semblerait que je sois trop dominant.	D'après les autres, il semblerait que je m'exprime trop.	D'après les autres, il semblerait que je sois trop réservé.	D'après les autres, il semblerait que je sois trop consciencieux.
E	Je n'aime pas « tourner autour du pot. »	Je n'aime pas la routine.	Je n'aime pas les débats.	Je n'aime pas la précipitation.
F	Je fais attention à l'avancement de l'équipe.	Je fais attention à la diversité de l'équipe.	Je fais attention à l'humeur de l'équipe.	Je fais attention à prendre soin de l'équipe.
	TOTAL Manager	TOTAL Visionnaire	TOTAL Collaborateur	TOTAL Analyste

2) Reportez les META-valeurs au sein de votre diagramme personnel

Profil Personnel



Une équipe a besoin de toutes les compétences : continuité et changement, orientation sur les tâches et sur les objectifs, mais aussi orientation sur les relations au sein de l'équipe elle-même.

3) Quels META-Profiles ont les autres membres de votre équipe ?

Manager:
Visionnaire:
Collaborateur:
Analyste:

Les **managers** prennent volontiers l'initiative et agissent quelques fois de façon dominante. Ils font attention à l'état d'avancement au sein de l'équipe et assument les responsabilités. Ils sont orientés vers un résultat et un objectif, et ils n'aiment pas que les choses traînent ou n'avancent pas.

Les **visionnaires** présentent volontiers de nouvelles idées et sont également prêts à découvrir de nouveaux sentiers. Il est facile pour eux de faire des propositions inhabituelles. La routine et l'ennui leur sont inconnus. Ils semblent parfois extraverti au regard des autres. Ils sont créatifs et ils font attention à la diversité de l'équipe.

Les **collaborateurs** apprécient le fait de travailler avec les autres et ils sont prêts à faire des compromis. Il est important pour eux qu'il y ait une bonne ambiance au sein de l'équipe, c'est pourquoi ils ont plutôt tendance à éviter les débats et les discussions. Au regard des autres, ils semblent parfois un peu réticents.

Les **analystes** travaillent de façon approfondie et organisée, et ils attendent des autres qu'ils travaillent avec soin, ce qui explique pourquoi ils n'aiment pas l'incertitude et la précipitation. Ils sont consciencieux et ils cherchent à évaluer les faits de façon objective.



2.4 Répartition des rôles dans l'équipe

Présentation

Dans l'idéal, il faut une diversité et un équilibre dans votre équipe. pour cela vous devez répartir des rôles déterminés. Par exemple, il n'y a pas d'analyste dans votre équipe, dans ce cas, il serait logique que vous attribuez le rôle de « responsable de la qualité » à celui dont le profil en est le plus proche

Au-delà de ça, certains rôles (tels que le porte-parole de l'équipe, le rapporteur, le responsable des délais) doivent être attribués afin que la tâche et la responsabilité de chacun soit bien claire

Finalité

- **Constituer une équipe équilibrée et bien répartir les responsabilités.**

Procédure

1. A la suite du test , listez la diversité des compétences de votre équipe.
2. Quels rôles devraient être présents au sein de votre équipe? À la page suivante, vous trouverez les rôles possibles de l'équipe.
3. Choisissez qui assumera quel rôle au sein de l'équipe, en fonction de ses compétences.
4. Présentez ensuite votre équipe et les rôles de chacun. (3 - 5 minutes).

Remarque 1

Un rôle déterminé ne doit pas être attribué pour l'ensemble de la durée du projet. Le changement de rôle évite la monotonie et favorise la compréhension (par exemple, lorsque les membres de l'équipe ne sont pas concentrés sur le travail, le responsable des délais est là pour faire pression). Les changements de rôle sont également utiles, car ils permettent à chaque membre de l'équipe de faire ce qu'il sait bien faire, mais également d'essayer et d'apprendre ce qu'il ne sait pas encore bien faire.

Exemples

Dans l'analyse des équipes, vous avez identifié les points forts et les éventuels aspects à améliorer de votre équipe. Le deuxième élément clé de l'efficacité de l'équipe est la convenance des rôles dans l'équipe. Vous pouvez également inventer délibérément des rôles pour compenser les éventuelles faiblesses. Voici une suggestion de dix rôles :

Rôle	Mission
Le porte-parole de l'équipe (Management et Conduite de projet)	régule le travail de groupe et veille à ce que tout le monde puisse y participer, il préserve le respect du thème et du règlement.
Le responsable des délais	veille à ce que le temps imparti soit toujours respecté.
Le rapporteur	Présente et rapporte oralement les résultats.
Le responsable de la qualité	veille à ce que le travail soit effectué convenablement et soigneusement.
Le scénariste-graphiste	établit par écrit les résultats des travaux pour qu'ils soient convenablement présentés.
Le rédacteur	se charge du carnet de bord du projet et gère les documents liés au projet.
L'attaché de presse	communique avec les personnes qui sont extérieures à l'équipe, entretient le contact et relie les personnes entre elles.
L'explorateur	est à la recherche de l'inhabituel et étudie ce que font les autres équipes de façon à fournir des suggestions à sa propre équipe.
Le médiateur	expose les faits sans prendre parti.
Le critique	dit tout haut ce qu'aucun des autres n'ose dire.(Au Moyen-Âge, c'était le fou de la cour du Roi.)
Le lecteur	présente chaque étape décrite dans le manuel (PB) à l'équipe. Détaille en relisant à voix haute si nécessaire et veille à l'application du PB

Remarque 2

Attention: Le scénariste-graphiste ne devrait pas être aussi le rapporteur, car il risque de faire une lecture de ses propres écrits moins objective.

2.5 Règlements de l'équipe

Présentation

Dans chaque équipe, il existe des règles, même si celles-ci ne sont pas explicitement exprimées. Lorsque les règles ne sont pas acceptées, cela peut avoir des conséquences sur les actions (par exemple « nous ne commençons jamais à l'heure »), et rendre le travail en équipe difficile.

Finalité (quel règlement d'équipe pour bien travailler ensemble ?):

Etablir clairement les tâches et les devoirs de chacun. Ainsi le groupe peut se concentrer sur son travail, car les travaux sont clairement établis au sein du groupe.

Procédure

1. Relevez ce qui empêche le travail en équipe, et identifiez les différents « tueurs d'équipe » (par exemple, uniquement là pour leur avantage personnel ; n'apportant aucune aide).
2. Etablissez la façon dont vous souhaitez travailler dans votre équipe. Quelles règles devraient s'appliquer à l'ensemble des membres de l'équipe ?
3. Mais aussi, quelles règles devraient s'appliquer dans le cadre du travail commun avec les autres équipes ?
4. Faites le choix d'un « super » nom pour votre équipe de projet.
5. Visualisez vos résultats (Rôles et Règles).
6. Présentez ensuite votre règlement d'équipe. (court:3 - 5 minutes)

Documentation

À la fin du projet, vous allez établir une documentation du projet. Les rôles et les règles de votre équipe, ainsi que la façon dont vous les avez gérés pendant le projet, font partie intégrante de votre documentation.

Remarque

Parfois, il est utile de se mettre d'accord sur des mesures spécifiques – par exemple, avec une « boîte à idées ». La boîte à idées est tout simplement une grande feuille de papier (par exemple une feuille A3) qui est réservée aux idées et qui doit être clairement visible dans la salle dans laquelle vous travaillez. Bien souvent, les meilleures idées surviennent lorsque l'on ne les attend pas. Sauvegardez immédiatement votre idée par écrit. Au moment venu, discutez les idées ainsi archivées avec votre équipe.



2.6 Réflexion de l'équipe : temps de régulation

Présentation

Vous connaissez l'expression « l'arbre qui cache la forêt » ; dans le travail de projet, on peut rapidement perdre la vue d'ensemble. Parfois même, il peut y avoir un sentiment d'incertitude. À l'aide de seulement quelques questions, posées à vous-même ou en équipe, vous pouvez vous libérer de cette « jungle ».

Finalité (Comment ne pas perdre de vue l'ensemble de ce qu'il y a à faire ?)

L'équipe fait le point et se donne une vue d'ensemble.

Procédure

1. Prévoyez des dates clé pour votre réflexion commune (par exemple, après chaque étape clé de travail).
2. Aux dates convenues, posez-vous des questions sur l'état d'avancement du projet et sur l'ambiance de l'équipe
3. Approfondissez les réponses à ce questionnaire : de quelle façon faut-il poursuivre ?

Quelques suggestions des questions à se poser

Questions permettant de déterminer le contexte (la situation) :

- Que faisons-nous à présent ?
- Avons-nous vraiment compris le problème / l'objectif ?
- Y a-t-il d'autres solutions ?
- Travaillons-nous trop vite / trop lentement ?

Questions permettant d'évaluer le contexte (la situation) :

- Qu'est-ce qui est vraiment important dans ce projet / étape de travail ?
- Respectons nous les choses importantes et essentielles ?
- Est-ce bien cela que nous faisons à présent ?
- Que se passera-t-il si nous continuons à travailler comme ça ?

Comprendre et analyser la situation de départ

2.7 Compréhension de la situation de départ

Présentation

Dans un premier temps, prenez connaissance des attentes du commanditaire, c.à.d.de ce qui vous est demandé. Quel est le problème du commanditaire ?

Finalité (Comment analyser le problème ou le besoin ?)

Rendre parfaitement clair le projet. (situation, objectifs...)

Procédure

1. Réfléchissez au problème à résoudre ou au besoin à satisfaire (la commande). Essayez de répondre aux questions suivantes, en équipe.
 - Pourquoi le projet est-il établi ?
 - En ce qui concerne la demande de projet, qu'est-ce qui est clair pour vous, qu'est-ce qui n'est pas clair ?
 - Qui est exactement le commanditaire ? ou quel est le public-cible?
 - Quels sont les objectifs importants à atteindre pour le commanditaire?
 - Quels sont les éléments qui font partie du projet établi, et quels sont ceux qui n'en font pas partie ?
 - Que se passerait-il si le projet n'aboutissait pas?
 - Existe-t-il des alternatives pour résoudre le problème ?
2. Notez vos propositions. Certains points ne sont pas clairs pour vous, dans ce cas : formulez des questions à poser au commanditaire!
3. Définissez un« super » nom pour le projet.
4. Discutez avec votre commanditaire potentiel des points non résolus et des points obscurs.
5. Notez les points abordés dans le cadrage du projet.Vous en trouverez un exemple à la page suivante.



2.8 Cadrage du projet

Titre du projet (nom de projet)

Voyage d'étude d'une classe à Londres

Commanditaire du projet : Qui fait la demande du projet ?

Professeur de la classe (M. Schmidt)

Management de projet / équipe de projet : Qui travaille au sein de l'équipe de projet ?

Porteur : Caroline Martin (CM)

Équipe : Karine Widal(KW), Sonia Weber (SW), Laurine Pierret (LP), Henri Wagon (HW), Yvonne Shavez (YS), Kevin Klein (KK)

Pourquoi le projet est-il nécessaire ?

Raisons :

- l'avant dernière année de lycée est bien souvent l'occasion de partir en voyage de classe
- un voyage commun renforce la cohésion de groupe
- c'est quelque chose de plaisant

Quels sont les bénéfices que le commanditaire souhaite obtenir grâce à ce projet ?

- Une plus grande motivation des étudiantes et étudiants en cours d'anglais
- Apprendre l'Anglais dans des contextes authentiques
- Sensibilisation à la culture d'autres pays européens
- Planification, organisation et réalisation d'un voyage en autonomie

Quels sont les produits attendus du projet par le donneur d'ordres dans le cadre du projet?

- Trois exposés réalisés par les étudiants, en relation avec le voyage
- Planification du voyage
- Préparation du voyage (Recherches, programme, etc.)
- Mise en œuvre du voyage
- Compte rendu et évaluation
- Documentation du projet

Quand commence le projet et quand se termine-t-il ?

Début du projet : Janvier

Clôture du projet : Juillet

Autres délais connus ?

- Le voyage commence le 6. Juin
- Et se termine le 12. Juin

Budget : De quel budget disposons-nous ?

