

# Cas-étude : évaluation d'un rapport final (Consignes)

---

Ce cas-étude vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

## Table des matières

<b>Objectifs d'apprentissage</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction : présentation du cas</b> .....	<b>2</b>
<b>Notions clés</b> .....	<b>2</b>
<b>Le bilan externe</b> .....	<b>2</b>
<b>Le rapport final</b> .....	<b>2</b>
<b>Consignes</b> .....	<b>3</b>
<b>Q1. Atteinte des objectifs</b> .....	<b>3</b>
<b>Q2. Respect du budget</b> .....	<b>3</b>
<b>Q3. Résolution des problèmes rencontrés</b> .....	<b>3</b>
<b>Q4 : Note globale du projet</b> .....	<b>3</b>
<b>Rapport final du projet eLene4Life</b> .....	<b>4</b>
<b>Résumé exécutif</b> .....	<b>4</b>
<b>État des dépenses comparé avec le budget prévisionnel</b> .....	<b>6</b>
<b>Les difficultés rencontrées</b> .....	<b>8</b>
<b>Références</b> .....	<b>9</b>

## Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cas étude, vous serez en mesure :

- D'analyser et d'évaluer le rapport final d'un projet
- De préparer un rapport final pour votre propre projet

## Introduction : présentation du cas

Nous allons passer en revue différentes sections d'un rapport final de projet.

Pour analyser ce rapport, vous allez vous projeter dans le rôle d'évaluateur de ce projet, pour l'évaluer sur trois critères : l'atteinte des objectifs, le respect du budget et la capacité de l'équipe projet à résoudre les problèmes rencontrés. Pour terminer, vous donnerez une note finale au projet.

Avant de vous lancer, nous vous proposons de prendre connaissance des notions clés qui vous aideront à réaliser cet exercice.

## Notions clés

### Le bilan externe

Dans certains projets, il faut faire un bilan ou un rapport de fin de projet à destination du client final ou du financeur. Ce bilan externe mettra en exergue les résultats du projet, leur impact et, selon les exigences du financeur, fera état des moyens mobilisés et des aspects de gestion de projet (gestion de coûts, des délais, de la qualité) qui ont permis d'atteindre les objectifs. Y figureront également les indicateurs et les techniques utilisés pour les mesurer.

Certains financeurs demandent aussi un rapport sur les difficultés rencontrées. Ici il ne s'agit pas simplement de lister les obstacles que le projet a dû surmonter, mais de procéder à une véritable analyse de ces difficultés (facteurs internes / externes) et d'expliquer les mesures prises, en s'appuyant sur le plan de gestion des risques. C'est l'occasion d'affirmer la compétence du chef de projet, et de l'équipe projet dans son ensemble, car la transparence sur ces difficultés est souvent appréciée, surtout quand on arrive à démontrer que les décisions prises ont eu pour résultat une réelle valeur ajoutée.

### Le rapport final

Le rapport final relève du bilan externe. Il est destiné à rendre compte de l'ensemble du projet. L'acceptation du rapport final peut conditionner le versement de la dernière tranche de financement.

Le rapport final contiendra :

- Un résumé exécutif qui indique clairement le résultat final et l'atteinte des indicateurs
- Un rapport qualitatif sur les livrables intermédiaires et le résultat final
- Un état des dépenses comparé avec le budget prévisionnel
- Un rapport sur le niveau d'atteinte des objectifs / indicateurs
- Une analyse des difficultés rencontrées, les mesures correctives mises en œuvre
- La liste des réunions de suivi, avec renvoi vers les comptes-rendus
- Un plan de pérennisation (commercialisation, intégration dans les opérations, capitalisation inter-projet)

## Consignes

### Q1. Atteinte des objectifs

Donner une note sur 10 pour l'atteinte des objectifs et justifier votre évaluation.

### Q2. Respect du budget

*NB. Des ajustements concernant la répartition du budget global sont permis, à condition de les justifier.*

Donner une note sur 5 pour le critère « respect du budget » et justifier votre évaluation.

