



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



ARTS, LETTRES, LANGUES,
SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES
UNIVERSITÉ
PAUL-VALÉRY
MONTPELLIER 3



MANAGEMENT ET CONDUITE DE PROJET

Guide d'évaluation (GE)

Document d'accompagnement
de la démarche de management et de conduite de projet PIA2
A l'usage des enseignants et formateurs

*Inspiré par les documents « Projektlernen und -arbeit im Unterricht: Bewertung des Lernerfolgs » et
« Leistungsfeststellung und –bewertung in Projekten der Fachoberschule »*

»

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.

TABLE DES MATIERES

Préambule.....	3
1 Projets et Management et Conduite de Projet dans les lycées d'enseignement technique, technologique et professionnel.....	4
2 Philosophie de l'évaluation.....	6
2.1 Principes d'évaluation des projets.....	6
2.2 Objectifs éducatifs et objectifs d'apprentissage :.....	8
2.3 Evaluation via le processus d'apprentissage.....	11
2.3.1 Les objectifs d'apprentissage personnel et social.....	11
2.4 Evaluation via le résultat d'apprentissage.....	11
2.4.1 Les objectifs d'apprentissage technique et méthodologique.....	11
3 Evaluation des objectifs d'apprentissage personnel et social : auto-évaluation et évaluation du professeur.....	12
3.1 Modèle fiche d'évaluation-apprenants : objectifs d'apprentissage personnel et social	15
3.2 Modèle de fiche d'évaluation- professeur : objectifs d'apprentissage personnel : Evaluation	22
3.3 Modèle de fiche d'évaluation – professeur : objectifs d'apprentissage social : Evaluation	23
3.4 D'autres outils pour l'évaluation de processus d'apprentissage	24
3.4.1 Le carnet de bord et le journal d'apprentissage (Compétences personnelles et sociales)	24
3.4.2 Les documents de Management et de Conduite de Projet (Compétences méthodologiques mais aussi personnelles et sociales).....	24
4 Evaluation des résultats.....	25
4.1 L'importance des objectifs SMART !	25
4.2 Le rapport de projet comme élément clé de l'évaluation des compétences dans le cadre des projets	26
Modèle fiche d'évaluation – professeur : Documentation.....	30
4.3 La présentation du projet	31
4.4 Evaluation des résultats et programme d'études.....	32
5 Conclusion : Nature plurielle de l'évaluation	34

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

Préambule

La démarche de management et conduite de projet (PIA2) a la particularité de travailler à la fois sur les compétences méthodologiques et sur le **capital émotionnel** (Gendron, 2004)¹, ***l'ensemble des compétences émotionnelles qui renvoient au savoir-être***. Car, si on forme traditionnellement au savoir et savoir-faire, on forme beaucoup moins souvent au savoir-être ou tout au moins, ces compétences sont assez peu inscrites dans les cursus de formation. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre plus large de la démarche qualité (se limitant trop souvent à une approche procédurale technique). Ces différentes dimensions font de cette démarche, une démarche innovante car, à partir d'une démarche méthodologique, elle prend en compte les compétences relevant du savoir-être et prévoit leurs évaluations. **Elle amène l'apprenant à réfléchir sur les compétences qu'il développe tout le long de l'apprentissage du management et la conduite de projet par la mise en situation et le travail d'équipe autour d'un projet concret. Elle apprend à mieux se connaître soi-même et les autres et à réguler ses émotions et relations aux autres ; compétences qui participent des compétences professionnelles et qui font de plus en plus la différence dans l'attractivité et l'employabilité. Elles sont importantes à titre personnel pour un bien-vivre, et mieux-vivre ensemble. Elles le sont également au niveau professionnel. Elles font partie des compétences professionnelles qui impactent l'employabilité et rendent compte d'un niveau de « professionnalisme ». Elles concernent toutes celles qui font l'objet d'un ensemble de comportements appropriés, attendus et exigés dans toutes les situations de travail, en relation avec une performance ou nécessaire pour souscrire à l'harmonie des relations conditionnant cette performance.**

Aussi, aujourd'hui, il est plus que nécessaire d'établir des logiques fortes entre le marché professionnel et les enseignements dispensés par les différents établissements de formation. Cette démarche, et à travers ce projet de transfert et de valorisation d'un savoir issu de la recherche vers les lycées, répond à un double objectif. Elle vise à renforcer des savoirs opérationnels et un type particulier de compétences chez les apprenants. Précisément, elle outille l'apprenant du point de vue d'un savoir-faire méthodologique mobilisable pour le montage de projets de différentes natures (académique, professionnel, humanitaire ou encore le projet de création d'entreprises) ainsi que pour la recherche d'un emploi. En outre, elle travaille sur les compétences comportementales relevant du savoir-être, les compétences émotionnelles **utiles sur le marché du travail ou encore pour préparer et réussir à l'université**. Elles constituent un véritable **capital émotionnel faisant partie intégrante du capital humain** mais qui n'ont pas fait l'objet d'évaluation et de mesure en sciences économiques en raison bien souvent, de leur difficulté d'évaluation parce que cette dernière relève d'outils de la psychologie. Conséquence de cette difficulté, elles sont restées longtemps considérées comme des comportements naturels ou renvoyant à des caractéristiques de personnalités. Or, un courant nouveau de travaux interdisciplinaires, entre autres sur le capital émotionnel, démontre qu'il s'agit de réelles compétences pouvant faire l'objet d'apprentissages et pour lesquelles **il importe d'investir ; compétences désormais exigées dans toutes les**

¹ Gendron B. (2004), Why Emotional Capital Matters in Education and in Labour? Toward an Optimal Use of Human Capital and Knowledge Management, in Les Cahiers de la Maison des Sciences Economiques, série rouge, n° 113, Paris : Université Panthéon-Sorbonne, 35 p.
<http://econpapers.repec.org/paper/msewpsorb/r04113.htm>.

Gendron B. (dir.) (2007), Emotions, compétences émotionnelles et capital émotionnel, Cahiers du Cerfee, n°23, Montpellier : Presses Universitaires de la Méditerranée.

Gendron B. (2008), « Capital émotionnel et éducation », Dictionnaire de l'éducation, Van Zanten A. (dir.), Paris : Presses Universitaires de France, p. 41-43.

Gendron B. et Lafortune L. (dir.) (2009), *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*, Ouvrage Collection Education & Recherche, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 237.

situations de travail et particulièrement où là où la performance est dépendante d'un « bien-vivre ensemble ».

1 Projets et Management et Conduite de Projet dans les lycées d'enseignement technique, technologique et professionnel

Dans le cadre de l'enseignement par projet sur la base de Management et de Conduite de Projet, les apprenants n'apprennent et ne travaillent pas sur les thèmes comme c'est le cas dans les modes d'enseignement traditionnel, mais plutôt sur la commande et le problème. Le point de départ d'un projet n'est pas le sujet (du cours), mais toujours un problème pertinent pour les parties prenantes (internes ou externes) ou pour le commanditaire pour lequel une solution est cherchée. Ce problème est souvent formulé dans le cadre d'une commande pour laquelle un délai de traitement spécifique est défini et un budget est aussi planifié. L'avantage de ce processus combinant travail et apprentissage est la possibilité d'offrir aux apprenants, d'acquérir des connaissances spécialisées nécessaires à la résolution du problème, mais aussi des compétences personnelles et sociales.

Le rapport de projet peut très bien être intégré dans le cursus des établissements à caractère professionnel, car il s'oriente sur les champs d'action et les problèmes spécifiques à la pratique professionnelle. Des situations d'apprentissage complexes peuvent être traitées sous la forme de projets.

Le management et la conduite de projet peuvent être appliqués de façon efficace si :

- a) un problème professionnel (commande) est si difficile qu'il ne peut pas être résolu par une seule personne dans un délai raisonnable
- b) les compétences professionnelles de différentes disciplines ou personnes sont nécessaires
- c) la qualité du processus de résolution et d'apprentissage doit être améliorée et assurée de façon systématique.

Ceci a des conséquences sur l'organisation de l'enseignement / de l'apprentissage et sur l'évaluation des résultats du projet. Les éléments clés de l'enseignement par projet sur la base du Management et de la Conduite de Projet sont :

- l'orientation aux besoins d'un commanditaire (généralement externe)
- l'auto-organisation des apprenants dans le cadre des conditions prédéfinies
- la planification systématique et structurée du projet est plus importante que sa mise en œuvre
- les phases de réflexion pendant et à la fin du projet
- la combinaison du travail et de l'apprentissage
- la collaboration et la répartition des tâches axées sur les compétences en équipe
- un calendrier individuel adapté au projet
- la définition des objectifs individuels dans le cadre de la commande
- la responsabilité pour la performance individuelle et le travail d'équipe.