Environ 300 Euros par participant

3 Définition de projet : analyse du contexte et planification sommaire

Un des points clés de Management et Conduite de Projet est de planifier en partant du général pour aller au spécifique. Avec cette phase de définition, vous continuez ainsi l'éclaircissement du projet et approfondissez quelques aspects importants. Il faut principalement se demander :

- dans quel environnement évolue le projet?
- comment peut-on définir les objectifs du commanditaire/client de façon plus précise?
- comment peut-on gérer au mieux les délais accordés ?



3.1 Analyse du contexte et des parties prenantes*

Présentation

Vous en êtes au commencement. La planification est nouvelle pour vous et l'environnement du projet est en grande partie inconnu.. Il est important d'identifier les personnes intéressées par le projet et leurs intérêts. De nombreux projets ont échoués pour avoir sauté cette étape.

Finalité (pourquoi cette analyse est-elle nécessaire ?)

L'analyse du contexte et des parties prenantes fait apparaître la façon dont votre projet est en rapport avec d'autres personnes, avec d'autres projets et d'autres domaines d'activité. Vous mettez au jour les relations, les interdépendances, et vous saurez comment les utiliser pour votre propre projet. Vous limiterez ainsi le risque de résistance face à la réalisation de votre projet. Anticiper aide à prévenir les conflits et à les éviter lors de la mise en œuvre du projet.

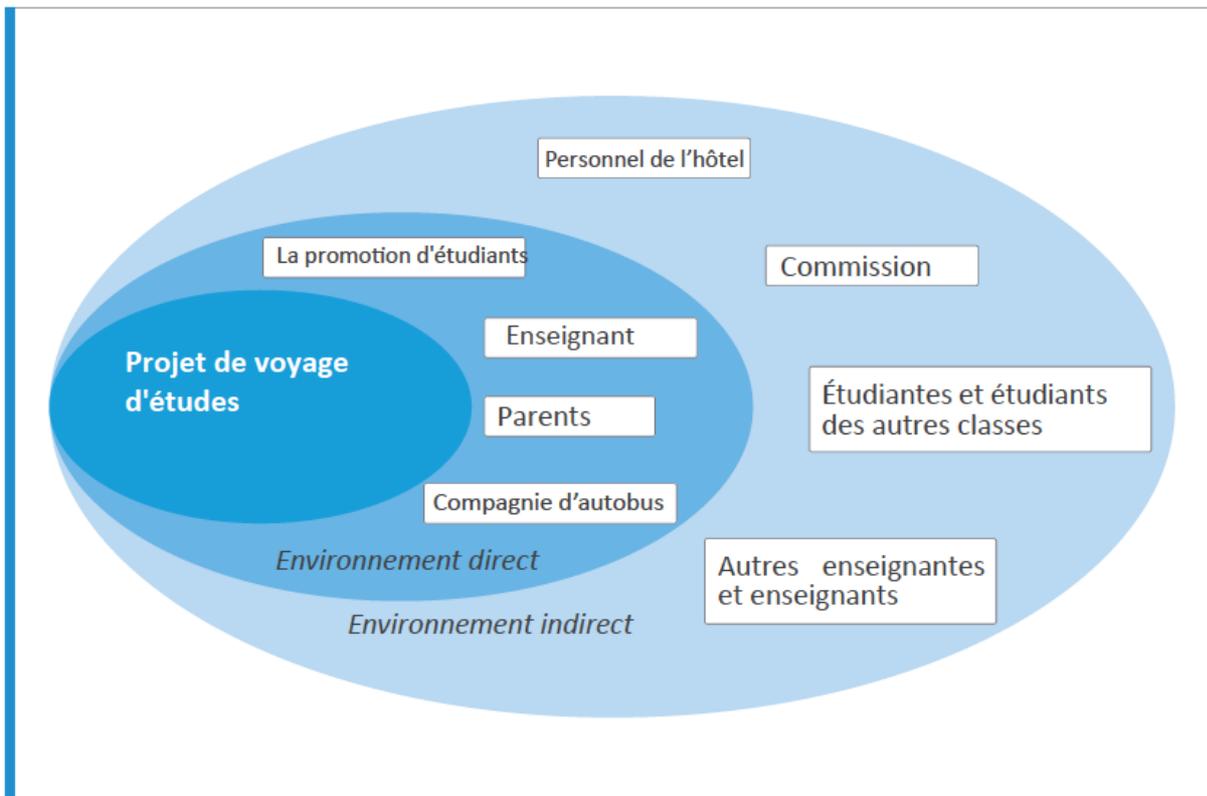
Procédure

1. Avant tout, identifiez tous les groupes de personnes et toutes les institutions possibles qui font partie de l'environnement de votre projet.
 - Qui pourrait avoir une influence sur le projet?
 - Qui pourrait être concerné par la mise en œuvre du projet?
2. Dessinez votre projet au milieu d'une feuille de papier, puis disposez les différentes personnes dans l'espace du schéma (ci-joint) selon leur influence et leur rapport à votre projet
 - Qui est concerné directement par le projet?
 - Qui est concerné indirectement par le projet?
3. Développez un graphique avec les deux dimensions de rapport (effet du projet sur les parties prenantes) et d'influence (influence des parties prenantes sur le projet).
4. Réalisez un tableau récapitulatif et évaluez les intérêts de parties prenantes, leur approche, les réactions possibles, et ce que vous pourriez entreprendre :
 - Parties prenantes : qui sont les parties prenantes?
 - Intérêts : quels sont les intérêts des parties prenantes?
 - Approche : attitude à l'égard du projet
 - Comportement (-) : quels sont les comportements à craindre dans le pire des cas?
 - Comportement (+) : quels sont les comportements souhaitables?
 - Stratégies d'action : quelles sont les stratégies de réponses pour promouvoir un comportement positif et prévenir un comportement nuisible?

5. Effectuer une liste des risques liés aux parties prenantes et réfléchir aux mesures qui permettent de les atténuer. Effectuez la recherche des risques en vous aidant de la TOPE- classement des risques en fonction de leur nature : Technique, Organisation, Personnes et Environnement (cf. PB43)

6. Présentez ensuite vos réflexions au groupe (3-5 minutes)

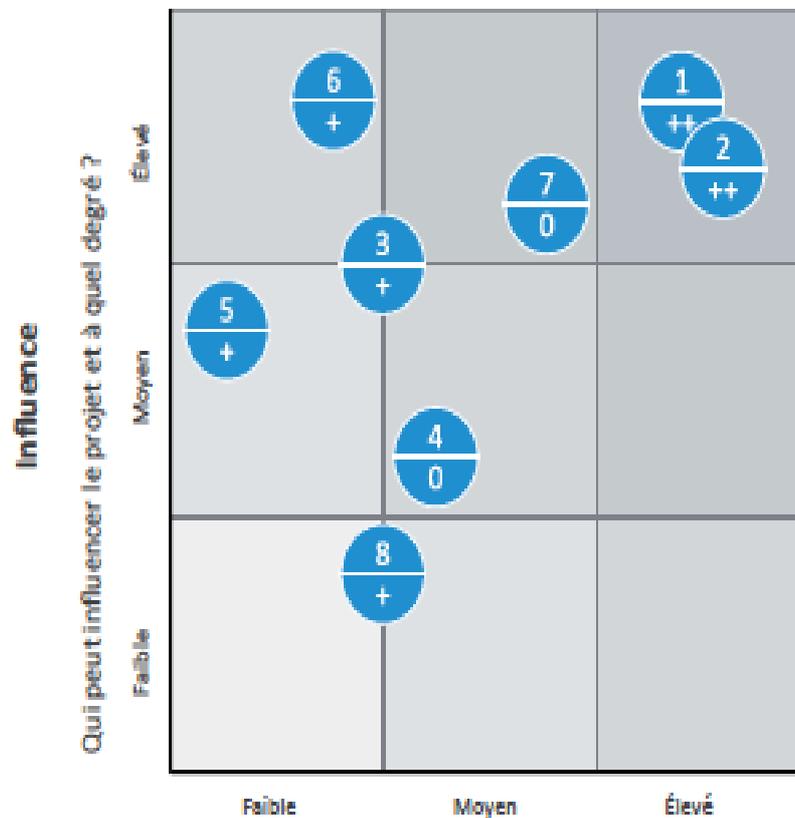
Etapes 1 et 2 : Parties prenantes (visualisation du contexte de projet) Voir tableau 5



* partie prenante: personne, institution ou entreprise qui joue un rôle dans le projet ou qui est concernée par celui-ci.

* contexte: tout ce qui entoure le projet de près ou de loin

Etape 3 : Parties prenantes - configuration



Qui est concerné par la mise en oeuvre du projet, et à quel degré ?

Rapport

Définition

- ++ Très positif
- + Positif
- 0 Neutre
- Négatif
- Très négatif

Légende

- 1 Professeur de la classe
- 2 La classe
- 3 Compagnie d'autobus
- 4 Les autres classes
- 5 Les autres professeurs
- 6 Direction de l'école
- 7 Parents
- 8 Personnel de l'hôtel

Etape 4 : Matrice des parties prenantes- Exemple

PARTIES PRENANTES				EQUIPE DE PROJET
Parties prenantes	Intérêts	Approche	Comportement	Actions
Professeur de la classe	Leçons d'anglais Culture Bon fonctionnement	Très positif, voyage volontiers et connaît bien Londres	Soutien total, mais attention cependant à faire une bonne préparation	Les impliquer activement dans la planification, mettre en place une planification structurée
Classe	Contact avec leurs pairs à Londres, la culture pop, perfectionnement des compétences linguistiques	Très positif	Actif, mais attention à la cohésion	
Compagnie d'autobus	Veut gagner beaucoup d'argent	Positif	Essaie éventuellement de tirer les prix vers le haut	Négociation des prix
Autres classes	Voudraient eux aussi organiser un voyage	Neutre	Envie, Besoin d'information	Transmettre nos documents de planification comme modèle pour les autres
Autres enseignants	Cours de remplacement à éviter	Pas très contents	Remplacement plutôt défavorable	M. Schmidt propose d'affecter également Koll. en remplacement
Commission scolaire	Calme et ordre, contrôle des cours	Neutre, tant que rien ne se passe	Doit approuver le voyage	Transmettre les informations qui sont importantes pour l'organisation des cours à la Commission scolaire
Parents	Le voyage ne doit pas coûter trop cher, mais les élèves doivent également expérimenter quelque chose.	Positif	Dans la plupart des cas : Soutien	Informers régulièrement. Maintenir des prix bas.
Personnel de l'hôtel	Ne veulent aucun problème, souhaitent pouvoir faire leur travail	Tant que nous ne causons aucun problème : positif	En règle générale : sympathique arrangeant, serviable	Conduite polie et civilisée, donner éventuellement un pourboire

Et encore une dernière question:	
Le projet est mis en œuvre ...	Le projet n'est pas mis en œuvre ...
Que gagnent les parties prenantes si le projet est mis en œuvre et que perdent-ils ?	Que gagnent les parties prenantes si le projet n'est pas mis en œuvre et que perdent-ils ?



3.2 Matrice des objectifs : Portées et objectifs du projet

Présentation

Bien souvent, la description des tâches n'est pas suffisamment précise pour pouvoir en tirer immédiatement une planification détaillée. Par conséquent, une fois le contexte analysé, vous devez filtrer chacun des objectifs et des résultats auxquels vous devez arriver de la façon la plus précise possible. Dans la matrice des objectifs, les objectifs sont clairement représentés dans un cadre structuré, et sont également pourvus d'indicateurs. Bien souvent, cela fait naître de nouvelles questions qui doivent être clarifiées avec le commanditaire.

Exemple:

Objectif du commanditaire	Objectifs du projet <u>(Vous formulez comme si vous aviez déjà atteint les objectifs)</u>
Le voyage d'étude doit être organisé.	Le voyage d'étude s'est déroulé du 10.05 au 17.05.

Finalité

Préciser et structurer les objectifs de façon détaillée.

- Les objectifs du contrat sont précisés et sont clairement présentés.
- Le commanditaire et l'équipe du projet sont d'accord avec les objectifs convenus.
- Au sein de l'équipe, il y a un accord sur la formulation des objectifs et sur leurs indicateurs respectifs.