### Q3. Résolution des problèmes rencontrés

*Une transparence sur les difficultés rencontrées et particulièrement appréciée, tout comme les explications fournies des moyens mobilisés pour les surmonter.*

Donner une note sur 5 pour le critère « résolution de problèmes » et justifier votre évaluation.

### Q4 : Note globale du projet

Calculer la note globale à attribuer au projet.

# Rapport final du projet eLene4Life

Le rapport final officiel du projet eLene4Life fait 34 pages. Pour ne pas alourdir ce cas étude, nous avons procédé à une sélection des rubriques les plus pertinentes.

## Résumé exécutif

eLene4Life soutient l'innovation dans les programmes d'enseignement supérieur (ES) par l'intégration des méthodes actives pour le développement des compétences transversales ('soft skills'), dans le but ultime d'améliorer l'employabilité des étudiants. La nécessité de compléter les connaissances disciplinaires figure dans de nombreux textes, par exemple la proposition de la Commission européenne de 2018 sur les compétences clés, qui indique que "des compétences telles que la créativité, la pensée critique, la prise d'initiative et la résolution de problèmes jouent un rôle important pour faire face à la complexité et au changement dans la société d'aujourd'hui." Les méthodes pédagogiques actives sont reconnues pour leur capacité à soutenir le développement des soft skills, permettant aux apprenants de démontrer ces compétences dans des contextes simulés ou authentiques. eLene4Life s'appuie sur les résultats d'un projet précédent, eLene4work, qui a conclu à la nécessité d'intégrer pleinement les soft skills dans les programmes d'études et de mieux équiper les enseignants à cet effet.

Les principaux objectifs d'eLene4life étaient les suivants :

- 1) surmonter l'inadéquation des compétences en ce qui concerne les soft skills ;
- 2) développer de nouveaux programmes d'études et des méthodes pédagogiques innovantes intégrant l'apprentissage actif, en s'attaquant aux obstacles tels que les classes à grands effectifs et les espaces physiques.
- 3) améliorer la pertinence des programmes d'enseignement supérieur dans un monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu).

eLene4Life a touché plus de 9000 acteurs de l'enseignement supérieur et des entreprises. Plus de 40 enseignants ont été interviewés pour l'analyse transnationale de méthodes actives pour les soft skills dans l'ES, et un nombre équivalent d'acteurs du monde de l'entreprise interviewé pour l'analyse parallèle. Les résultats combinés de ces deux études ont été transformés en une collection pratique et facile à utiliser de 30 méthodes actives, le Dynamic Toolkit, consulté par plus de 4000 individus. Quinze enseignants de cinq pays ont expérimenté ces méthodes auprès de 850 étudiants, et près de 500 participants se sont formés dans le cadre du MOOC eLene4Life. Des formateurs et des responsables en Ressources Humaines ont été impliqués tout au long du projet, contribuant à plusieurs des événements de dissémination, et participant à la Communauté de Pratiques qui compte environ 1000 membres sur LinkedIn, Facebook et Twitter.

Les résultats et les leçons tirées des activités du projet sont rassemblés dans une série de trois publications, dont une collection complète de « 10 eLene4Life *takeaways* » résumant points clés et ressources pour les différents groupes cible.

Les résultats du projet ont été largement diffusés par le biais de présentations lors de conférences nationales et internationales, de bulletins d'information et de publications web. Les partenaires eLene4Life ont organisé un total de sept événements de dissémination tout au long du projet, impliquant près de 300 acteurs de l'enseignement supérieur et des entreprises. Six de ces événements se sont déroulés en ligne en raison de la pandémie de covid-19, y compris la conférence finale eLene4Life.

La pandémie représente à la fois un défi et une opportunité. L'évolution la plus significative fut la nécessité de promouvoir et de soutenir l'apprentissage actif *\*en ligne\** afin d'équiper les enseignants à dépasser le modèle transmissif du cours magistral. Les partenaires eLene4Life ont donc soutenu l'introduction de méthodes actives en ligne dans plusieurs des projets pilotes et ont publié une série de d'articles de blog.