L'introduction de la méthode de Management et de Conduite de Projet dans les lycées d'enseignement technique, technologique et professionnel, facilite la comparabilité des évaluations des projets entre les différents groupes d'apprentissage et les différents

établissements. Le processus d'apprentissage est accompagné et contrôlé par un guide de Management et de Conduite de Projet : Poser les Bases. Ce guide est conçu de telle sorte que les apprenants puissent, dans la plus grande autonomie, évoluer dans chaque étape de la méthode. Grâce à l'exemple donné dans le guide d'enseignement, les apprenants préparent progressivement une planification complète de leur projet avec tous les documents nécessaires. Ainsi, en dépit d'une procédure uniforme ils disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour les solutions créatives.

2 Philosophie de l'évaluation

2.1 *Principes d'évaluation des projets*

Enseignement et Evaluation (examens) :

Les évaluations permettent de structurer l'enseignement. Cela signifie que la décision du “comment on évalue” implique de s'être demandé avant “comment on enseigne et comment on apprend”. Cela signifie aussi que les contrôles de connaissances (qu'ils soient finaux ou partiels) d'une partie de cours implique d'avoir reçu un enseignement de la part du professeur.

L'enseignement « traditionnel » : un enseignement basé sur des connaissances et des contenus didactiques reste nécessaire dans toute forme de connaissance. Ce type d'enseignement est intéressant du fait qu'il mobilise l'expérience et les connaissances du professeur ou du formateur. Cependant d'autres types d'enseignement peuvent permettre l'acquisition de connaissances par les apprenants eux-mêmes à partir de leurs expériences propres.

L'enseignement basé sur l'expérience facilite le développement des compétences professionnelles et personnelles. L'objectif de ce type d'enseignement comme celui basé sur les connaissances, est de développer des connaissances dans un environnement professionnel spécifique. Cependant, il va plus loin : son objectif vise également à développer des compétences dans un environnement professionnel spécifique. Grâce à ce type d'enseignement, l'apprenant peut développer différentes compétences personnelles comme, décider de façon autonome ou communiquer et coopérer avec les autres.

L'enseignement basé sur l'expérience requiert des évaluations basées sur l'expérience. Vérifier le succès de l'apprentissage basé sur l'expérience seulement à travers une évaluation des connaissances, serait équivalent à évaluer par exemple pour l'apprentissage en calcul, une évaluation sur les quatre principales opérations de calcul où demander de calculer seulement l'opération d'addition. L'apprentissage par l'expérience, répond à plusieurs objectifs pédagogiques ; de fait, l'évaluation doit être préparée et pensée de sorte que ces différentes dimensions et objectifs pédagogiques, multidimensionnel soit évalués.

Grâce à leur processus d'avancement fortement transparent et en tenant compte du critère de la « satisfaction » du client (pour les projets réels), les projets offrent de nombreux éléments pour une évaluation et une notation différenciées, qui ne peuvent pas être représentées par une seule note. Nous recommandons par conséquent un avis écrit de l'enseignant(e) responsable portant sur les performances réalisées dans le cadre du projet pour compléter les bulletins ordinaires. Le management et la conduite de projet offre la possibilité d'évaluer les performances selon plusieurs aspects et dans des situations différentes. Cela permet d'éviter des évaluations partiales et sélectives. Une autre perspective d'évaluation est réalisée par l'implication des apprenants dans le processus d'évaluation. Ils maîtrisent le contexte de leurs propres performances ainsi que leur propre développement. Grâce à une combinaison d'autoévaluation et d'évaluation des pairs, l'aptitude à percevoir et évaluer ses propres performances est renforcée. Cette compétence souvent négligée à l'école est de plus en plus importante dans le monde du travail.

Cela signifie que l'évaluation des performances n'est pas orientée sur les résultats, mais plutôt sur les apprenants et le processus d'apprentissage. Cette évaluation doit être associée à des remarques individuelles sous forme de « bilans intermédiaires » dans le cadre d'un projet dans une année scolaire pour l'élargissement ou le renforcement des compétences.

Les termes « évaluation des résultats » et « notation des résultats » sont souvent utilisés comme synonymes. Nous supposons dans ce guide que les résultats des apprenants sont d'abord déterminés dans le cadre d'une (1) « détermination ou d'une description des résultats » (description des résultats observables). L'évaluation des performances (2) qui suit, est à son tour la base pour une (3) notation des résultats d'apprentissages. A propos du point (1) : qu'est-ce qui doit être évalué ? Qu'est-ce qui peut être évalué ? (2) : comment est-il possible d'observer ou d'identifier quelque chose ? Et comment est-il possible de documenter cette chose de façon structurée ? (3) : quelle est la différence entre une « bonne » performance et une « mauvaise » performance ? Et comment transférer une performance documentée dans une valeur quantitative (note) ?

En principe, **les produits et processus ainsi que les performances individuelles et les performances du groupe sont évaluées.** Les procédures d'évaluation diffèrent les unes des autres au niveau de leur complexité et de leur « objectivité ». Le plus simple est une évaluation des produits à la fin sous forme de comparaison des performances individuelles et des performances du groupe. La procédure devient plus complexe lorsqu'il s'agit de tenir compte des performances des processus, du groupe et des évaluations individuelles et des pairs. L'évaluation des pairs incombe particulièrement (mais pas exclusivement) au commanditaire. Elle se base sur les accords fixés et convenus par écrit (cahier des charges) avec l'équipe de projet. En outre, les autres apprenants, enseignant(e)s, responsables d'établissement ou autres acteurs externes peuvent donner leur avis.

En termes de projet, cela signifie que seule la réalisation des objectifs, qui ont été convenus à l'avance, sera évaluée. Il est important que les critères de notation soient transparents pour les apprenants dès le départ et que la méthode d'évaluation utilisée permette aux apprenants d'identifier les progrès d'apprentissage individuels. Les instruments et méthodes présentés dans ce guide sont une sélection et une offre des instruments et méthodes qui ne peuvent pas tous être entièrement mis en œuvre en une seule année scolaire. Nous recommandons par conséquent de constituer des axes d'évaluation adaptés au projet respectif et qui peuvent être traités dans les délais impartis. Même l'enseignement magistral est soumis à des restrictions, car son objectif principal est l'élargissement du savoir qui sera par exemple contrôlé et évalué sous forme de devoirs sur table. Des déclarations sur l'esprit d'équipe des apprenants ne peuvent pas être faites sur une telle base. Cela ne rend visible et évaluable qu'une très petite partie du spectre de performances d'un(e) apprenant (e). Lors de l'exécution et de la documentation du projet en groupe, il faudra d'abord clarifier comment le projet peut être continué en cas de réduction des membres du groupe. La défaillance des participant(e)s au projet peut être justifiée par l'interruption de la scolarité ou par un cas de maladie. Les membres restants du groupe ne doivent cependant pas être pénalisés en cas de défaillance d'un membre.

2.2 Objectifs éducatifs et objectifs d'apprentissage :

Les objectifs éducatifs se basent sur un consensus social de valeurs. Ils dépendent donc du contexte social c'est-à-dire de la culture d'une société, de sa tradition, de son histoire et de ses coutumes.

Les objectifs éducatifs impliquent de développer chez l'apprenant les compétences nécessaires pour s'intégrer dans un contexte social et s'y développer : bien entendu, ce qu'est la société ne peut se déterminer ni au niveau social ni régional. Les sociétés sont en contact les unes avec les autres, et entrent parfois en conflit. Les objectifs éducatifs ont donc comme but de développer l'habilité à dépasser ses limites personnelles et sociales, de se dédier à l'inconnu, de comprendre l'autre, de reconnaître la diversité et de pouvoir s'occuper de façon responsable de ces personnes et cultures différentes.

Les objectifs éducatifs sont la base des objectifs d'apprentissage : d'un côté les objectifs éducatifs se concrétisent à travers les objectifs d'apprentissage ; de l'autre, ils ne pourront jamais complètement se refléter à travers les objectifs d'apprentissage, puisque ceux-ci orientent le processus sur une période et un contexte déterminés. Cette orientation forme le cadre de référence, à un moment donné, nécessaire pour évaluer le processus d'apprentissage réalisé. De plus, les objectifs éducatifs constituent le cadre de référence pour le processus évolutif d'une société toujours en changement, dans un monde qui, lui aussi, est toujours en changement.

Les objectifs d'apprentissage nécessitent une réflexion et une adaptation continue. Ils se définissent toujours à un moment donné, sur une période et un contexte déterminés. Ils sont pour cela, toujours provisoires et nécessitent une réflexion et une adaptation continue. En ce sens, les objectifs d'apprentissage suivants sont simplement des propositions provisoires.

“Capacité à exercer une profession”

Dans le cadre éducatif de l'enseignement à travers le management et la conduite de projet, nous définissons comme objectif d'apprentissage la “capacité à exercer une profession”, que nous divisons en trois dimensions : objectifs d'apprentissage de type personnel, social et technique.