Procédure

1. **Brainstorming** : avant tout, recueillez tous les objectifs possibles.
2. **Résultats des sous-objectifs attendus** : quels résultats sont attendus?
3. **Critères de vérification, indicateurs, traçabilité** : comment peut-on vérifier que les objectifs ont été atteints?
4. **Délais** : quand faut-il obtenir les résultats ? Quelles dates ont été spécifiées par le commanditaire?
5. **Conditions requises** : quelles conditions doivent être remplies pour que le projet soit réalisé ?
6. **Conditions matérielles** : quelles sont les conditions spécifiques nécessaires pour que le projet puisse être mis en oeuvre dans les meilleures conditions possible?
7. **Activités pour lesquelles l'équipe n'a pas les compétences** : qu'est-ce qui ne fait pas partie de votre projet?
8. **Examen final** : vos objectifs sont-ils **SMART**, c'est-à-dire **Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes** et respectueux des délais, donc dans les **Temps** (tableau ci-dessous)?

Spécifique	L'objectif est-il clairement, concrètement et précisément formulé ? L'objectif est-il consigné par écrit ? Si cela est possible : Pouvez-vous visualiser le résultat? Savez-vous et comprenez-vous ce que l'on attend de vous ?
Mesurable	Pouvez-vous clairement vérifier si les objectifs ont été atteints ? Avec quels critères, évaluez-vous que les objectifs ont été atteints ? Pouvez-vous visualiser clairement l'état d'avancement du projet ?
Accepté	Les objectifs ont-ils été étudiés ensemble, au sein du groupe ? Y a-t-il une compréhension commune de ce qui doit être atteint ?
Réaliste	Votre objectif est-il ambitieux, mais réalisable ?
(dans les) Temps	Est-ce que vous vous êtes mis en accord avec les enseignants sur la date de présentation finale et la date de présentation des résultats? Avez-vous établi le calendrier comprenant la réalisation de chaque objectif ? Pouvez-vous désigner les objectifs intermédiaires avec les dates (étapes) ?

9. Présentez ensuite au groupe vos objectifs de projet.

Remarque

Si le commanditaire n'a pas mentionné des dates précises, vous ne pouvez pas encore planifier les objectifs.

Exemple

Objectif global	
Classe (25 étudiantes et étudiants) a entrepris de faire un voyage scolaire d'une semaine, du 6 au 12 Juin, à Londres, pour un prix maximum de 300 € par personne. Le voyage a été organisé par les étudiantes et les étudiants eux-mêmes.	
Résultats des sous objectifs attendus / Critères de vérification, indicateurs, traçabilité	
Étapes clés	
Réservation du voyage	La réservation est faite
Réservation de l'hébergement	La confirmation de la réservation est disponible.
Conclusion du contrat d'assurance.	Le contrat est signé.
Intégration du voyage dans les thématiques des cours.	Trois cours de deux heures (Histoire du Royaume-Uni, Histoire et édifices de Londres, Comparatif de cultures Royaume-Uni – Allemagne) ont été préparés et présentés dans le cours d'anglais. Les documents ont été créés et coordonnés avec la classe.
Règlement des questions concernant le financement.	Une estimation approximative des coûts a été effectuée, puis coordonnée avec la classe. Une estimation détaillée des coûts a été effectuée, puis coordonnée avec la classe.
Préparation du programme culturel.	3 jours de programme culturel sont organisés. Entre autres, un circuit des musées ainsi que deux visites guidées. La proposition est discutée avec la classe. Le programme est disponible (document écrit).
Organisation d'une visite de l'université.	La confirmation de l'université est disponible par écrit.
Réalisation du voyage	Le voyage a eu lieu. Le voyage a commencé le 6 juin et s'est terminé le 12 juin.
Présentation du projet et livraison du rapport	Le plan du projet ainsi que les résultats ont été présentés en Anglais (3 groupes de 45 minutes). Un rapport écrit a été soumis au professeur (documentation du projet).
Conditions requises	
Un minimum de 20 étudiantes et étudiants participent au voyage scolaire. Le budget est établi. Service assuré par l'enseignant / l'enseignante. Les autorisations de la commission scolaire et les déclarations d'autorisation des parents ont été obtenues. . Le voyage est préparé et discuté au sein de la classe.	
Conditions matérielles	
Un téléphone, un fax et un accès Internet sont disponibles gratuitement	
Activités pour lesquelles l'équipe n'a pas les compétences ...	
La signature des contrats : c'est la mission des enseignants	



3.3 Planification des étapes clés

Présentation

La mission de planification des étapes clés consiste à **obtenir une première vue d'ensemble chronologique du projet**. Cela permettra de définir les blocs d'activités fondamentales en vue d'atteindre les objectifs, ce qui aidera à maintenir le projet « sur les rails ». Les étapes clés ce sont des périodes ou des dates qui servent bien souvent pour le commanditaire de points de contrôle sur l'avancement de l'exécution et de la qualité du projet. Par exemple, le commanditaire peut s'entendre avec le responsable de projet sur le fait qu'un nouveau paiement soit effectué seulement après qu'une étape clé ait été atteinte, ou bien que le projet soit annulé si une certaine qualité ou certains résultats n'ont pas été atteints à une certaine date.

Finalité

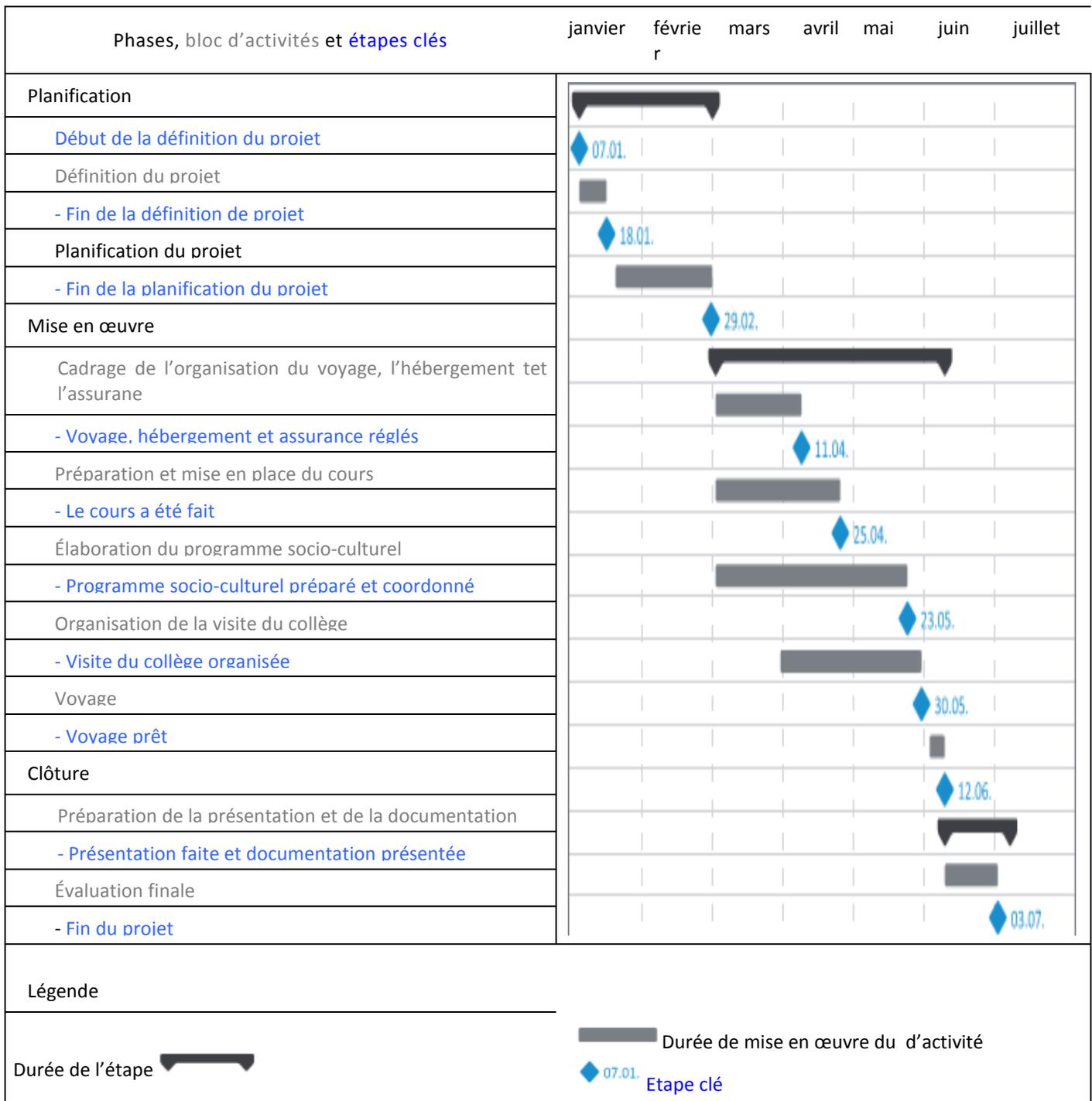
Structurer le projet dans le temps

Procédure

1. Divisez le projet en bloc d'activités et nommez-les.
2. Désignez un minimum de 3 et pas plus de 5 activités principales par bloc.
3. Faites une estimation de la durée de chacun des blocs.
4. Visualisez les étapes clés sous la forme d'un graphique en bâtons.
5. Définissez les étapes clés importantes et inscrivez-les dans la planification des étapes clés.²
6. Faites une estimation du volume de travail (élevé, moyen, faible) pour chaque bloc d'activité.
7. Faites une estimation des coûts nécessaires pour chaque bloc d'activité et de la faisabilité du projet.
9. Présentez ensuite votre réflexion au groupe (3 - 5 minutes).

²Une phase se termine toujours par une étape clé ! En fonction de la durée de la phase, il se peut que d'autres étapes clés soient nécessaires. Les étapes clés doivent être uniformément réparties dans le cadre du projet

Planification des étapes clés –Exemple





3.4 Cahier des charges

Présentation

Le cahier des charges du projet constitue l'étape finale de la définition de projet avant la signature. C'est une étape similaire au cadrage du projet, mais il contient des précisions complémentaires. Les principaux éléments du cahier des charges sont les suivants : (1) Analyse du contexte et des parties prenantes, (2) Matrice des objectifs (3) et Planification des étapes clés. Le cahier des charges résume l'ensemble des points essentiels du projet.

Finalité

Etablir une sorte de « contrat » entre le commanditaire et vous afin de bien définir ce qui doit être atteint dans le cadre du projet

- Une coordination est établie entre le commanditaire et le manager de projet.
- Le commanditaire donne son « feu vert » pour la phase suivante : la planification du projet.

Procédure

1. Faites le choix, dans votre équipe de projet, de la personne qui sera chargée d'être le manager dans la phase de planification du projet.³⁴
2. Tenez à jour le carnet de bord
3. Déterminez les résultats attendus selon les objectifs.
4. Marquez les dates de réalisation des objectifs et de la planification des étapes clés.
5. Présentez vos résultats à votre commanditaire (votre enseignante ou enseignant).
6. Vous et votre commanditaire, signez ce cahier des charges pour rendre votre accord officiel.

³Une des principales missions du manager de projet consiste à coordonner la communication entre le commanditaire (votre enseignante / votre enseignant) et l'équipe du projet. Le manager est également le porte-parole du groupe

Cahier des charges du projet (Exemple)

Titre du projet

Voyage d'étude d'une classe à Londres

Commanditaire

Professeur de la classe (M. Schmidt)

Conduite de projet : Qui coordonne l'équipe du projet ?

Caroline Martin (CM)

L'équipe de projet : Qui travaille au sein de l'équipe du projet ?

Karine Widal(KW), Sonia Weber (SW), Laurine Pierret (LP), Henri Wagon (HW), Yvonne Shavez (YS), Kevin Klein (KK)

Résultats du projet : Qu'est-ce que le commanditaire attend du projet ?