Au-delà des résultats et activités prévus, eLene4Life a également créé des ressources supplémentaires à forte valeur ajoutée afin de répondre aux besoins exprimés par les parties prenantes, notamment un cours de *micro-learning* sur les méthodes actives pour les entreprises, a enrichi le Dynamic Toolkit en intégrant des ressources provenant du MOOC et des projets pilotes, et a contribué à DigiEduHack 2020 en organisant un défi international, dont les lauréats ont figuré parmi les 12 finalistes mondiaux.

Grâce à cette riche collection de ressources de haute qualité et faciles à utiliser et à la Communauté de Pratiques émergente, eLene4Life a contribué à sensibiliser les enseignants de l'ES aux besoins et aux pratiques du secteur des entreprises afin de soutenir l'innovation dans les programmes d'études. De même, les représentants des entreprises ont acquis une meilleure compréhension des pratiques de l'enseignement supérieur. À terme, l'impact pour les étudiants sera une expérience d'apprentissage plus pertinente, leur offrant la possibilité de développer des compétences transversales contextualisées au cours de leurs études et d'être ainsi mieux préparés pour le marché du travail et la société en général, en tant que citoyens du 21<sup>e</sup> siècle compétents et confiants.

## État des dépenses comparé avec le budget prévisionnel

**Budget initial : 421 166 €**

**Montant des dépenses : 417 163 €**

Le budget final couvre toutes les activités menées par les partenaires du projet pendant la période de financement du 01/09/2018 au 31/08/2021.

Le projet a été impacté par la pandémie de covid-19 dans la mesure où six des sept événements multiplicateurs et deux des cinq réunions transnationales ont dû être organisés en ligne plutôt qu'en présentiel.

Conformément aux nouvelles règles financières publiées par l'Agence nationale, un maximum de 60 % de chacune des lignes budgétaires correspondantes (TPM et ME) a été transféré vers les Productions Intellectuelles. Concrètement, 40 322 € ont été transférés aux Productions Intellectuelles. De ce montant, 17 897 € proviennent du budget ME non dépensé, ce qui représente un peu moins de 60% du budget initial. 22 425 € proviennent du budget TPM non dépensé, soit 56% du budget initial.

L'impact global de ces transferts est une augmentation du budget des Productions Intellectuelles de 15%. Cette augmentation est justifiée par la valeur ajoutée apportée à un certain nombre de résultats clés, qui sont tous conçus pour être largement utilisés, promus et maintenus après la période de financement. Les quatre résultats en question sont O3 le Dynamic Toolkit, O5 le MOOC, O6 la Communauté de Pratiques et O7 le Kit de Leçons Apprises.

### **O3. Boîte à outils dynamique**

65 jours supplémentaires (dont 54 jours de personnel TECH) ont été attribués à cette Production Intellectuelle. Une partie de ces jours a été couverte par un transfert interne de TTR à TECH pour le partenaire UoD, et une autre partie par le transfert depuis le budget ME et TPM. Ce transfert est justifié par l'intégration complète du Dynamic Toolkit dans le hub eLene4Life, qui a nécessité la configuration d'un plug-in spécifique et une collaboration étroite entre l'UoD et le partenaire principal WUT concernant la conception et la fonctionnalité. En outre, les ressources produites pour d'autres résultats (cartes de jeu des Projets Pilotes O4 et vidéos du MOOC O5) ont été intégrées dans une mise à jour du Dynamic Toolkit, apportant une valeur ajoutée significative à ce résultat très populaire et pratique, qui a un énorme potentiel d'intégration future dans le développement professionnel des enseignants.