Processus :

(1) objectif d'apprentissage de type personnel :

- Développement de l'autonomie
- Développement de la responsabilité

(2) objectif d'apprentissage de type social :

- Développement des compétences communicatives
- Développement de la capacité à coopérer et à résoudre les conflits

(3) objectif d'apprentissage de type technique :

- Développement des compétences professionnelles dans un domaine spécifique
- Développement des capacités à gérer des problèmes professionnels en général (management et conduite de projets)

Objectifs d'apprentissage liés à la capacité de réflexion, l'apprentissage continu, les compétences méthodologiques qui ne sont pas identifiées comme des dimensions propres, puisqu'elles constituent des dimensions transversales et sont incluses dans les objectifs d'apprentissage personnel, social et technique.

“Succès de l'apprentissage = processus + résultat”

Au contraire de l'enseignement basé sur les connaissances, dans l'enseignement basé sur l'expérience, les objectifs de type personnel et social peuvent être évalués à travers le processus d'apprentissage. Les objectifs de type technique s'évaluent à travers le résultat de l'apprentissage (un produit ou un service). Le processus et le résultat d'apprentissage constituent la base de l'évaluation du succès de l'apprentissage.

L'importance de l'enseignement : une question cruciale

La question de l'évaluation est liée aux aspects de l'enseignement que nous voulons délivrer. Les objectifs personnel et social sont-ils prioritaires? Les trois objectifs devraient-ils avoir la même valeur ? Ou bien encore, l'objectif technique est-il le plus important? Pour pouvoir agir de façon professionnelle, ce n'est pas suffisant de se focaliser sur les objectifs techniques. Il faut prendre en compte les trois types d'objectifs. Les opérations professionnelles sont toujours intégrées dans un contexte social qui nécessite d'avoir des compétences personnelles et des capacités techniques. L'objectif d'une formation professionnelle ne peut pas déboucher sur un technicien socialement incapable ni sur un assistant social techniquement incapable. Pour répondre à la question du titre, nous différencions deux cas : (1) si l'enseignement de management et conduite de projets se trouve dans un contexte d'apprentissage principalement technico-cognitif, il faudra évaluer davantage les objectifs personnel et social. (2) s'il s'agit plutôt d'un enseignement qui permet des expériences personnelles et sociales, il se peut que l'évaluation soit différente. On propose deux options:

Version 1: Le contexte d'apprentissage est plutôt technico-cognitif	
Objectifs d'apprentissage personnel	30 %
Objectifs d'apprentissage social	30 %
Objectifs d'apprentissage technique	40 %
<i>Total</i>	<i>100 %</i>

Version 2: Les trois objectifs sont bien équilibrés	
Objectifs d'apprentissage personnel	25 %
Objectifs d'apprentissage social	25 %
Objectifs d'apprentissage technique	50 %
<i>Total</i>	<i>100 %</i>

Plus loin, nous présenterons une proposition pour la version 1, puisque le contexte d'apprentissage est le plus souvent technico-cognitif.

Outils pour l'évaluation des trois dimensions

Le tableau suivant donne une vue d'ensemble pour l'évaluation des trois dimensions.

Objectifs d'apprentissage	Evaluation	Outils	points
Personnel	Evaluation à travers le processus d'apprentissage	Réunion informative	0 %
		1ère observation et évaluation du processus	0 %
		Réunion intermédiaire pour recevoir les opinions et les commentaires	0 %
		2ème observation et évaluation du processus	15 %
		Réunion finale	15 %
Social	Evaluation à travers le processus d'apprentissage	Réunion informative	0 %
		1ère observation et évaluation du processus	0 %
		Réunion intermédiaire pour recevoir les opinions et les commentaires	0 %
		2ème observation et évaluation du processus	15 %
		Réunion finale	15 %
Technique	Evaluation à travers le résultat de l'apprentissage	Service/ produit fini	10 %
		Présentation orale	10 %
		Présentation technique	10 %
		Documentation technique	10 %
Total			100 %

2.3 *Evaluation via le processus d'apprentissage*

2.3.1 Les objectifs d'apprentissage personnel et social

Les objectifs d'apprentissage personnel et social s'évaluent séparément bien que, lors des réunions (feedback), on les commente les uns après les autres.

- **Réunion d'information** : lors de cette réunion, le professeur explique à l'apprenant les critères de l'évaluation. L'apprenant fait une auto-évaluation grâce aux critères évalués (cf. modèle fiche d'évaluation-apprenant : objectifs d'apprentissage personnel et social). Le résultat de cette réunion informative ne sera pas inclus dans l'évaluation totale.
- **1ère observation du processus et évaluation** : jusqu'à la moitié du projet (2 semaines /4 par exemple) le professeur observe l'apprenant et l'évalue. Les résultats de la 1ère observation ne seront pas inclus dans l'évaluation totale.
- **Réunion intermédiaire-Feedback** : à la moitié du projet, le professeur rencontrera l'apprenant pour lui donner une idée de sa notation afin que l'apprenant donne lui aussi son avis. **La base de cette réunion est l'auto-évaluation de l'apprenant et la note de la 1ère observation.** Le résultat de la réunion intermédiaire sera inclus dans l'évaluation totale.
- **2ème observation du processus et évaluation** : dans la deuxième moitié du projet, le professeur observera l'apprenant et l'évaluera. Les résultats de cette 2ème observation seront inclus dans l'évaluation totale.
- **Feedback final** : à la fin du projet, le professeur donnera à l'apprenant sa notation finale. La base de cette réunion est le résultat de la réunion intermédiaire, l'auto-évaluation de l'apprenant ainsi que les notes de la 2ème observation du processus. Le résultat du feedback final sera inclus dans l'évaluation totale.

2.4 *Evaluation via le résultat d'apprentissage*

2.4.1 Les objectifs d'apprentissage technique et méthodologique

L'évaluation se fait à la fin du projet.

- **Service/produit fini** : il n'y a pas de critères prédéfinis puisqu'ils correspondront au produit ou au service proposé. Par exemple, si le projet est la réalisation d'une prestation repas, un des critères pourrait être "les normes d'hygiène". Alors que s'il s'agit d'un projet technique, un des critères serait "les normes de sécurité". L'évaluation du service/produit sera incluse dans l'évaluation totale.
- **Présentation orale** : le point central de cette épreuve orale est la présentation du service/produit élaboré ainsi que les points et les domaines techniques fondamentaux correspondants. Il n'y a pas de critères prédéfinis puisqu'ils correspondront au produit/service proposé. La présentation orale peut se faire en même temps que la réunion finale. Cependant l'évaluation des trois dimensions se fera à part. L'évaluation de la présentation orale sera incluse dans l'évaluation totale.
- **Présentation technique** : lors de cette présentation, l'équipe du projet présentera oralement la question posée, le management et la conduite de projet, le résultat, le service ou le produit fini. Chacun des membres de l'équipe se chargera d'une partie qui sera évaluée. Pour l'évaluation de cette présentation, nous avons élaboré un schéma de notation. L'évaluation de la présentation technique sera incluse dans l'évaluation totale.

- **Documentation technique** : ici, l'équipe du projet présentera par écrit la question posée, le management et la conduite de projet, le résultat, le service ou le produit fini. Nous avons élaboré un schéma de notation pour cette partie aussi. L'évaluation de la documentation sera incluse dans l'évaluation totale.

3 Evaluation des objectifs d'apprentissage personnel et social : auto-évaluation et évaluation du professeur

Les apprenants réalisent une auto-évaluation à trois périodes (réunion informative-Intermédiaire et finale) sur les objectifs d'apprentissage personnel et social atteints. Ce processus fixe l'attention et initie la réflexion.

Ces auto-évaluation participent à la connaissance de soi et sont discutées avec l'enseignant.

La notation appartient au professeur.

Cette approche permet de différencier l'observation, la notation du processus, la réflexion donnant lieu à la notation du feedback et la notation totale.

L'apprenant se préparera lors de la réunion intermédiaire, qui n'est pas incluse dans la notation totale. Cette réunion permet de différencier les deux phases du projet : phase d'essai/phase d'évaluation réelle.

On applique d'un côté une norme d'évaluation sociale et de l'autre une norme d'évaluation individuelle.

- **Niveau initial- 1^{ère} observation** : l'enseignant évalue le niveau initial de l'apprenant (bas=1pt; assez bas=2pts, moyen=3pts; plutôt bien=4pts; bien=5pts) par rapport aux autres apprenants (norme de référence sociale). Le niveau initial s'évalue au début de la 2ème moitié du projet (date définie). L'évaluation du niveau initial favorise les apprenants qui ont déjà un bon niveau et défavorise les autres.
- **Evolution du développement- Réunion intermédiaire** : de la même façon l'enseignant évalue l'évolution du développement de l'apprenant par rapport à son niveau initial (norme de référence individuelle). Cette évolution s'évalue tout au long de la 2ème moitié du projet (période de temps), mais par rapport au niveau initial elle s'évalue au début de la 2ème moitié du projet. L'évaluation du développement favorise les apprenants qui ont un niveau initial bas et défavorise les autres.

Note 1 (50 %) : 50% de la note totale correspond aux points individuels du niveau initial et du développement. Grace à cette addition, il n'y a pas de préjudice possible. Tous les apprenants peuvent obtenir une bonne note.