- Trois exposés réalisés par les étudiants, en relation avec le voyage (points importants : l'histoire, l'économie, la politique)
- Planification du voyage
- Préparation du voyage (Recherches, programme, etc.)
- Mise en œuvre du voyage
- Compte rendu et évaluation
- Documentation du projet (documents du management et de la conduite de projet et documentation photo annotée du voyage)

Début et fin du projet :

Début du projet : Janvier

Clôture du projet : Juillet

Autres dates connues :

Le voyage commence le 6 juin et se termine le 12 juin (Voir Planification des étapes clés)

Budget :

Au maximum 300 Euros par personne (aux frais des participants)

Parties prenantes :

Notre classe, le professeur de la classe, l'agence de voyage, les parents, le Directeur de l'école, le personnel de l'hôtel, les étudiantes et les étudiants des autres classes, les autres enseignants

Risques :

- Maladie du professeur de la classe
- Grève du personnel des bus
- Des coûts trop élevés
- Manque d'information ou encore manque d'implication des parties prenantes

Documents annexés :

- Matrice des objectifs
- Analyse du contexte et des parties prenantes
- Planification des étapes clés

Lieu et date :

Signature :

Le commanditaire

(votre enseignante ou enseignant)

Signature :

Le porteur de projet

des équipes du projet scolaire

Marketing du projet

Présentation

Le projet est à présent en voie d'être mis en œuvre. Il faut le faire connaître, le personnaliser, COMMUNIQUER ! Pour cela, le marketing de projet s'appuiera sur les résultats de l'analyse du contexte et des parties prenantes.

Finalité

Donner de la visibilité à votre projet, pouvoir le défendre, expliquer sa finalité, le faire connaître, le faire « vivre »

Procédure

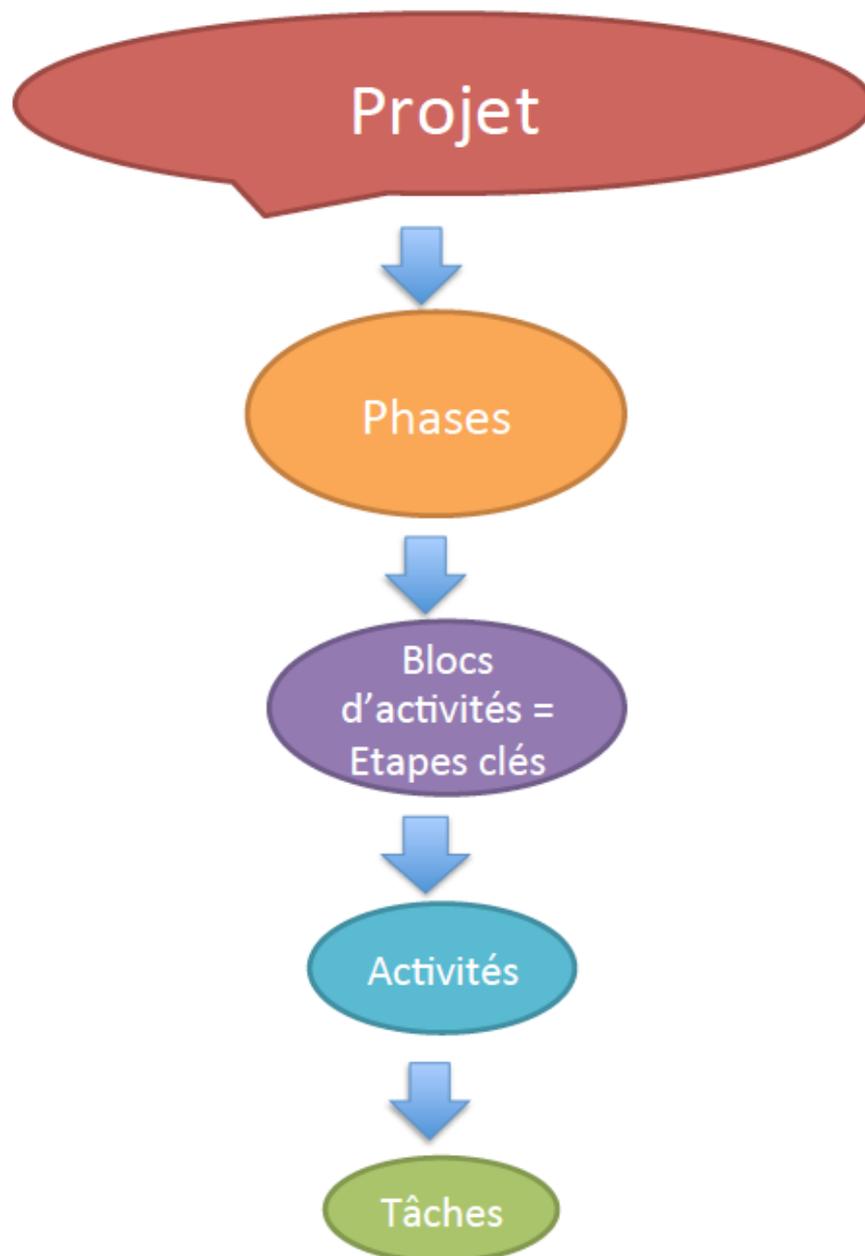
1. **Identité du projet** : D'abord, posez vous les questions de fonds, de façon à **marquer votre profil** : Qui êtes-vous, qu'est-ce que vous souhaitez être et comment voulez-vous que le projet soit perçu ?
2. **Nom du projet** : faites le choix d'un nom de projet qui soit **représentatif** et qui puisse se remarquer. Cela met-il clairement en évidence ce que vous faites dans le projet et ce que vous voulez obtenir? Le nom suscite-t-il de l'intérêt? Le nom du projet doit être court, concis et en lien avec celui-ci.
3. **Abréviation du projet** : faites le choix d'une abréviation du nom du projet, de sorte que **les autres puissent facilement se souvenir de vous**. L'abréviation est-elle facile à retenir ? L'abréviation pourrait-elle être utilisée comme adresse internet (si un site internet est envisagé) ?
4. **Logo du projet** : **créez un logo du projet** (avec une écriture, un graphique, ou en associant une écriture+ un graphique), de sorte que vous puissiez être reconnu « au moindre coup d'œil ». Le logo transmet-il un message positif en lien avec le projet? Le rendu est-il professionnel? Le logo se distingue-t-il ? La taille est-elle modulable? Le logo a-t-il de l'impact sans couleur (si vous utilisez des couleurs) ?
5. **Communication du projet** : (1) A qui communiquer ? (2) dans quel but ? (3) quoi ? (4) à partir de quoi ? (5) comment et par quoi ? et (6) quand communiquer ?

Exemples:

A qui communiquer? Bien sûr aux parties prenantes du projet mais il faut élargir ce cercle : y a-t-il d'autres personnes intéressées ou d'autres parties prenantes qui pourraient apporter du soutien au projet?

« comment et avec quoi » : des sessions d'information, des ateliers avec les personnes intéressées et / ou les parties prenantes, un site internet du projet, une brochure, un dépliant, une affiche, des communiqués de presse, des avis, des enquêtes, des interviews, des activités aux dates clés, des face à face, des permanences téléphoniques, des réunions / des présentations, Facebook, Twitter, des émissions, des vidéos...

4 Planification détaillée : Planification dans les détails et décisions





4.1 Structure des Activités (SA)

Présentation

Vous avez été chargé d'élaborer une planification du projet. Ceci est une mission difficile : vous réfléchissez à présent sur tout ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs. N'oubliez pas la coordination et le contrôle des activités : le management et la conduite de projet !

Finalité

Proposer un **plan de travail complet avec une structure claire** :

La mise en commun des activités va permettre de mettre en forme des blocs d'activités qui peuvent être traités comme des micro projets. Chaque **bloc d'activités peut se diviser en un maximum de sept activités** (ces dernières étant elles-mêmes organisées autour d'un certain nombre de tâches).

Procédure

Brainstorming : Ecrivez chacun vos propositions d'activités en liaison avec votre objectif final, et mettez en commun vos idées.

Structuration des activités : rassemblez les idées dans des blocs et définissez un nom approprié pour chacun d'eux (ou une dénomination). Nous les appelons « blocs d'activités » ou « micro projets » car ils représentent une grande partie des activités d'un projet.

Vérification : vous examinez chaque bloc : y a-t-il d'autres activités à ajouter, ou y a-t-il des blocs d'activités déjà complets ? S'il manque des activités, on peut les ajouter facilement. Grâce à cette étape de travail, vous pouvez obtenir une liste complète des activités.

Précision des tâches : Après avoir défini les activités, détaillez chacune d'elles en tâches. Les tâches doivent s'intégrer de manière appropriée au sein d'une activité.

Clarté : Les activités sont-elles correctement regroupées dans leur bloc ? La structure est-elle claire ? Comment peut-on éventuellement améliorer la structure ? Grâce à cette étape de travail, vous disposerez d'une structure claire.

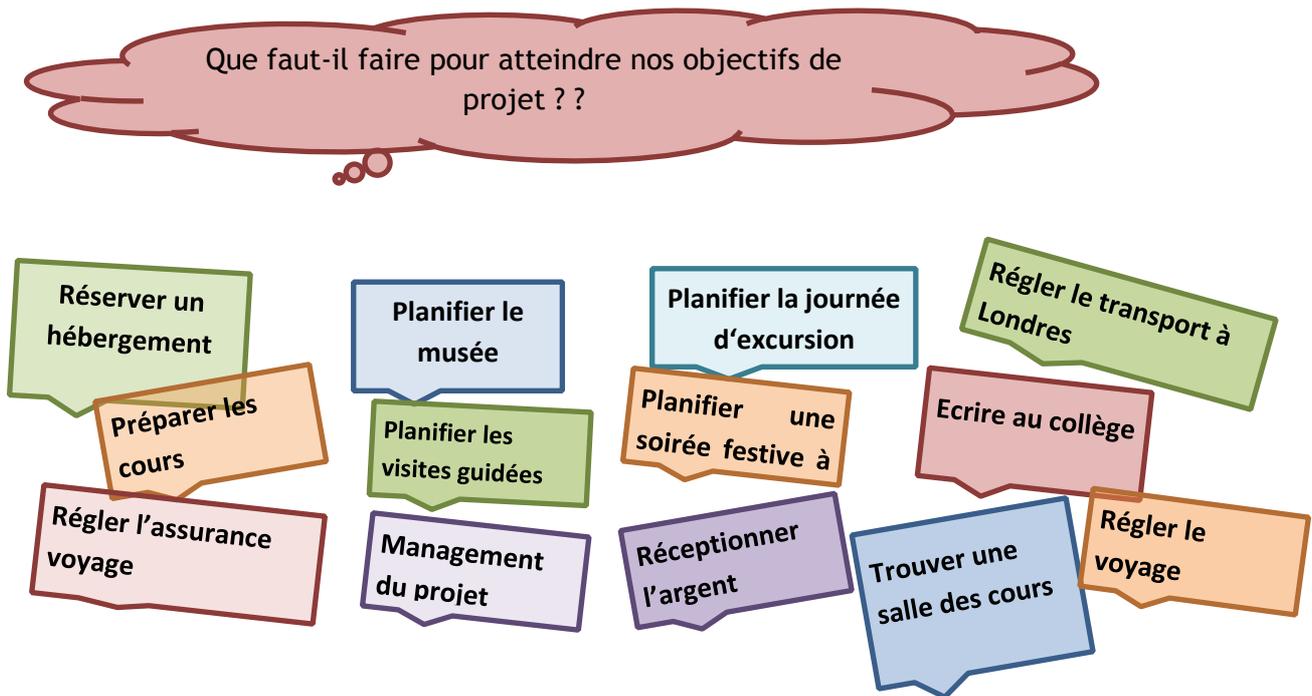
Code SA : numérotez les éléments de votre structure des activités.

Présentez votre travail à l'ensemble du groupe.

Développement de la structure des activités du projet

Objectif de résultat : Voyage d'étude d'une classe à Londres avec un programme culturel : un voyage d'étude d'une classe sera préparé par thèmes dans le cadre du cours d'anglais, 6 jours, peu coûteux.