Note 2 (50 %) : cette note correspond au niveau de réflexion, qui s'évalue pendant le feedback.

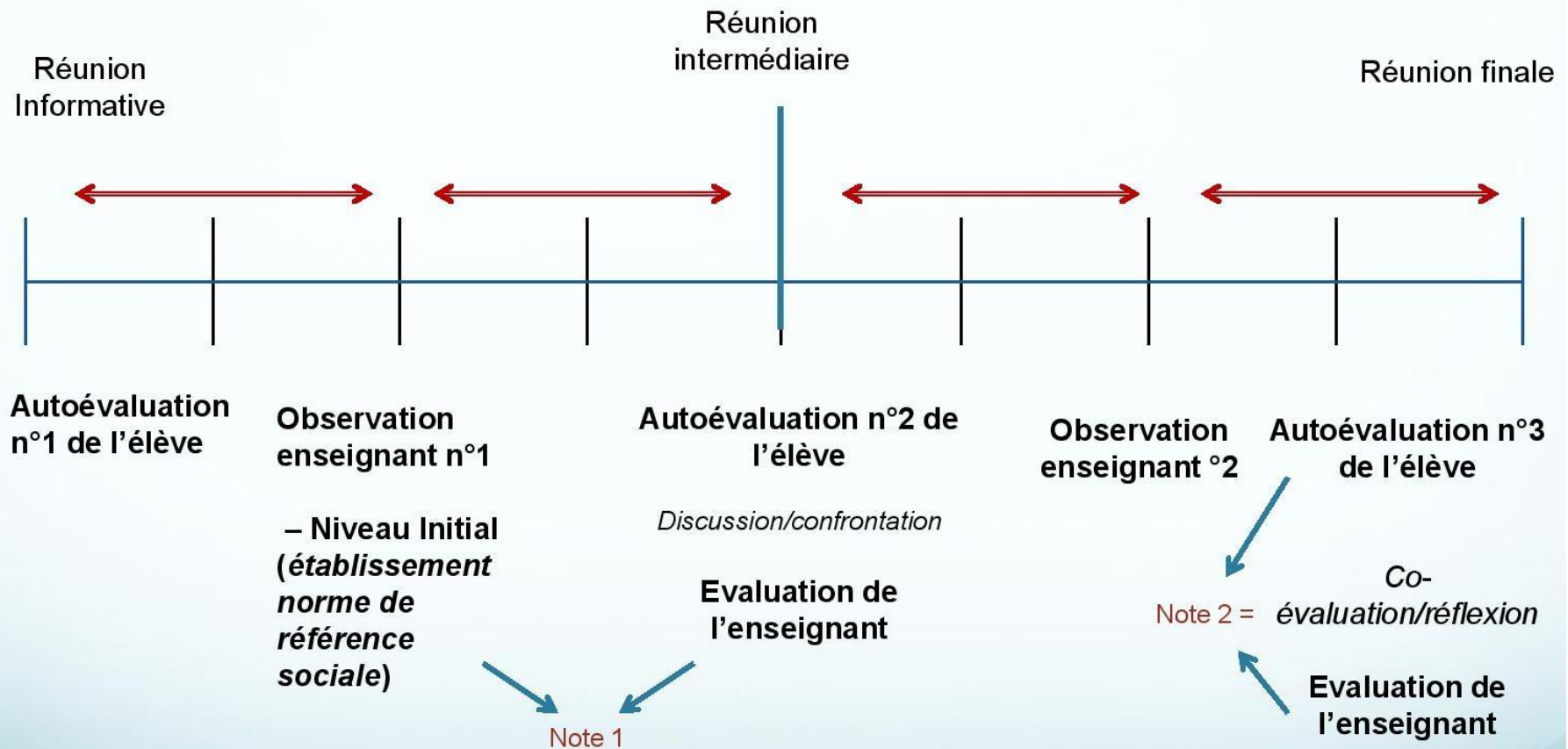
NOTE TOTALE = NOTE 1 (Note 1 = ½ Niveau initial + ½ Réunion intermédiaire) + NOTE 2 (Réunion finale)

Fiches d'évaluation

Sur le tableau suivant, les six objectifs d'apprentissage des trois dimensions sont liés aux instruments de l'évaluation à travers le processus et le résultat de l'apprentissage, avec comme référence les fiches d'évaluation qu'il est possible d'utiliser

.

Evaluation des compétences personnelles et sociales



Note totale= $\frac{1}{2}$ (Note 1) + Note 2

Fiches d'évaluation. Objectifs d'apprentissage/dimensions des objectifs

		Dimensions des objectifs															
		Objectifs d'apprentissage						Objectifs d'apprentissage personnel					Objectifs d'apprentissage social				
Fiches d'évaluation	Fiche d'évaluation-modèle	autonomie	responsabilité	Capacité de communication	capacités de coop. et de gérer les conflits	Capacités professionnelles	Capacités pour résoudre les problèmes	Réunion informative	1ère observation t évaluation du processus	Réunion intermédiaire (feedback)	2ème observation et évaluation du processus	Conversation finale (feedback)	Conversation informative	1ère observation et évaluation du processus	Réunion intermédiaire (feedback)	2ème observation et évaluation du processus	Réunion finale (feedback)
Apprenant: objectifs d'apprentissage personnel et social																	
Professeur : objectifs d'apprentissage personnel et social																	
Professeur: service/produit																	
Professeur : présentation orale																	
Professeur : présentation technique																	
Professeur : documentation technique																	

* = L'évaluation dépend de l'objet spécifique du projet et des services et /ou produits à élaborer

3.1 Modèle fiche d'évaluation-apprenants : objectifs d'apprentissage personnel et social

Auto-évaluation de l'apprenant : _____

☐ Réunion informative Autoévaluation1	☐ Réunion Intermédiaire- Feedback Autoévaluation2	☐ Réunion finale-Feedback Autoévaluation3
---	--	---

Objectifs d'apprentissage personnel		1. Jamais	2. Rarement	3. Parfois	4. Souvent	5. Toujours
Autonomie	Je finis mon travail à temps sans avoir à être rappelé à l'ordre par les autres	☐	☐	☐	☐	☐
	Je fais mon travail de manière consciencieuse même si je n'ai pas envie	☐	☐	☐	☐	☐
	Je trouve les informations qui me manquent par moi-même	☐	☐	☐	☐	☐
	J'essaie de trouver des solutions à un problème et je n'attends pas la solution des autres	☐	☐	☐	☐	☐
	J'analyse consciencieusement les tâches qui me sont confiées et je réfléchis comment les accomplir	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilité	Je suis fiable ; les autres peuvent compter sur moi.	☐	☐	☐	☐	☐
	Je ne botte pas en touche, au contraire je me charge des tâches que personne ne veut	☐	☐	☐	☐	☐
	Je m'assure qu'on travaille en équipe et qu'on atteint notre objectif ensemble	☐	☐	☐	☐	☐
	Je ne fuis pas les décisions, je prends ma responsabilité au sein de l'équipe et je ne cherche pas d'excuses	☐	☐	☐	☐	☐
	Je fais attention dans les situations délicates de façon à ne rien casser ni perturber	☐	☐	☐	☐	☐
Objectifs d'apprentissage social						
Communication	J'écoute les autres attentivement et essaie de comprendre leur point de vue.	☐	☐	☐	☐	☐
	J'explique les raisons qui expliquent mon comportement.	☐	☐	☐	☐	☐
	J'informe les autres de façon claire et concise, en temps et en heure.	☐	☐	☐	☐	☐
	Je sais dire les choses qui ne vont pas sans offenser les autres	☐	☐	☐	☐	☐
	Dans une conversation, je peux me rétracter et laisser les autres s'exprimer.	☐	☐	☐	☐	☐
Coopération & Conflits	Je m'assure que personne n'est laissé de côté et que tous les membres de mon équipe participent	☐	☐	☐	☐	☐
	Je respecte les règles et les accords	☐	☐	☐	☐	☐
	Quand mes collègues ou camarades rencontrent des difficultés, je propose mon aide.	☐	☐	☐	☐	☐
	J'accepte que l'on ait des opinions différentes	☐	☐	☐	☐	☐
	Je suis capable de faire des compromis ou des concessions	☐	☐	☐	☐	☐