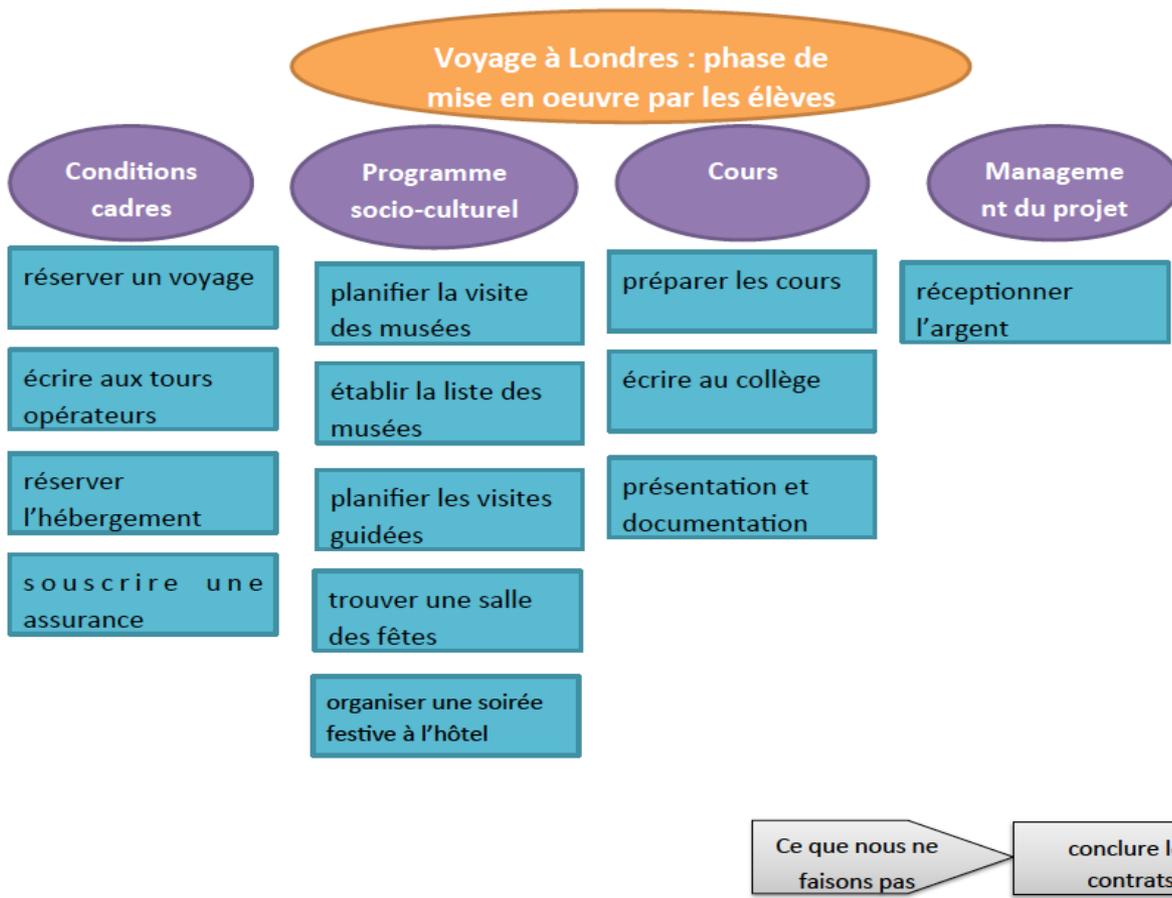
- 1) **Brainstorming** : que devons-nous faire tous ensemble, et quelles sont les activités à entreprendre pour atteindre les objectifs du projet ? (utilisez des post-it)



Le brainstorming dénombre jusqu'à présent 13 idées .

- 2) **Structuration des activités**: regrouper les activités et leur trouver des dénominations

L'équipe regroupe les idées dans des blocs d'activités et ajoute d'autres activités qui sont venues à l'esprit du groupe plus tard. Les activités pour lesquelles l'équipe n'a pas de compétence sont mises à part (ici par exemple : la conclusion des contrats –c'est de la compétence de l'enseignant).



3) Vérification: compléter avec des tâches

Un membre de l'équipe remarque que l'activité « Réserver un voyage » n'est pas suffisante. L'activité « Réserver un voyage » comprend des tâches telles que, demander des devis, comparer les tarifs. Ces tâches sont ajoutées dans le brainstorming. Un autre membre de l'équipe remarque également que pour la réservation de l'hébergement. Il est nécessaire de comparer les prix, les emplacements et les prestations des différents hébergements, et pour cela, il faut créer une liste d'hôtels. Le groupe ajoute donc d'autres tâches. Plus il y a de tâches et plus la Structure des Activités (SA) est complète, mais également complexe.

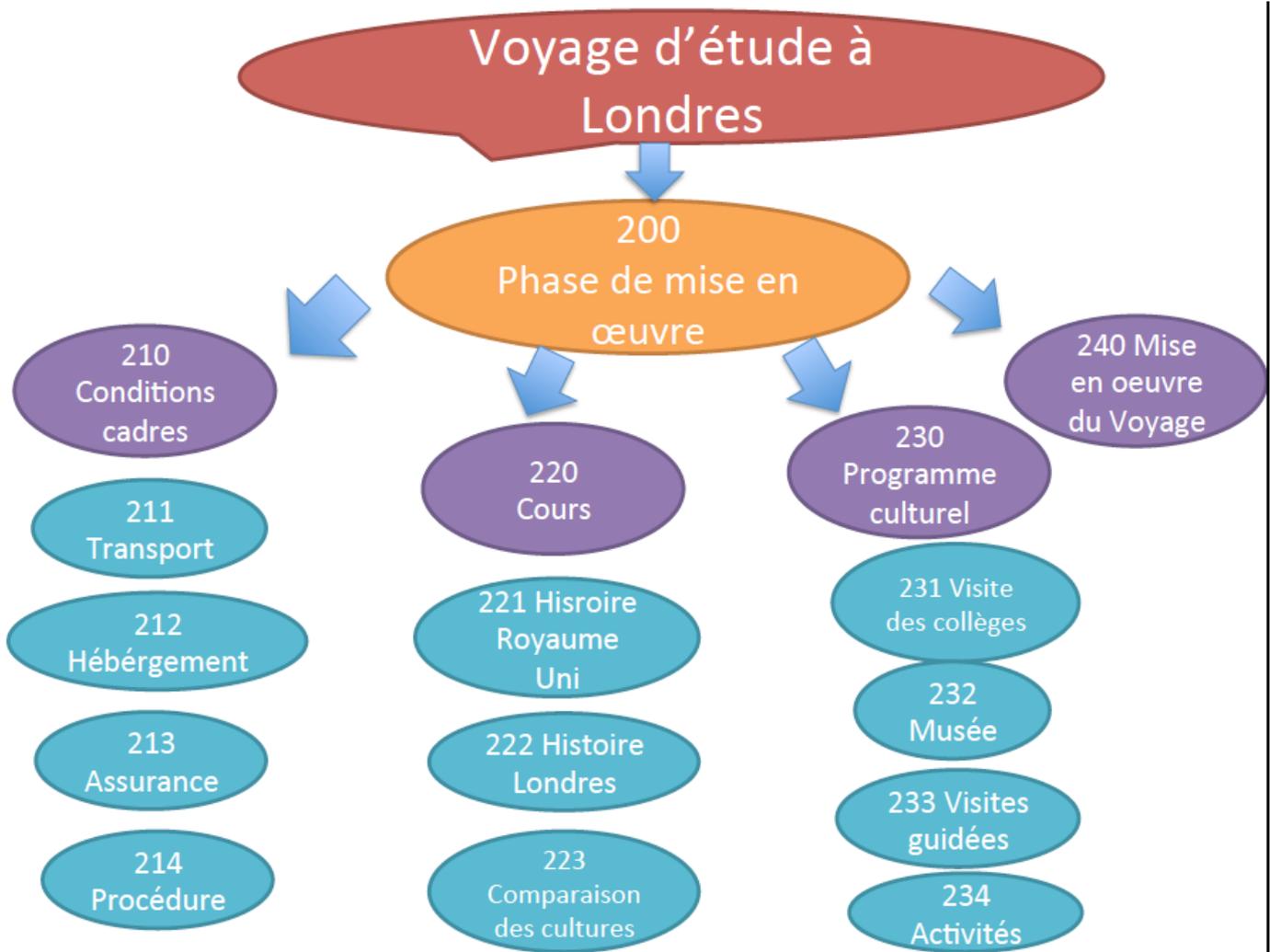
4) Regroupement des tâches : regrouper les tâches dans des activités et trouver des noms clairs pour chacune.

A présent, l'équipe commence à regrouper les tâches dans des activités et à donner des dénominations à celles-ci. Dans l'activité « transport » (voir en dessous, le 211), par exemple, la demande de devis, le comparatif des prix et la réservation du voyage seront rassemblés. (Etc.). Étant donné que seules les activités sont répertoriées dans la SA, les tâches n'apparaissent pas encore à ce niveau de description. Toutefois, l'équipe conserve les différentes tâches qu'elle note sur le rapport du brainstorming : elles seront utiles plus tard lorsque l'équipe aura à les intégrer et noter dans l'échéancier du projet).

5) Clarté : examiner les regroupements et la structure.

La même procédure doit être suivie pour toutes les phases du projet à savoir : phase de planification du projet, phase de mise en œuvre, phase finale, et le management et la conduite de projet dans le but d'examiner la clarté de la structure. Ainsi nous présentons ci-dessous un exemple de SA pour le projet voyage d'étude à Londres.

6) Code SA : Coder . Numéroté chaque bloc, chaque activité...





4.2 Description de l'activité

Présentation

Vous avez défini la structure des activités du projet et les avez divisées. A présent, il s'agit de répartir les responsabilités et les tâches à effectuer par activité.

Finalité

Définition des responsabilités pour les activités.(Qui est responsable de quoi ?)

Les responsables des activités ont connaissance du contenu de leurs tâches et de quelle façon ils participent au projet.

Procédure

1. Responsabilité : choisissez les personnes qui auront pour responsabilité de travailler sur chaque activité (ou sur une partie du projet ou encore sur une tâche secondaire)⁴.
2. Réalisez la description de l'activité⁵. À savoir :
 - Responsable : définissez qui travaille sur l'activité.
 - Objectifs: ce qui doit être atteint et à quel moment.
 - Activités / collaboration : ce qu'il y a à faire, et qui collabore avec qui.
 - Durée : le temps nécessaire à chaque activité.⁶
 - Volume de travail : faites une estimation du nombre approximatif d'heures qu'il faut consacrer à l'activité.
 - Risques (cf. PB43) : Sur quoi le responsable de l'activité doit-il veiller ?Effectuer une liste des risques liés au projet et réfléchir aux mesures à prendre pour atténuer ces risques.
 - Contrat: le porteur de projet (un étudiant ou une étudiante) et le / la responsable de l'activité signent ensemble la description des activités.
3. Faites une estimation de la durée respective de toutes les activités.
4. Présentez votre travail.

⁴ La prise de responsabilité d'une activité ne signifie pas que le ou la responsable doive effectuer seul la totalité du travail alloué à l'activité

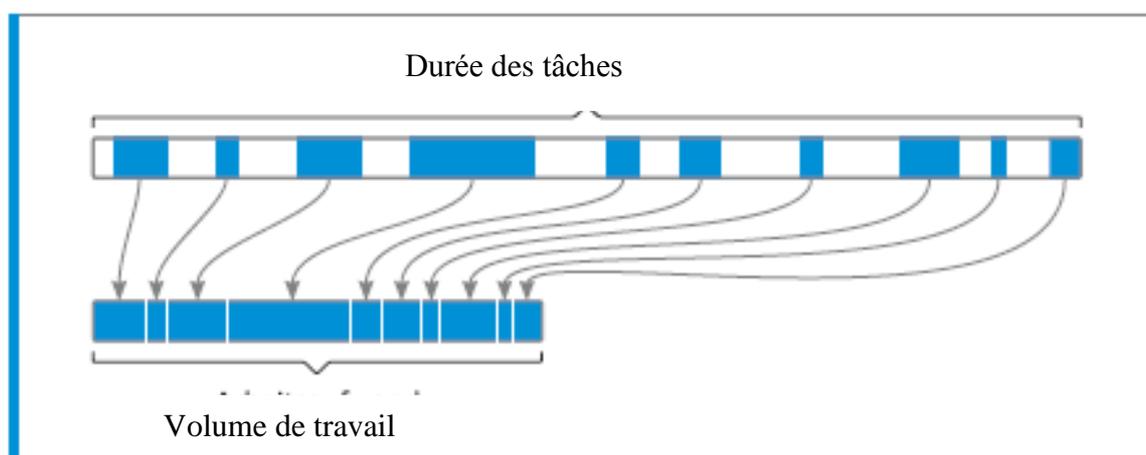
⁵ Dans le cadre de la formation, il suffit de rédiger seulement deux activités à titre d'exemples. Cependant, il sera nécessaire pour la suite du projet de mettre en forme une description des activités pour chacune d'elle

⁶ La durée et le volume de travail peuvent facilement être estimés si les objectifs de résultats et les tâches ont été définis

Exemple de fiches de description de l'activité

Titre du projet : Voyage d'étude à Londres		Code SA 232	Nom de l'activité Visite des musées			
Durée: 5 semaines	Volume de travail : 10 h		Responsable de l'activité: Karine Widal			
Autres collaborateurs: Sonia Weber			Budget: 30 Euros par personne participante			
Objectifs de résultats : quel est l'objectif à atteindre ? Une visite des musées sur une journée, à Londres, est envisagée et planifiée avec la classe, et est disponible par écrit.			Délai : 23.05			
Tâches : qu'est-ce qu'il y a à faire exactement? Récupérer des informations : étudier le guide des musées, fournir des données récentes sur des avis par l'intermédiaire des ressources internet, établir une liste d'expositions (horaires d'ouverture, tarifs, thèmes), faire la liste de tous les musées qui peuvent être intéressants Faire un plan de l'excursion (notifier les stations et le temps de transport)		Qui ou quel service accomplit la tâche ?	Avec qui ou quel service ? Discuter de l'excursion avec la classe Coordination avec le groupe du Programme culturel	Délai Autres actions liées ou concernées	Code activité	Risques
Conditions requises: que faut-il prendre en compte ? Vote des délais du programme cadre, le budget ne doit pas être dépassé, la classe doit donner son accord.						
Le porteur de projet, lieu et date À Montpellier, le 10.02.			Responsable de l'activité, lieu et date À Montpellier, le 10.02.			
Caroline Martin			Karine Widal			

Écart entre la durée et le volume de travail



4.3 Organisation des responsabilités

Présentation

Une fois les rôles attribués (direction de projet, responsable des tâches et collaborateurs), il est nécessaire que les responsabilités de chacun et ce qu'elles impliquent soient détaillées.

Finalité

Détailler et définir par écrit les responsabilités de chacun.

Procédure

1. Réalisez pour **chaque membre** de l'équipe une liste basée sur les activités intégrant le type de responsabilité et de compétence à avoir.
2. Vous pouvez à présent déterminer pour chaque collaborateur son volume de travail.
3. Présentez sous forme de tableau.

Exemple : Voyage d'étude d'une classe

Nom : Karine Widal (KW)			
Activité	Type de responsabilité	Compétences	Volume de travail
Voyage	Collaboration	Comparer les prix	2 h
Hébergement	Collaboration	Dresser une liste des hôtels	4 h
Visite des musées	Coordination	Examiner les résultats avec la classe	1,5 h
...



4.4 Echancier du projet

Présentation

Grâce à la structure des activités (SA), vous avez devant vous une **vue d'ensemble de toutes les activités et tâches intégrées au projet**. La structure des activités du projet établit la liste de toutes les tâches qui sont à faire dans le cadre du projet. Les questions ouvertes sont à présent les suivantes : **Dans quel ordre les activités doivent-elles être traitées? Quand doit-on commencer à travailler sur les activités et quand doit-on les terminer ? Avons-nous assez de temps ? Pour l'échancier du projet, vous avez besoin de la planification des étapes clés et de la structure des activités.**

Finalité

Réaliser un diagramme en bâton (ou un diagramme de Gantt ou de Pert) **qui permet de visualiser l'ordre et le positionnement dans le temps des activités.**

Procédure

- Inscrivez les différentes phases de la structure des activités et disposez-les sous la forme de bâtons, dans le tableau « Echancier du Projet »
- Listez dans l'ordre les activités dans le tableau** Quelles activités sont à traiter en premier, et lesquelles sont à traiter plus tard ?
- Disposez les activités selon un **ordre chronologique approximatif**, les unes en dessous des autres, sur l'axe vertical. Si vous travaillez avec des post-its, l'ordre peut aisément être modifié.
- Présentez la **durée de chaque activité** horizontalement conformément à sa longueur. Vous avez déjà établi la durée des activités dans le chapitre « Description de l'activité ».
- Les activités sont soit sans aucun **lien entre elles**, soit elles sont reliées, et dans ce cas, elles ont un successeur direct. Commencez avec l'activité à traiter en premier, et identifiez le ou les successeurs.
- Marquez le **début de chaque activité** après celle qui la précède. Une activité ne débute que lorsque la précédente est terminée. Si une activité fait suite à plusieurs activités qui la précèdent directement, elle ne débutera que lorsque toutes les autres auront été terminées.
- Vérifiez que la date d'échéance soit respectable. Si ce n'est pas le cas, il faut alors raccourcir chaque activité ou bien modifier la date de fin du projet (ou même les objectifs si nécessaires).
- Evaluez les risques : A l'aide du tableau ci-dessous, listez les risques liés à l'échancier du projet et réfléchir aux mesures à prendre. Aidez vous de la TOPE- classement des risques en fonction de leur nature : Technique, Organisation, Personnes et Environnement (contexte).

Focus	Les éventuels risques ...	Probabilité	Conséquence sur le projet	Mesure préventive	Mesure corrective
Echancier du projet					



4.5 Vue d'ensemble de l'analyse des risques

Présentation

Dans la planification détaillée vous construisez par phases le développement du projet dans son intégralité. Mais pendant ce travail de planification, celui ou celle qui a le rôle de manager de l'équipe, ainsi que les responsables des tâches, rencontreront des points difficiles et de possibles risques qui peuvent interférer dans l'avancement du projet et ralentir les résultats prévus.

Finalité

Effectuer une liste des risques liés au projet et réfléchir aux solutions pour les atténuer .

Procédure

1. Vue d'ensemble : Réfléchissez aux risques qui existent dans les différentes étapes. Effectuez la recherche des risques en vous aidant de la TOPE- classement des risques en fonction de leur nature : Technique, Organisation, Personnes et Environnement (contexte).
2. Visualisation des risques : Identifiez et évaluez les risques qui peuvent perturber le cadre du projet, en fonction de leur seuil de probabilité (faible, moyen, élevé) et de leur conséquence sur la réussite du projet (faible, moyen, élevé) et reportez les sur le tableau.
3. Mesures de risques : Réfléchissez à des mesures préventives ou correctives qui réduisent la probabilité et / ou la conséquence.
4. Préparez une brève présentation pour l'ensemble du groupe.

1) A ce stade faites le point sur les risques aux différentes étapes.

Analyse des Risques	Focus	Les éventuels risques pourraient
	Analyse du contexte et des parties	
	Matrice des objectifs	
	Planification des étapes clés	
	Description de l'activité	
	Echéancier du projet	

2) Visualisation des risques : probabilité et conséquences

Seuil de probabilité Quel degré de probabilité du risque	Élevé			
	Moyen			2
	Faible			1
		Faible	Moyen	Élevé
Degré de survenue de l'événement Quelles conséquences sur le projet ?				

Remarque

A ce stade, vous devez refaire une analyse de risques. Prenez en compte les résultats de l'analyse du contexte et des parties prenantes. Si les mesures que vous avez déjà programmées sont suffisantes, les conséquences négatives devraient être limitées. Si ce n'est pas le cas, vous devez dès à présent programmer de nouvelles mesures préventives et / ou correctives.

3) Mesures de risques

Code activité	Risque (le nommer)	Probabilité	Conséquence sur le projet	Mesure préventive	Mesure corrective
				1	Absence de l'enseignant responsable car il peut

Des mesures préventives doivent être prises à l'avance de manière à minimiser la probabilité de survenue des risques. Des mesures correctives s'appliquent dans les situations d'urgence (une sorte de plan B).

Probabilité : Incertitude ou risque ?

Chaque incertitude n'est pas systématiquement un risque. Seuls les risques seront pris en considération ! Une incertitude est un risque lorsque le seuil de probabilité de l'événement peut être estimé élevé et les conséquences importantes. Faire du vélo pendant 30 minutes en plein hiver avec les cheveux mouillés, par exemple, est un risque. La probabilité que vous tombiez malade et les conséquences sont importantes. Être à la plage en plein été avec les cheveux mouillés, et tomber malade, ne représente qu'une incertitude. Que cela soit pour un risque ou seulement pour une incertitude, cela repose sur la question de l'évaluation et des hypothèses auxquelles vous répondez. 5 % du seuil de probabilité peut représenter peu ou davantage selon le projet. **Le processus de brainstorming est de nouveau utilisé : faites le point, puis posez-vous ces questions : puis-je estimer le seuil de probabilité—s'agit-il d'un risque ? Est-ce une incertitude ? Et quelles sont les conséquences?**

Tolérance au risque

La tolérance au risque est différente d'une personne à une autre mais aussi d'une situation à une autre. Alors que certains examinent les choses avec soin, les autres se précipitent pour en terminer au plus vite. Au sein de l'équipe, ces pôles extrêmes s'équilibrent bien souvent. Toutefois, vous pouvez également renforcer une tendance lorsqu'un « procrastinateur » ou un « fonceur » travaille dans une équipe. De même, a-t-on besoin de confiance ou de prudence? Les conséquences néfastes sur le projet peuvent être les suivantes : du retard dans le calendrier, le dépassement des coûts, des services manquants ou infructueux ou autres effets négatifs tels que la perte de l'image de marque ou de confiance.

Risques et opportunités

Les risques et les opportunités sont comme les deux faces d'une médaille. Habituellement, seul l'aspect du risque est perçu. De la même manière, une analyse des opportunités pourrait (et devrait) être effectuée : quel est le niveau de probabilité de l'opportunité ? Quelles sont les conséquences qu'elle entraîne? Ce n'est que lorsque les risques et les opportunités ont été examinés ensemble que l'on peut identifier la valeur réelle d'un projet.

5 Mise en œuvre du projet : mise en œuvre et suivi

5.1 Travail au sein de l'équipe et contrôle de l'état d'avancement

Présentation

Les projets se développent rarement de la façon prévue. En effet, vous avez évalué tous les risques possibles dans votre planification, mais il reste toujours des problèmes inattendus, des incertitudes ou des choses en suspens : des événements imprévisibles et des coïncidences qui auront une influence néfaste ou positive sur votre projet.

Dans ce cas, pourquoi tout ce volume de travail sur la planification ? Celui qui n'a pas de plan permettant de définir les valeurs cibles ne sait pas ce qu'il a à faire et quand, et il ne fait pas non plus attention, lorsqu'il y a des divergences, du moment où il est nécessaire d'en parler au sein de l'équipe. **La planification sert, d'une part, de ligne directrice pour le management et la conduite de projet, de manière à pouvoir réagir rapidement face aux changements. D'autre part, les membres de votre équipe de projet peuvent dans un premier temps effectuer leurs tâches respectives en autonomie sur la base de la planification commune (répartition du travail) et par la suite coordonner leur travail au sein de l'équipe (coordination).** Même si vous travaillez en autonomie : tenez les autres membres de l'équipe informés sur vos activités et sur votre avancement dans les étapes, mais également sur vos difficultés !

Vous êtes constamment obligé de reconsidérer votre plan et de le réadapter. Peut-être avez-vous été obligé de reporter des activités ? Peut-être que votre planification était incomplète ? Le fait d'être concurrencer exige une planification et un comportement en adéquation avec chaque situation. Donc il faut bien souvent improviser. Même les professionnels ne peuvent pas planifier à l'avance toutes les incertitudes et le hasard. Cependant, grâce à une planification systématique et une capacité à improviser, on augmente considérablement la probabilité de réussite de votre projet ! Celui qui agit uniquement en suivant le plan scrupuleusement risque d'être dépassé par la réalité. Celui qui ne fait qu'improviser ne devra la réussite de son projet qu'à la chance.

Finalité

Vous gardez au sein de l'équipe la vue d'ensemble sur les activités en cours et sur l'avancement des étapes du projet.

Procédure

En ce qui concerne la vérification des résultats, par exemple, après une réunion de travail (voir la fonction du modérateur à la page suivante), on obtient un plan d'action (également nommé « To-do-List ») avec des questions clés à suivre.