Réunion informative

Modèle de fiche d'évaluation- prof : Objectifs d'apprentissage personnel 1.1

Elève : _____

Réunion informative et 1ère observation du processus		
Lors de cette réunion il y a trois objectifs à atteindre : (1) Les apprenants comprennent les éléments de l'action et peuvent les mettre en relation avec leur expérience. (2) Les apprenants déterminent 8 éléments d'action (deux par catégorie), sur lesquels ils vont se concentrer pendant la 1ère moitié du projet (3) Les apprenants comprennent le processus		
Questions pour la réunion "objectifs d'apprentissage personnel" • Dans quelle situation avez-vous pu agir de façon autonome? Pouvez-vous me décrire cette situation? Comment a t'elle commencé et qu'avez-vous fait? • Lequel des éléments d'action personnelle était le plus important? Lesquels étaient moins importants? Pourquoi? • Dans la 1ère moitié du projet, sur quels éléments d'action voulez-vous vous concentrer et lesquels voulez-vous améliorer? (2 par catégorie) • Dans la 1ère moitié du projet, j'observerai surtout comment vous vous servez des éléments d'action et nous en parlerons lors de la réunion intermédiaire. La 1ère moitié du projet est là pour s'essayer au projet ne s'évalue donc pas encore. La 2ème moitié du projet s'évalue et se note.		
	Items	Note de 1 à 5
Autonomie	Je finis mon travail à temps sans avoir à être rappelé à l'ordre par les autres	
	Je fais mon travail de manière consciencieuse même si je n'en ai pas envie	
	Je trouve les informations qui me manquent par moi-même	
	J'essaie de trouver des solutions à un problème et je n'attends pas la solution des autres	
	J'analyse consciencieusement les tâches qui me sont confiées et je réfléchis à comment les accomplir	
1ère observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		
	Items	Note de 1 à 5
Responsabilité	Je suis fiable ; les autres peuvent compter sur moi	
	Je ne me « défile » pas, au contraire je me charge des tâches que personne ne veut	
	Je m'assure qu'on travaille en équipe et qu'on atteint notre objectif ensemble	
	Je ne fuis pas les décisions, je prends ma responsabilité au sein de l'équipe et je ne cherche pas d'excuses	
	Je fais attention dans les situations délicates de façon à ne rien casser ni perturber	
1ère observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		

Réunion informative

Modèle de fiche d'évaluation- professeur : objectifs d'apprentissage social 1.2

Elève : _____

Réunion informative et 1ère observation du processus		
Questions pour la réunion "objectifs d'apprentissage social" : - Dans quelle situation avez-vous travaillé en équipe avec succès? Pouvez-vous me décrire cette situation? Comment a-t-elle commencé et qu'avez-vous fait? - Quels éléments sociaux d'action étaient importants dans cette situation? Lesquels l'étaient moins? Pourquoi? - Dans la 1ère moitié du projet, sur quels éléments d'action voulez-vous vous concentrer et lesquels voulez-vous améliorer? (2 par catégorie) - Dans la 1ère moitié du projet, j'observerai surtout comment vous vous servez des éléments d'action et nous en parlerons lors de la réunion intermédiaire. La 1ère moitié du projet est là pour s'essayer au projet t ne s'évalue donc pas encore. La 2ème moitié du projet s'évalue et se note.		
	Items	Note de 1 à 5
Comm.	J'écoute les autres attentivement et essaie de comprendre leur point de vue	
	J'explique les raisons qui déterminent mon comportement	
	J'informe les autres de façon claire et concise. en temps et en heure	
	Je sais dire les choses qui ne vont pas offenser les autres	
	Dans une conversation. ie peux me rétracter et laisser les autres s'exprimer	
1ère observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		
	Items	Note de 1 à 5
Coop.	Je m'assure que personne n'est laissé de côté et que tous les membres de mon équipe participent	
	Je respecte les règles et les accords	
	Quand mes collègues ou camarades rencontrent des difficultés. ie propose mon aide	
	J'accepte que l'on ait des opinions différentes	
	Je suis capable de faire des compromis ou des concessions	
1ère observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		

Réunion Intermédiaire- Feedback

Modèle de fiche d'évaluation- professeur : objectifs d'apprentissage personnel 2.1

Elève: _____

Réunion intermédiaire et 2ème observation du processus		
Lors de cette réunion, trois objectifs doivent être atteints : (1) Les professeurs commentent les conclusions de leurs observations et les apprenants doivent comprendre sur quoi se basent les professeurs. (2) Les apprenants réfléchissent sur la situation observée par les professeurs? Lors de cette réflexion il s'agit (a) d'imaginer différentes options aux actions alternatives (que ce serait-il passé si...) et (b) d'analyser les situations observées depuis chaque position (que pense XY? Quelle influence cela a eu sur XY?) (3) Les apprenants comprennent qu'après cette phase intermédiaire commence la phase d'évaluation du projet et donc que tous les éléments sont pris en compte.		
	Items	Note de 1 à 5
Autonomie	Je finis mon travail à temps sans avoir à être rappelé à l'ordre par les autres	
	Je fais mon travail de manière consciencieuse même si je n'en ai pas envie	
	Je trouve les informations qui me manquent par moi-même	
	J'essaie de trouver des solutions à un problème et je n'attends pas la solution des autres	
	J'analyse consciencieusement les tâches qui me sont confiées et je réfléchis à comment les accomplir	
2ème observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		
	Items	Note de 1 à 5
Responsabilité	Je suis fiable ; les autres peuvent compter sur moi	
	Je ne me « défile » pas, au contraire je me charge des tâches que personne ne veut	
	Je m'assure qu'on travaille en équipe et qu'on atteint notre objectif ensemble	
	Je ne fuis pas les décisions, je prends ma responsabilité au sein de l'équipe et je ne cherche pas d'excuses	
	Je fais attention dans les situations délicates de façon à ne rien casser ni perturber	
2ème observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		

Réunion Intermédiaire- Feedback

Modèle de fiche d'évaluation-professeur : objectifs d'apprentissage social 2.2

Elève : _____

Feedback et 2ème observation du processus		
	Items	Note de 1 à 5
Comm.	J'écoute les autres attentivement et essaie de comprendre leur point de vue	
	J'explique les raisons qui déterminent mon comportement	
	J'informe les autres de façon claire et concise, en temps et en heure	
	Je sais dire les choses qui ne vont pas offenser les autres	
	Dans une conversation, je peux me rétracter et laisser les autres s'exprimer	
2ème observation du processus : notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		
	Items	Note de 1 à 5
Coop.	Je m'assure que personne n'est laissé de côté et que tous les membres de mon équipe participent	
	Je respecte les règles et les accords	
	Quand mes collègues ou camarades rencontrent des difficultés, je propose mon aide.	
	J'accepte que l'on ait des opinions différentes	
	Je suis capable de faire des compromis ou des concessions	
2ème observation du processus: notez les situations dans lesquelles on pourrait observer ces éléments d'action		

Feedback – Réunion finale

Modèle de fiche d'évaluation- professeur : objectifs d'apprentissage personnel 3.1

Elève : _____

Feedback – Réunion finale		
Lors de cette réunion, trois objectifs doivent être atteints : (1) Les professeurs commentent leur observation et les apprenants comprennent sur quoi ils se basent (2) Les apprenants réfléchissent sur la situation observée par les professeurs? Lors de cette réflexion il s'agit (a) d'imaginer différentes options aux actions alternatives (que ce serait-il passé si...) et (b) d'analyser les situations observées depuis chaque position (que pense XY? Quelle influence cela a eu sur XY?) (3) les professeurs expliquent leur évaluation (niveau de départ, évolution et niveau de réflexion) et expliquent à l'apprenant de quelle façon il peut s'améliorer.		
	Items	Note de 1 à 5
Autonomie	Je finis mon travail à temps sans avoir à être rappelé à l'ordre par les autres	
	Je fais mon travail de manière consciencieuse même si je n'en ai pas envie	
	Je trouve les informations qui me manquent par moi-même	
	J'essaie de trouver des solutions à un problème et je n'attends pas la solution des autres	
	J'analyse consciencieusement les tâches qui me sont confiées et je réfléchis à comment les accomplir	
Notes du degré de réflexion :		
	Items	Note de 1 à 5
Respons.	Je suis fiable ; les autres peuvent compter sur moi	
	Je ne me « défile » pas, au contraire je me charge des tâches que personne ne veut	
	Je m'assure qu'on travaille en équipe et qu'on atteint notre objectif ensemble	
	Je ne fuis pas les décisions, je prends ma responsabilité au sein de l'équipe et je ne cherche	
	Je fais attention dans les situations délicates de façon à ne rien casser ni perturber	
Notes du degré de réflexion :		

Feedback – Réunion finale

Modèle de fiche d'évaluation – professeur : objectifs d'apprentissage social 3.2

Elève : _____

Feedback – Réunion finale		
	Items	Note de 1 à 5
Comm.	J'écoute les autres attentivement et essaie de comprendre leur point de vue	
	J'explique les raisons qui déterminent mon comportement	
	J'informe les autres de façon claire et concise, en temps et en heure	
	Je sais dire les choses qui ne vont pas offenser les autres	
	Dans une conversation, je peux me rétracter et laisser les autres s'exprimer	
Notes du degré de réflexion :		
	Items	Note de 1 à 5
Coop.	Je m'assure que personne n'est laissé de côté et que tous les membres de mon équipe participent	
	Je respecte les règles et les accords	
	Quand mes collègues ou camarades rencontrent des difficultés, je propose mon aide	
	J'accepte que l'on ait des opinions différentes	
	Je suis capable de faire des compromis ou des concessions	
Notes du degré de réflexion :		