Exemple

Qui ?	Que fait-il / elle ?	Avec qui ?	Jusqu'à quand ?	Où en êtes-vous ? (pourcentage d'état d'avancement de l'activité) ?	Qui doit -il ou elle informer de l'achèvement ?
Sonia	Informersur les	Peter	28.04.	Accompli à 75 %	Karine

Le carnet de bord du projet permet de savoir qui a fait quoi. Le plan d'action permet de savoir qui travaille sur quelle mission et quel est le pourcentage d'avancement de chaque étape. Vous pouvez ajouter des colonnes supplémentaires dans le plan d'action : Par exemple, les écarts et ce qu'il reste encore à faire.

Le travail et les discussions au sein d'une équipe se font plus facilement lorsqu'un membre de l'équipe se charge de la **modération**. **Le rôle du modérateur** doit tourner de façon à ce que chaque membre de l'équipe apprenne la fonction de modération. Pour qu'une modération fonctionne, le modérateur / la modératrice doit se conformer à certaines règles.

Positionnement du modérateur		
Neutralité	Chaque opinion compte. Soyez impartial.	Certaines personnes n'ont
Participation	Tous les membres du groupe s'associent à l'ensemble, par un contact visuel par exemple.	Il n'y a toujours qu'une seule personne qui prend la
Tonalité conversationnelle	Faites attention à votre ton de conversation, n'autorisez pas les insultes	Réduire au silence les idées et les personnes avec des
Orientation des résultats et fixer les résultats		
Objectif	Fixer l'objectif et ne jamais le perdre de vue	Poursuivre ses propres
Donner une vue d'ensemble	Présenter l'ordre du jour ; remettre en mémoire les précédentes actions : par exemple, « Jusqu'à présent, vous avez travaillé sur les points suivants... », faire le résumé des propositions, par exemple, « à ce jour, les propositions sont les suivantes : 1..., 2... » ; donner une vue d'ensemble : par exemple, « les points en suspens	Se perdre dans les détails
Noter les idées	Mettez au fur et à mesure les idées par écrit, visualiser et si c'est nécessaire, posez la question : « que puis-je	La discussion tourne en rond.
Structure	Une idée et un thème après l'autre	Sauter des thèmes
Contrôler le processus du groupe avec des questions		
Questions d'impulsion	Proposez des questions ouvertes, de façon à lancer le processus : par exemple, « Avez-vous d'autres idées ou	Émettre des questions suggestives
Questions de précision	Proposez des questions ouvertes dans le but de faciliter la compréhension de tous : par exemple, « Qu'est-ce que cela signifie exactement ? »	Interpréter par soi-même
Questions d'évaluation	Proposez des questions ouvertes de façon à obtenir des évaluations : « Comment le groupe évalue-t-il cette proposition ? »	Évaluer par soi-même
Questions de décision	Proposez des questions fermées de façon à lancer le processus de décision : par exemple, « Nous avons à présent à choisir entre deux possibilités. Merci de bien	Décider par soi-même

5.2 Réalisation des activités – Check list & To do list

Présentation

Dans l'échéancier du projet, vous avez indiqué ce qui doit être fait et quand. Les activités produisent naturellement des résultats. Lesquels parmi ces résultats sont importants et vous fournissent des orientations pour la mise en œuvre du projet ?

Finalité

Faire le point de la réalisation des activités sous forme d'une liste.

- La réalisation des activités sera présentée au commanditaire du projet (l'enseignante ou l'enseignant) sur sa simple demande.

Procédure

1. Identifiez, à partir de votre calendrier de projet et de votre matrice des objectifs, les résultats importants qui vous serviront d'actions clés dans la mise en œuvre du projet.
2. Réalisez une liste d'actions clés.⁷⁸
3. Identifiez les actions clés à présenter à l'enseignante ou l'enseignant une fois qu'elles seront atteintes⁸

Exemple : Voyage d'étude d'une classe, (Code du projet : VE)

Code°	Actions clés ⁸	Date	1 ⁹	2
VS 100	La phase de planification a commencé	07.01.	Oui	Oui
VS 2	La planification approximative est terminée	18.01	Oui	Oui
VS 3	La phase de planification est terminée	29.02	Oui	Non
VS 4	Le voyage est enregistré	11.04	Oui	Non
VS 5	L'hôtel est réservé	11.04	Oui	Non
VS 6	L'assurance est prise	11.04	Oui	Non
VS 7	Mobilité à Londres : les infos sont disponibles	25.04	Oui	Non
VS 8	Le cours sur l'histoire du Royaume-Uni a eu lieu	11.04.	Oui	Non
...

⁷Formulez une action clé au titre de résultat

⁸Discutez du résultat avec votre commanditaire (Enseignant / enseignante) ?

5.3 Rapport sur l'état d'avancement

Présentation

À présent, votre projet est bien préparé. N'attendez pas que votre commanditaire (par exemple, votre enseignante/ votre enseignant) fasse appel à vous. **Informez votre commanditaire** dès que vous avez atteint une des étapes clés convenues. **Fixez** avec votre commanditaire (votre enseignante ou votre enseignant, le cas échéant, un commanditaire externe, un professionnel) **les dates précises auxquelles vous souhaitez rendre compte de l'avancement de votre projet**. Au même titre qu'un pro du projet, **informez également les parties prenantes de façon régulière sur l'état d'avancement**. Cela pourrait être une mission de votre management et conduite de projet: informez sans attendre, régulièrement et avec précision. Recherchez le dialogue. L'erreur fréquente est d'informer trop tard, trop peu et de manière trop imprécise.

Finalité

Le commanditaire et les parties prenantes sont informés et impliqués dans le projet.

Procédure

1. **Réunions** : prévoyez des réunions régulières avec votre commanditaire pour rendre compte de l'état et de l'avancement du projet (fixer des dates aussi régulièrement que possible !).
2. **Compte rendu de l'état d'avancement** : organisez les choses dont vous devez rendre compte. Un compte rendu de l'état d'avancement doit au moins comprendre:
 - Qu'est-ce qui devrait être atteint? Qu'est-ce qui était planifié ?
 - Que s'est-il passé depuis le dernier compte rendu ?
 - Qu'est-ce qui a été fait et qu'est-ce qui n'a pas été fait depuis le dernier compte-rendu ?
 - Qu'est-ce qui a été atteint et, si c'est le cas, qu'est-ce qui n'a pas été atteint ?
 - Si il y a une divergence : quel en est le sujet?
 - Si il y a une divergence : qu'est-ce que nous devrions faire à présent ?
 - Quelle est la prochaine étape ? Quels sont les défis que doit relever l'équipe ?
 - Quels sont les difficultés et les risques que l'équipe serait susceptible de rencontrer
3. **Analyse des risques** : identifiez et évaluez la chronologie des risques qui seraient susceptibles de perturber le déroulement du projet, du point de vue de leur seuil de probabilité (faible, moyen, élevé) et de leur conséquence. Informez sans attendre votre commanditaire au sujet des risques (par exemple, dans le cadre du compte rendu sur l'état et l'avancement du projet).

La mission essentielle du porteur de projet consiste à gérer des solutions. Lorsque vous signalez un problème à votre commanditaire, vous devez dans ce cas lui proposer également une solution. Voire deux.

Remarque

La réflexion en équipe est un bon outil dont vous pouvez vous servir afin de téléguidé les activités, la progression de l'équipe ainsi que la préparation du compte rendu au commanditaire.

5.4 Production du rapport final

La documentation d'un projet pédagogique peut être subdivisée de la manière suivante:

Table des matières

A Introduction

- Synthèse du projet
- Bref aperçu de la documentation

B Planification du projet

- Cahier des charges du projet (se composant de la matrice des objectifs, de l'analyse du contexte et de la Planification des étapes clés)
- Structure des activités
- Description des activités (deux descriptions à titre d'exemple)
- Echancier du projet
- Réalisation des activités
- Organisation des responsabilités
- Analyse des risques

C Résultat du projet

- Présentation des résultats du projet

D Réflexion

- Contexte du problème :
 - Comment évaluez-vous la difficulté technique du projet ?
 - Qu'avez-vous appris ?
- Management et conduite de projet :
 - Comment évaluez-vous votre planification du projet et votre management et conduite de projet ?
 - Qu'avez-vous appris ?
- Engagement & fiabilité :
 - Comment évaluez-vous votre contribution et votre engagement ?
 - Qu'avez-vous appris sur vous-même ?
- Collaboration au sein de l'équipe :
 - Comment évaluez-vous la collaboration au sein de l'équipe ?
 - Qu'avez-vous appris ?

Documents annexés :

- Journal d'apprentissage du projet et carnet de bord
- Rôles de l'équipe
- Règlements de l'équipe

6 Clôture du projet : évaluation et analyse

La documentation du projet est déposée et vous préparez sa présentation. Interrogez votre enseignante ou votre enseignant, avant la préparation, sur les critères d'évaluation, si certains points essentiels de la documentation du projet doivent être approfondis ou encore si vous devez apporter des réponses courtes à certains points. Ces informations sont importantes pour votre préparation. Dans le cadre de l'évaluation, nous avons fait la liste des éventuels critères de notation ci-dessous :

6.1 Présentation des résultats (Exemple de critères pour l'évaluation des présentations)

Structure et contenu	Pas du tout	Pas suffisamment	De manière satisfaisante	Tout à fait	Points
Introduction sommaire au début de la présentation. L'ordre du jour est disponible.	1-2	3-5	6-8	9-10	Max pts. 50
La partie principale est clairement structurée. Le fil conducteur est clairement identifiable	1-2	3-5	6-8	9-10	
Le contenu technique pertinent est formulé avec accent sur les destinataires.	1-2	3-5	6-8	9-10	
Le contenu de l'exposé est fondé (les sources citées, le contenu) et correct du point de vue	1-2	3-5	6-8	9-10	
La présentation se termine avec un résumé et l'énoncé des perspectives	1-2	3-5	6-8	9-10	
Langage et contenu	Pas du tout	Pas suffisamment	De manière satisfaisante	Tout à fait	
Le présentateur / la présentatrice s'adresse directement au public.	1-2	3-5	6-8	9-10	Max pts. 25
Le présentateur / la présentatrice s'exprime de façon claire et compréhensible.	1-2	3-5	6-8	9-10	
Médias	Pas du tout	Pas suffisamment	De manière satisfaisante	Tout à fait	
L'outil des médias est nécessaire et soutient l'exposé.	1-3	4-6	7-9	9-12	Max pts. 25
Le présentateur / la présentatrice s'exprime de façon claire et compréhensible.	1-3	4-6	7-9	9-13	
La présentation est conçue de façon intéressante et pertinente.	1	2	3	4-6,25	
Le présentateur / la présentatrice a une bonne gestion du temps et respecte les délais.	1	2	3	4-6,25	
L'organisation du groupe est optimale : les tâches, l'ordre et les transitions sont clarifiés	1	2	3	4-6,25	

6.2 Évaluation et analyse des processus/ des résultats collectifs et personnels dans le cadre de l'enseignement par projet

Qu'est-ce qui peut être évalué ?

On peut évaluer d'une part les résultats du projet (par exemple, les produits des travaux - mais aussi les plans du projet !), et d'autre part, le processus du projet (par exemple, le travail en équipe).

Comment peut-on être évalué ?

Les étudiantes et les étudiants peuvent tout à fait évaluer les résultats de leur projet, et le cas échéant, évaluer également leur processus par eux-mêmes (auto-évaluation), ou alors, l'enseignante ou l'enseignant évalue les résultats du projet, et le cas échéant, évalue son processus (évaluation externe). Une combinaison de l'auto-évaluation et de l'évaluation externe est également possible. Il est également possible, par exemple, qu'un commanditaire externe (par exemple, un instructeur d'une opération) effectue une évaluation (évaluation externe avancée), et il est enfin possible que les étudiantes et les étudiants s'évaluent entre eux (co-évaluation). De la même façon, l'évaluation combinée est possible dans ce cadre.

Ne sont ici présentées que les principales formes d'évaluation possibles. La liste montre cependant qu'il existe une grande variété de formes d'évaluation dont la complexité est variée : l'évaluation des résultats du projet est par exemple toujours plus facile que l'évaluation du processus du projet. La difficulté réside dans les détails : quelle sera la précision de l'évaluation des résultats du projet, quels seront les critères d'évaluation, et par qui sera effectuée l'évaluation? Quelle sera la précision de l'évaluation du processus du projet, quels seront les critères d'évaluation, et par qui sera effectuée l'évaluation ?