3.2 Modèle de fiche d'évaluation- professeur : objectifs d'apprentissage personnel : Evaluation

Apprenant : _____

Notes : bas=1

plutôt bas=2

moyen=3

assez haut=4

Haut=5

Objectifs d'apprentissage personnel

Autonomie	Niveau - Réunion					Niveau –Réunion					Niveau-Réunion finale				
Je finis mon travail à temps sans avoir à être rappelé à l'ordre par les autres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je fais mon travail de manière consciencieuse même si je n'en ai pas envie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je trouve les informations qui me manquent par moi-même	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J'essaie de trouver des solutions à un problème et je n'attends pas la solution des autres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J'analyse consciencieusement les tâches qui me sont confiées et je réfléchis à comment les accomplir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Responsabilité	Niveau - Réunion					Niveau –Réunion					Niveau-Réunion finale				
Je suis fiable ; les autres peuvent compter sur moi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je ne me « défile » pas, au contraire je me charge des tâches que personne ne veut	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je m'assure qu'on travaille en équipe et qu'on atteint notre objectif ensemble	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je ne fuis pas les décisions, je prends ma responsabilité au sein de l'équipe et je ne cherche pas d'excuses	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je fais attention dans les situations délicates de façon à ne rien casser ni perturber	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Score total:

Autonomie	Niveau - Réunion informative	□(max. 25 points)	Niveau –Réunion intermédiaire	□(max. 25 points)	Score:	□(max. 50 points)
Responsabilité	Niveau - Réunion informative	□(max. 25 points)	Niveau de développement:	□(max. 25 points)	Score:	□(max. 50 points)
Total (Autonomie+ Responsabilité)					Total: □ (max. 100 points)	½ Total: □ (max. 50 points)
Niveau-Réunion finale					Total: □ (max. 50 points)	
Total objectifs d'apprentissage personnel = ½ (Autonomie + Responsabilité) + Niveau-Réunion finale					Total: □ (max. 100 points)	

3.3 Modèle de fiche d'évaluation – professeur : objectifs d'apprentissage social : Evaluation

Apprenant : _____

Notes : bas=1

plutôt bas=2

moyen=3

assez haut=4

Haut=5

Objectifs d'apprentissage social

Communication	Niveau - Réunion					Niveau –Réunion					Niveau-Réunion finale				
J'écoute les autres attentivement et essaie de comprendre leur point de vue.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J'explique les raisons qui déterminent mon comportement	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J'informe les autres de façon claire et concise, en temps et en heure.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je sais dire les choses qui ne vont pas offenser les autres	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dans une conversation, je peux me rétracter et laisser les autres s'exprimer	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Coopération et conflits	Niveau - Réunion					Niveau –Réunion					Niveau-Réunion finale				
Je m'assure que personne ne soit laissé de côté et que tous les membres de mon équipe participent	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je respecte les règles et les accords	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Quand mes collègues ou camarades rencontrent des difficultés, je propose mon aide	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
J'accepte que l'on ait des opinions différentes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Je suis capable de faire des compromis ou des concessions	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Total :

Communication	Niveau - Réunion informative:	□(max. 25 points)	Niveau –Réunion intermédiaire:	□(max. 25 points)	Score:	□(max. 50 points)
Coopération et conflits	Niveau - Réunion informative	□(max. 25 points)	Niveau –Réunion intermédiaire:	□(max. 25 points)	Score:	□(max. 50 points)
Total (Communication + Coopération et conflits)					Total: □ (max. 100 points)	½ Total: □ (max. 50 points)
Niveau-Réunion finale					Total: □ (max. 50 points)	
Total objectifs d'apprentissage social = ½ (Total Communication + Total coopération et conflits) + Niveau-Réunion finale					Total: □ (max. 100 points)	

3.4 D'autres outils pour l'évaluation de processus d'apprentissage

3.4.1 Le carnet de bord et le journal d'apprentissage (Compétences personnelles et sociales)

Dans son carnet de bord et son journal d'apprentissage, chaque apprenant documente les différentes étapes du travail, les résultats intermédiaires, sa collaboration et sa participation individuelle au travail d'équipe. Ces documents facilitent la reprise des activités de planification après des interruptions temporaires, et favorisent l'autoréflexion en équipe. Pour l'enseignant(e), ces documents sont une possibilité de s'informer à tout moment sur l'état d'avancement du projet dans les équipes et d'intervenir ou de proposer éventuellement des solutions en cas de problème. Une fois le projet terminé, les étapes de processus documentées dans les journaux servent à l'évaluation des performances individuelles et à l'évaluation des performances des autres membres de l'équipe.

3.4.2 Les documents de Management et de Conduite de Projet (Compétences méthodologiques mais aussi personnelles et sociales)

Dans le cadre du traitement du projet, de nombreux documents sont préparés, qui se focalisent sur les normes internationales de Management et de Conduite de Projet. Ces documents reflètent les résultats d'un processus systématique de résolution de problème. Les documents présentent cependant des différences au niveau du contenu (en fonction du projet, de l'équipe et de l'approche de solution choisie), et permettent l'autocontrôle dans un environnement d'apprentissage structuré. Il s'agit notamment des documents suivants :

- analyse du contexte et des parties prenantes
- matrice des objectifs
- planification des étapes clés
- cadrage du projet
- cahier des charges
- structure des activités du projet
- description de l'activité
- échéancier du projet
- réalisation des activités
- analyse des risques
- organisation des responsabilités

Il est en outre possible d'observer des séquences de travail spécifiques au sein des équipes et de les prendre en compte dans l'évaluation.

Dans la phase de lancement du projet :

- processus de constitution de l'équipe
- documentation et respect des règles d'équipe
- répartition des rôles pour le projet
- diligence dans la clarification de la situation de départ
- utilisation d'outils informatiques dans le cadre du projet
- présentations

Au cours de l'exécution du projet :

- management de l'équipe de projet
- respect des étapes
- communication au sein de l'équipe de projet
- rapports et informations
- marketing du projet
- clôture du projet

4 Evaluation des résultats

La matrice des objectifs à élaborer par les apprenants dans le cadre de la planification du projet est une base appropriée pour l'évaluation et la notation du projet. Les indicateurs inscrits répondent à la question : comment savoir qu'un objectif précis a été atteint ? Les critères d'évaluation des résultats du projet doivent donc déjà être intégrés dans la matrice des objectifs. Ainsi, les attentes concrètes envers le résultat ou le produit peuvent être clairement identifiées.

Une telle approche est similaire à l'instrument utilisé dans de nombreuses entreprises commerciales pour la fixation d'objectifs entre les collaborateurs et les supérieurs. Le critère le plus important est celui de la vérifiabilité. Ce critère est donné lorsque la formulation des objectifs répond aux critères suivants :

4.1 L'importance des objectifs SMART !

spécifique :	les objectifs doivent être clairs, concrets et précis.
mesurable :	les objectifs doivent être mesurables ou évaluable. Des critères concrets sont définis tant pour la mesure que pour l'évaluation de la réalisation d'un objectif.
acceptable :	les objectifs doivent être convenus et adaptés à la performance de chaque individu.
réaliste :	les objectifs doivent constituer un défi, tout en restant réalistes et réalisables.
temps :	il convient de fixer un délai pour la réalisation de l'objectif.

4.2 *Le rapport de projet comme élément clé de l'évaluation des compétences dans le cadre des projets*

Un projet peut en principe être divisé en quatre phases :

- clarification de la commande
- planification du projet
- exécution ou mise en œuvre du projet
- clôture / présentation du projet

Les quatre phases de projet sont documentées et reflétées de manière différenciée dans le rapport de projet. Le rapport de projet contient :

- les documents de management et de conduite de projet : ils sont préparés dans le cadre de la planification du projet et reflètent le processus de travail dans son intégralité, ainsi que les résultats intermédiaires de la phase de planification.
- la documentation des processus : il s'agit des règles convenues au sein de l'équipe et du carnet de bord dans lequel la collaboration au sein de l'équipe est documentée de façon transparente.
 - les produits sous forme numérique ou de papier : les concepts, la description des produits, la documentation de la mise en œuvre du projet (p. ex. dans le cadre d'événements).
 - la présentation comme représentation finale du déroulement du projet, des résultats du projet, y compris la réflexion et l'autoévaluation.

Le rapport du projet rassemble tous les documents dans un ordre logique et les complète avec un avant-propos contenant des informations sur l'origine du projet, la description de la commande et une brève présentation du projet et de ses résultats pour le commanditaire. Ci-après un exemple de structure d'un rapport de projet.

Exemple de structure d'un rapport de projet

➤ Table des matières

➤ Avant-propos

Initiateur ou histoire du projet

➤ Brève présentation du projet

Éléments clés pour le commanditaire

➤ Description de la commande

Texte original de la commande

➤ Réflexion écrite

✓ Enoncé du problème

Comment évaluez-vous la complexité technique du projet ? Qu'avez-vous appris ?

✓ Management et Conduite de Projet

Comment évaluez-vous la planification et l'exécution du projet ? Comment expliquez-vous les écarts éventuels par rapport au plan ? Qu'avez-vous appris ?

✓ Engagement et fiabilité

Comment évaluez-vous votre contribution et votre engagement individuels ? Qu'avez-vous appris sur vous-même ?

✓ Collaboration en équipe

Comment évaluez-vous la collaboration au sein de l'équipe ? Qu'avez-vous appris ?

➤ Annexe Liste des ouvrages de référence, vue d'ensemble (liste des documents)

➤ Documents de management et de conduite de projet (planification du projet)

- Répartition des rôles au sein de l'équipe
- Règlements de l'équipe
- Carnet de bord / journal d'apprentissage
- Cadrage du projet
- Analyse du contexte et des parties prenantes (Avec considération des risques et des opportunités)
- Matrice des objectifs
- Planification des étapes clés
- Cahier des charges
- Structure des activités
- Description de l'activité
- Echancier du projet
- Réalisation des activités
- Organisation des responsabilités
- Analyse des risques

➤ Documentation des résultats

Présentation des résultats du projet, ex. une documentation du produit, un concept ou la documentation détaillée d'une manifestation

Parce que le rapport de projet reflète le déroulement du projet dans son intégralité, il est recommandé de l'utiliser pour la notation du projet. Ci-après une check-list qui permet à la fois le contrôle des documents du projet à l'égard de leur exhaustivité (exigence minimale) et permet d'attribuer des points appropriés à chaque position sur la base d'une grille d'évaluation définie au préalable. Cela offre des possibilités différenciées d'évaluation des étapes du projet et de la présentation des résultats. Les pourcentages indiqués dans la colonne de droite du tableau sont des valeurs recommandées pour la pondération des différentes étapes de management et de conduite de projet ou des différents documents du projet.



Liste pour l'évaluation et la notation de la planification du projet

Document	Indicateur de qualité	Pondérati
Fiche de cadrage du projet	La fiche de cadrage du projet est dûment remplie. La commande a correctement et dûment été saisie	5%
Analyse du contexte et des parties prenantes	Les groupes de personnes et les institutions (parties prenantes) sont identifiés	15%
	Les intérêts et le comportement éventuel des parties prenantes sont indiqués et visualisés	
	Les mesures à prendre sont spécifiées et adaptées au comportement attendu	
Matrice des objectifs	L'objectif global et les objectifs partiels (objectifs de résultat) sont spécifiés	20%
	Les objectifs sont formulés sur la base SMART et correspondent à la description de la commande	
	Des indicateurs précis de réalisation des objectifs sont définis, des conditions sont spécifiées et des conditions-cadres sont formulées	
	L'environnement du projet est clair et limité	
Planification des étapes clés	Les étapes clés et les échéances du projet sont complètement et correctement représentées	10%
Cahiers des charges	Tous les postes du cahier des charges sont remplis	10%
	La commande a correctement et dûment été saisie	
	Le contrat de projet tient compte des résultats de l'ébauche de planification (analyse de l'environnement, matrice des objectifs, plan des étapes clés)	
Structure des activités	Les sous projets partiels et les activités ont entièrement été dérivés de la matrice des objectifs	20%
	Les activités portent des noms clairs	
	Les activités sont ordonnées dans une arborescence hiérarchique logique et appropriée	
	Les responsabilités pour les principales activités (éventuellement aussi les projets partiels) sont définies	
Echéancier du projet/ Réalisation des activités	Les tâches sont ordonnées dans une structure logique en conformité avec le projet structurel de projet	20%
	Les différentes phases de travail sont réalistes	
	Les phases et les échéances sont adaptées au plan des étapes clés	

Le rapport du projet comme élément de l'évaluation finale

Evaluation du projet

(1) L'évaluation du projet aura lieu dans le cadre du cours caractérisant le sujet. Dans le cadre de l'évaluation du projet, l'apprenant doit démontrer qu'il/qu'elle est en mesure de situer, d'évaluer, de résoudre et de représenter le problème dans la pratique.

(2) L'évaluation du projet peut être effectuée sous forme de travail individuel ou de travail de groupe. Si l'évaluation est effectuée sous forme d'un travail de groupe, les résultats individuels de l'évaluation doivent pouvoir être identifiables et évaluables.

(3) Le sujet de l'évaluation du projet résulte de la matière caractérisant le sujet. Il sera défini par les enseignant(e)s spécialisé(e)s et approuvé par la direction de l'établissement sur proposition de l'apprenant.

(4) L'évaluation du projet se compose de trois éléments interdépendants :

1. Produit

Le produit est le résultat du projet et peut, au lieu d'une présentation écrite, être présenté sous forme d'un produit multimédia ou d'un projet conçu ou d'une représentation scénique ou musicale.

2. Réflexion écrite

Le processus d'élaboration du produit est reflété par écrit. Si le produit n'est pas disponible par écrit, la réflexion écrite doit être complétée par une description du produit.

3. Présentation orale

Le colloque se base sur une présentation orale du produit. La durée de la présentation est de 10 à 15 minutes. La présentation est suivie d'un débat technique pour lequel chaque candidat dispose d'un temps de 10 à 15 minutes.

(5) L'agencement des exercices pour la réflexion écrite sur le processus d'élaboration du produit doit être organisé de sorte que la détermination du résultat ne s'effectue pas plus tôt que quatre semaines avant l'examen oral. Après un délai de traitement fixé à deux semaines de cours, une réflexion écrite est soumise à l'apprenant. Les participant(e)s à l'évaluation du projet seront dispensés des cours pendant toute la durée de traitement. La réflexion écrite est évaluée et notée par le membre de la commission d'examen conformément au § 10, alinéa 1, chiffre 3 (enseignante spécialisée ou enseignant spécialisé). Le § 17, alinéa 7, phrases 2 à 4 s'applique en conséquence.

(6) Le produit de l'évaluation du projet est présenté par l'apprenant dans le cadre d'un colloque qui se déroule en présence de la commission partielle d'examen.

Cette commission partielle d'examen fixe la note du colloque sur proposition du membre défini au § 10, alinéa 2, chiffre 2 (enseignante spécialisée ou enseignant spécialisé).

(7) La commission d'examen fixe la note globale pour l'évaluation du projet ; les notes de la réflexion écrite et du colloque sont ajoutées de façon équipondérée à la note globale.

Modèle fiche d'évaluation – professeur : Documentation

Elève : _____

Structure de la documentation thématique	Commentaire	Score
Table des matières	Est-elle complète? Est-elle clairement structurée?	max. 10 points
Présentation résumée	Les étapes du projet sont-elles présentées de façon résumée et compréhensible? la finalité? l'objectif? le processus et les résultats?	max. 10 points
Bibliographie	Toutes les sources mentionnées et utilisées dans le projet sont-elles citées	
Réflexion écrite	Problématique - Comment la difficulté thématique du projet est-elle mise en valeur? - Qu'as-tu appris	max. 20 points
	Management et conduite de projets - Comment est mise en valeur la planification et la réalisation du projet? - Comment justifier les écarts possibles de la planification? - Qu'as-tu appris?	
Documentation du management et de la conduite de projet (planification)	Analyse du contexte et des parties prenantes - Les groupes de personnes et les institutions (parties prenantes) sont identifiés - Les intérêts et le comportement éventuel des parties prenantes sont indiqués et visualisés - Les mesures à prendre sont spécifiées et adaptées au comportement attendu	max. 10 points
	Matrice des objectifs - L'objectif global et les objectifs partiels (objectifs de résultat) sont spécifiés - Les objectifs sont formulés sur la base SMART et correspondent à la description de la commande - Des indicateurs précis de réalisation des objectifs sont définis, des conditions sont spécifiées et des conditions-cadres sont formulées - L'environnement du projet est clair et limité	max. 10 points
	Planification des étapes clés Les phases et les étapes clés du projet sont visualisées correctement	max. 10 points
	Structure des activités - Les mini projets et les activités dérivent de la matrice des objectifs - Les blocs d'activités et les activités ont des dénominations appropriées - Les activités sont disposées d'une manière logique et fonctionnelle en forme d'arborescence - Les responsabilités pour chaque activité (ou des mini projets) sont réparties	max. 10 points
	Echéancier du projet - Les tâches sont disposées dans un ordre chronologique selon la structure des activités - Les phases de travail personnel sont réalistes - Les phases et les blocs d'activités sont en adéquation avec la planification des étapes clés	max. 10 points
Documentation	Présentation des résultats du projet, ex. documentation du produit, du concept ou une documentation détaillée concernant un événement	max. 20 points
Total (max. 100 points)		

4.3 La présentation du projet

Les projets sont en général clôturés par une présentation finale à laquelle le commanditaire est également invité. Celle-ci est souvent prise en compte dans la notation du projet. Il convient cependant de noter que les éléments comportementaux jouent un rôle bien plus important ici que dans l'évaluation du rapport de projet, et qui ne permettent pas une évaluation objective. La grille d'évaluation ci-dessus est donc très succincte et ne contient sciemment que très peu de facteurs « intangibles » comme la question de savoir si le présentateur s'exprime clairement et de façon compréhensible.