Proposition pour l'évaluation

Nous avons mis en place une proposition qui pourrait être faite comme une évaluation de la performance en matière d'enseignement de projet. Lorsque nous parlons d'«enseignement par projet», nous n'entendons en aucune façon une « action directe », irréfléchie et non planifiée, mais au contraire des travaux planifiés d'une part, ainsi qu'un apprentissage réfléchi d'autre part. Les outils de « réflexion et de planification » présentés ici, promeuvent l'apprentissage et les travaux des personnes et des collectifs.

7 Annexes

7.1 Exemple de mise en œuvre PIA2 : Journée portes ouvertes

Avec le projet de formation qui suit, vous pouvez vous former aux différentes étapes de management et de conduite de projet. Dans l'organigramme de management et de conduite projet (page 7), nous avons distinctement identifié le point de départ : la commande du projet (Cahier des charges). L'équipe du projet a déjà été constituée ou bien s'est constituée au moment de la réception de la demande du projet (Étape de travail: définition des rôles de l'équipe et de la réglementation de l'équipe).

Présentation

A la demande de la Directrice de l'école, Mme Albrecht, il a été décidé, à l'occasion de l'assemblée générale de fin d'année, que –comme il y a cinq ans – une grande manifestation publique sera organisée ; ce qui entraînera un certain nombre de problèmes à résoudre. La manifestation a été un véritable succès jusqu'à présent, et le prochain événement devra être tout aussi réussi, voire davantage. La manifestation aura lieu sur une journée de la prochaine année scolaire (probablement au 2^e trimestre). En plus de la planification, de l'organisation et de la mise en œuvre, une équipe de projet doit être désignée. Lors de l'assemblée générale de fin d'année de l'école, les problèmes suivants, concernant le projet Journée portes ouvertes, ont été formulés: De manière à effectuer la planification, l'organisation et la mise en œuvre d'une grande manifestation, il faut résoudre les problèmes suivants :

- Le programme scolaire dépend de l'effectif qui est inconnu. Personne en particulier ne semble connaître le profil spécifique (entre autres pour le management et la conduite du projet) et l'engagement de l'école (notamment pour les nombreuses spécificités).
- La relation jusqu'à présent étroite entretenue avec les parents, les entreprises et les initiatives des quartiers a été quelque peu mise en veille ces derniers temps.
- Certaines étudiantes et étudiants ne savent pas précisément de quoi sera fait leur avenir et ce qu'ils devront faire après l'école, ce qui entraîne des incertitudes.
- L'incertitude peut être une cause d'absentéisme chez les étudiants. Leur motivation est très différente.
- La dernière grande manifestation publique s'est déroulée il y a cinq ans, même si de plus fréquentes et plus petites manifestations ont été organisées par certaines enseignantes et enseignants. Si le projet de Journée portes ouvertes est un succès, cet événement sera alors reconduit chaque année.

Lors de l'assemblée, Mme Albrecht a donc fait la proposition qu'un groupe d'étudiantes et d'étudiants pourrait constituer l'équipe du projet afin de prendre en charge la planification, l'organisation et la mise en œuvre de celui-ci. La proposition a été accueillie avec intérêt, mais également avec un certain scepticisme. Certains ont pensé que cela pouvait être une bonne opportunité pour les étudiantes et les étudiants, du fait qu'ils sont perpétuellement en demande d'autonomie et qu'ils souhaitent assumer des responsabilités. D'autres se sont montrés sceptiques car tout cela était bien incertain ; enfin, il ne faut pas oublier que cette journée doit être un succès ; l'école ne peut pas se permettre de se mettre à mal.

Mme Bernard et M. Saveri, deux enseignants qui sont déjà familiarisés avec le système la démarche de management et de conduite de projet, font alors une proposition qui consisterait à donner le rôle de commanditaire à Mme Albrecht. La responsabilité de la planification, de l'organisation et de la mise en œuvre du projet incomberait cependant à l'équipe de projet, composée des étudiantes et des étudiants.

Mme Albrecht serait dans ce cas en charge du rôle de promoteur du projet. Les donneurs d'ordres commanditaires, Mme Bernard et M. Saveri, tiendront Mme Albrecht informée en permanence. Cette proposition a été approuvée et adoptée par le collège. Deux semaines plus tard, Mme Bernard et M. Saveri mettent en place un premier travail d'ordonnance préliminaire du projet à titre de demande à l'équipe qui devra s'en occuper. Celle-ci doit d'une part être suffisamment précise pour que les problématiques soulevées par l'assemblée soient résolues, et d'autre part, la

demande du projet doit rester ouverte de sorte que les étudiantes et les étudiants puissent apporter leurs propres idées. La journée portes ouvertes doit contribuer à améliorer la situation actuelle de l'école.

En début d'année scolaire, Mme Bernard et M. Saveri dirigent depuis déjà plusieurs années, une formation courte sur le management et la conduite de projet pour les étudiantes et les étudiants (environ 4 jours). Cette fois-ci, la mise en pratique de la planification du projet portera sur la commande de la journée portes ouvertes. En tant qu'outil pédagogique, vous utiliserez le guide, Management et Conduite de Projet : poser les bases (PB). La classe, après sa formation, assurera le suivi et la mise en œuvre du projet. Voici à présent la demande:

Commande du projet (Cahier des charges) : Journée portes ouvertes

Créé par Mme Bernard et M. Saveri (Commanditaires)

Cette demande de projet comprend 10 points et établit une description préliminaire de ce qui doit être pris en compte:

1. Il est prévu une grande manifestation véritablement axée sur le public.
2. Le profil et le programme de l'école doivent être annoncés au public.
3. Les étudiantes et étudiants d'aujourd'hui et de demain seront présentés dans la perspective « que faire après le lycée? ».
4. Lors de la grande manifestation publique, les différents groupes devront participer activement, au même titre par exemple que les initiatives des quartiers, des entreprises, des parents, des autres écoles, des agences pour l'emploi, des grandes écoles, des anciens.
5. Pour la prochaine manifestation, prévue l'année prochaine, des outils devront être développés ayant pour but d'aider à la planification, à l'organisation et à la mise en œuvre de ce type de manifestations (Check-list).
6. La journée ne doit pas être ennuyeuse. Il faut que cela soit une journée attrayante et qu'un programme soit proposé en soirée en faisant appel aux différents groupes de personnes présentes.
7. Les médias locaux (radio, journaux) doivent faire un compte-rendu de la journée.
8. Lors de la préparation de la grande manifestation publique, des contacts intensifs devront être établis avec les institutions extérieures à l'école (ex. les entreprises). Si cela est possible, ces derniers devront être activement impliqués dès la préparation du projet.
9. L'équipe du projet a un budget de base à hauteur de 500 €. Grâce à des actions (par exemple, une tombola, des sponsors, une vente), des moyens financiers supplémentaires seront générés. Les 500 € devront dès que possible être reversés à la fin du projet.
10. Le point « Motivation et absentéisme » devra être traité séparément dans le cadre d'un autre projet.

7.2 Informations relatives au management et à la conduite de projet

Logiciels

Les logiciels vous assistent dans la planification du projet et aident à garder une vue d'ensemble lors de sa mise en œuvre. Une pratique ancienne dans les entreprises consistait à mettre un logiciel à disposition des collaborateurs, et on croyait que cela suffisait alors pour mettre en place le management et la conduite de projet. Loin de là. Le management, la conduite de projet et la résolution des problèmes sont des missions de réflexion et de communication, et même le dernier des logiciels ne fonctionne pas tout seul. Un logiciel ne peut nous apporter qu'une assistance : c'est déjà très bien.

(1) L'outil le plus célèbre sans doute pour le management et la conduite de projet, pour la représentation graphique des plans de phases et les calendriers de projet, c'est MS Project. Pour les écoles, la licence de la version modèle est disponible à un prix abordable. Il existe une variante gratuite, c'est OpenProjde Serena. OpenProjde est un outil similaire à MS Project et il est tout à fait adapté à des projets de petite ou de moyenne envergure. GanttProject est une autre alternative gratuite. Toutefois, si l'on fait la comparaison de ces différents programmes libres, OpenProjde est nettement mieux. C'est un programme professionnel avec un très grand nombre de fonctionnalités, que les établissements scolaires peuvent obtenir gratuitement (conçu par RillsoftGmbH:Rillsoft Project Education). AstaDéveloppementGmbH propose également une Version Pro gratuite pour les écoles, avec également de très nombreuses fonctionnalités, il s'agit de AstaPowerproject.

(2) Si vous vous y connaissez en logiciels multimédias Autorun, vous connaissez dans ce cas la société MatchWare. MatchWare propose également le programme MindView qui offre une assistance dans le processus de foire aux idées (Brainstorming), l'élaboration de la structure et la présentation des idées. Il propose aussi des activités sous la forme de MindMap ou bien d'organigrammes classiques (les deux étant utiles pour la création de la structure des activités). Mais est aussi utile pour la présentation graphique des activités sous la forme de graphique en bâtons/ diagramme de Gantt (utile pour la création d'un échancier de projet). MindViewest une aide pour les tâches essentielles de la planification de projet. En un mot : il est fortement recommandé ! Pour les écoles, la version en licence reste abordable. Il existe une variante bien connue et également abordable : MindManagerdeMindjet. Dans la version de base, le logiciel XMind est gratuit pour tout le monde. La version abordable de XMind Pro permet également la mise en forme de graphiques en bâtons / diagrammes de Gantt / graphiques de Gantt (Gantt n'est d'ailleurs pas un acronyme, mais le nom de son inventeur : Henry L. Gantt 1861-1919).

(3) Pour créer gratuitement des documents PDF, Free PDF est tout à fait adapté. La version payante d'Adobe Acrobat Professional est bien sûr beaucoup plus complète.

(4) Les programmes qui assistent le travail collectif à distance sont de plus en plus intéressants. L'utilisation de certains services gratuits nécessite toutefois de prendre le temps de lire ce qui est écrit en tout petit (la protection des données !). Les outils les plus connus sont sans doute Skype et les différentes applications de Google. D'autres services intéressants sont par exemple, Doodle pour la prise de rendez-vous, ou Dropbox pour le partage de documents. Teamspace4students propose des fonctions intégrées avec entre autres un brainstorming, un calendrier, une gestion des données et des missions, et un mur d'affichage. L'espace de stockage (jusqu'à 100 Mb) est ouvert à 100 collaborateurs gratuitement.

7.3 Autres informations

(1) L'association Allemande GPM pour Management de projet est la plus grande association agréée d'Allemagne, avec environ 6 000 membres. <http://www.gpm-ipma.de> . En France ???

(2) Pour avoir plus d'informations vous pouvez visiter notre page facebook PIA France Upv : https://www.facebook.com/piadeux.france?ref=tn_tnmn

(3) Entre temps, des variantes de ce guide original ont également été développées : une version simplifiée sous la forme d'une bande dessinée de Management et Conduite de Projet– Un guide en images (ProjektmanagementmachtSchule- EinLeitfaden in Bildern - ISBN : 9783924841423) et une autre version avec un projet technique à titre d'exemple de projet : Management et Conduite de projet : Poser les bases - Un manuel d'actions orientées pour l'école et l'université. Dossier TECHNIQUE pour les étudiants et les professionnels (ProjektmanagementmachtSchule : SelbstorganisiertesLernenundArbeiten mit Plan - einhandlungsorientierterLeitfadenfürSchuleundStudium - ISBN : 9783924841355). Pour chacun de ces deux guides, il existe des affiches (DIN A 1) présentant l'organigramme de management et de conduite de projet. Vous pouvez disposer de ce matériel en vous adressant à: buchbestellung@gpm-ipma.de .

Dans le cas où vous auriez des suggestions qui permettraient d'améliorer ce guide, vous pouvez nous écrire. Nous serons également très heureux de recevoir vos avis concernant l'utilisation de ce guide.

Prof. Bénédicte Gendron, Université Montpellier III, Paul-Valéry, benedicte.gendron@univ-montp3.fr

Sofia Kouremenou, Université Montpellier III, Paul-Valéry , eleni-sofia.kouremenou@univ-montp3.fr

Pour avoir plus d'informations vous pouvez visiter notre page facebook PIA France Upv : https://www.facebook.com/piadeux.france?ref=tn_tnmn