Exemple de notation de 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 50 pts.
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 sont citées) et correct du point de vue factuel	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 25 pts.
Le présentateur / la présentatrice s'exprime de façon claire et compréhensible.	1- 2	3- 5	6- 8	9- 10	
Techniques de communication	Pas du tout	Pas suffisamment	De manière satisfaisante	Tout à fait	
L'outil de présentation est nécessaire et soutient l'exposé.	1-3	4-6	7-9	9-12	Max 25 pts.
L'outil est adapté	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	

4.4 *Evaluation des résultats et programme d'études*

La mise en œuvre de nouvelles formes d'examen exige que les apprenants soient suffisamment préparés à l'examen en classe. Cela exige également un changement d'approche d'enseignement en classe. C'est pourquoi le programme d'études de base qu'est le management et la conduite de projet a été développé en complément des plans directeurs du champ d'apprentissage orienté sur les matières dans les lycées d'enseignement technique, technologique et professionnel. Il porte uniquement sur la partie méthodologique du cours et comporte au moins 30 heures de cours selon le tableau des leçons. Une matière du champ d'apprentissage orienté sur les matières assume la fonction directrice de l'introduction et de la mise en œuvre de la méthode de management et la conduite de projet à travers des mandats et problèmes tirés de la pratique. Les matières du champ interdisciplinaire sont donc prises en compte autant que possible. Les déclarations suivantes sont faites dans les projets des plans directeurs des lycées d'enseignement technique, technologique et professionnel concernant la notation des performances.

Les apprenants des lycées d'enseignement technique, technologique et professionnel fournissent des résultats dans lesquels les compétences professionnelles acquises et les aspects de la compétence sociale et de la compétence humaine peuvent être identifiés. Une notation juste des résultats doit prendre cela en compte. Une telle notation doit surtout présenter les critères et échelles utilisés. Cela s'applique autant à la notation des compétences professionnelles qu'à celle des compétences extraprofessionnelles. La notation des compétences, entendue comme la documentation et l'évaluation des progrès d'apprentissage individuels et du niveau de performances atteint tient compte non seulement des résultats, mais aussi des processus de l'apprentissage et du travail scolaires. Elle sert de feed-back continu pour les apprenants et le corps enseignant. Elle permet d'identifier les progrès et déficits d'apprentissage, fournissant donc des informations importantes pour la planification et l'organisation ultérieures du cours, en particulier pour la promotion individuelle des apprenants.

La mission des conseils d'enseignement/de la conférence d'enseignement est de définir des critères et des principes de la notation des performances et d'assurer, à travers des consultations et des coopérations, la plus grande uniformité possible en ce qui concerne les exigences et les normes de notation.

Parmi les critères de notation des performances, on compte fondamentalement :

- l'exhaustivité et l'exactitude des connaissances
- l'autonomie de la solution
- une exécution soignée et professionnelle
- jargon professionnel, forme et moyens de présentation
- compétences d'interprétation, d'argumentation et de présentation
- contribution à l'élaboration du cours
- esprit d'équipe
- compétences dans l'élaboration de stratégies de résolution du problème.

Les exemples cités pour les procédures de contrôle des connaissances sont entre autres :

- les devoirs sur table
- les tests
- les présentations orales
- les exposés
- la documentation
- les commandes de projets et les présentations
- les devoirs et classeurs de travail

- les productions média
- la participation au cours

Certains contrôles de connaissances évoqués ici sont également des éléments importants du projet, p. ex. les commandes de projet, la documentation, les présentations et les exposés. Ainsi, plusieurs instruments d'évaluation peuvent être utilisés dans le cadre des projets qui permettent d'identifier les différents aspects de performances ou de compétences - une condition pour la promotion ciblée du développement des compétences chez les apprenants.

5 Conclusion : Nature plurielle de l'évaluation

La notation et l'évaluation des résultats dans le cadre des projets ont des fonctions contradictoires dans notre système scolaire :

- en tant que description, elles informent sur le niveau de performances individuelles et fournissent des informations essentielles pour leur amélioration ciblée (promotion),
- en tant que moyens d'évaluation à travers des notes, elles servent à la discipline et à la sélection.

Dans le cadre du « contrôle des connaissances », il ne s'agit pas principalement de performances ponctuelles et de niveaux de connaissances, mais plutôt d'un concept d'évaluation étendue qui implique le processus d'acquisition du savoir, d'acquisition individuelle des compétences. Fondamentalement, le cours en classe ne donne qu'un aperçu très limité des origines et du développement des apprentissages des apprenants. Il convient d'opter pour une approche pragmatique associée à des critères transparents adaptés au contexte et qui doit régulièrement être révisée avec les parties prenantes. Si le processus d'apprentissage est documenté et revu en continu dans le cadre du cours, les éléments nécessaires pour l'évaluation seront présents comme base pour une telle évaluation et la notation.

Qu'est-ce qu'on évalue ?

- Des compétences professionnelles et extraprofessionnelles qui sont étroitement liées à l'élaboration des résultats finaux (produits, méthodes, concepts, etc.).
- Les phases du projet / déroulement de management et de conduite de projet
- Le recours aux conseils, la reconnaissance des erreurs (de ses propres erreurs aussi)
- La dénomination des difficultés
- Le soutien mutuel est aussi un indicateur qui devrait avoir un effet positif sur la notation du projet...

Les compétences personnelles et sociales peuvent être identifiées et évaluées par observation grâce à la fiche que les apprenants remplissent à trois étapes (cf. Fiches d'évaluation - Elèves: Objectifs d'apprentissage personnel et social). L'influence des performances individuelles par des facteurs qui sont déterminés par les membres de l'équipe ne doit pas être rejetée d'emblée. Par conséquent, aucune note ne devrait être attribuée seule pour ce domaine d'évaluation, il est préférable de l'utiliser en combinaison avec d'autres modes d'évaluation ou sous forme de points supplémentaires.

L'auto-contrôle et l'auto-évaluation des apprenants sont à promouvoir en priorité à chaque phase du projet.

L'évaluation et la notation des résultats peuvent porter sur différentes dimensions du projet. Le tableau suivant reprend en bref les dimensions du projet avec ses liens vers les différents éléments de la documentation du projet et les axes de compétences attribuées.

Le rapport du projet avec les trois éléments : (1) carnet de bord de projet / journal d'apprentissage, (2) documents de management et de conduite de projet et (3) présentation des résultats constituent une base appropriée pour l'évaluation et la notation des résultats dans le cadre des projets. Sur la base de l'analyse des documents et la

comparaison avec les documents types (voir le document Poser les bases), il est possible de faire des notations différenciées sur la qualité des documents préparés par les apprenants. En outre, le résultat ou le produit réel du projet peut être évalué et noté selon des critères professionnels.

Ceux qui ont la possibilité d'évaluer les réalisations effectuées dans le cadre du projet à partir de perspectives différentes tout au long de leur développement, peuvent également noter le travail via un portefeuille pré-structuré validé.

Dimensions du projet	Eléments de la documentation du projet	Axes de compétences
Collaboration en équipe	Carnets de bord de projet / journaux d'apprentissage	Compétences personnelles Compétences sociales
Utilisation de la méthode de management et conduite de projet	Documents de management et conduite de projet	Compétences méthodologiques
Présentation finale du projet	Evaluation de la présentation du projet	Compétences techniques, personnelles et organisationnelles
Résultats/ produits	Description éventuelle des produits	Compétences techniques, personnelles et organisationnelles (par le commanditaire)

Au-delà de l'analyse et de l'évaluation des documents, la forme et le contenu de la présentation de clôture sont une bonne base pour l'évaluation axée sur les projets. Ils sont complétés par :

- des observations du corps enseignant en rapport avec la participation ou la collaboration dans les équipes
- l'évaluation des produits et des résultats intermédiaires
- l'évaluation des exposés, des rapports, des procès-verbaux, etc.
- l'évaluation mutuelle des apprenants d'un même groupe
- l'évaluation des groupes entre eux
- l'évaluation du niveau selon lequel les objectifs initiaux du projet ont été réalisés (par le commanditaire dans le cas des projets réels).

Critères	
Management et Conduite de Projet / Focalisation sur les objectifs	Les objectifs sont définis (matrice des objectifs).
	Les objectifs SMART sont formulés.
	Un plan structurel complet et structuré du projet est élaboré.
	Les responsabilités pour les activités sont clairement définies.
	Un échéancier raisonnable est établi.
	Les parties prenantes et les risques sont identifiés et des mesures sont planifiées.
	Les progrès de l'équipe sont clairement identifiables (carnet de bord).

Critères	
Collaboration en équipe	Une analyse des potentiels de l'équipe est préparée (p. ex, avec META).
	Les règles de l'équipe sont définies et sont respectées.
	L'aptitude au travail de l'équipe est assurée.
	Des réunions d'équipe et des arrangements sont organisés sur une base régulière.
	Le carnet de bord est préparé en groupe.
	Les membres de l'équipe se donnent régulièrement des « retours » (feed back).