## **O5. MOOC**

Les partenaires eLene4Life se sont engagés à produire un parcours d'apprentissage de haute qualité, fondé sur les principes mêmes promus par le projet. Les 64 jours supplémentaires attribués à cette Production Intellectuelle sont justifiés par la complexité de l'harmonisation de la production menée dans cinq pays pendant une pandémie, où les enseignants ont eu besoin de soutien et de conseils pour filmer des vidéos depuis chez eux afin de respecter les normes de production élevées fixées par le projet. Le coût total d'un peu plus de 60 000 € est nettement inférieur à celui de nombreux MOOCs de qualité comparable, où les coûts de production peuvent atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros. Cet investissement signifie que la communauté au sens large peut continuer à bénéficier d'un MOOC pédagogiquement solide, attrayant et engageant pendant plusieurs années après la période de financement du projet.

## **O6. Communauté de Pratiques**

50 jours supplémentaires ont été attribués à cette Production Intellectuelle. La principale valeur ajoutée de cette activité est illustrée par la conception et la production d'une ressource concrète supplémentaire, le cours de micro-apprentissage intitulé "Apprentissage actif pour les entreprises en moins de 10". La raison d'être de ce cours était de répondre aux besoins exprimés par les entreprises afin de relever le défi de l'adaptation de la formation professionnelle à une modalité en ligne pendant la pandémie. Encore une fois, ces acteurs bénéficient non seulement d'une ressource adaptée, mais aussi d'un soutien à la transformation des pratiques sur le long terme.

## **O7. Kit de Leçons Apprises**

31 jours supplémentaires ont été attribués à cette Production Intellectuelle. Ils concernaient principalement la troisième publication de la série qui, plutôt que de se concentrer uniquement sur les leçons tirées de O5 et O6 comme prévu, a été étendue pour couvrir l'ensemble des leçons apprises tout au long du projet, en les présentant sous la forme de 10 leçons clés eLene4Life et en adaptant les messages aux différents groupes cible. Les partenaires eLene4Life sont convaincus que cette riche collection de résultats complémentaires et de haute qualité représente un excellent rapport qualité-prix, le coût global final représentant 99 % du budget initialement approuvé. Tous les résultats seront maintenus, promus et intégrés de plus en plus dans les pratiques institutionnelles, fournissant aux acteurs de l'éducation et de la formation des ressources, des lignes directrices et des témoignages d'applications concrètes pour favoriser l'innovation des programmes d'études et ainsi contribuer à améliorer l'employabilité des apprenants à tous les niveaux.

## Les difficultés rencontrées

Comme déclaré dans le rapport d'avancement, la première moitié du projet n'a pas connu de difficultés particulières, à l'exception d'un léger retard dans l'achèvement des deux premiers rapports. Cela n'a pas eu d'impact sur les travaux ultérieurs du projet et la meilleure qualité des deux rapports s'est avérée très utile.

Au moment de la rédaction du rapport d'avancement, le rapport financier semestriel montrait un léger dépassement de 6%. Le coordinateur et les partenaires ont pris note de ce dépassement et, dans une logique de bonne gestion financière, ont veillé à ce que le temps consacré aux autres livrables soit correctement réparti. A la fin de la période de reporting 5 (Nov 2020) le coordinateur a organisé des réunions bilatérales avec chaque partenaire et son responsable financier afin de faire le point et de convenir de la répartition du travail pour les dernières étapes du projet afin de s'assurer de l'atteinte de tous les objectifs. En outre, la période de reporting finale de neuf mois a été divisée en une période de 6 mois se terminant en mai 2021, suivie d'une période de 3 mois (juin-août 2021) afin de garantir un contrôle budgétaire encore plus strict.

Dans la seconde moitié du projet, le principal défi auquel le partenariat a dû faire face a été, sans surprise, l'impact de la pandémie de covid-19 sur les activités du projet. Heureusement, les partenaires étaient rompus à la collaboration en ligne et ont pu organiser TPM3 à Brême en février 2020 avant que l'Europe ne se confine. L'impact principal a été sur les événements de dissémination, TMP4, TPM5 et les activités en présentiel prévues dans O6 (Communauté de Pratiques). Tous les événements de dissémination restants ont été organisés sous forme de webinaires, et TPM4 et 5 ont eu lieu en ligne. Comme la composante présentielle d'O6 était conçue pour favoriser les échanges avec le secteur des entreprises, les directeurs des ressources humaines ont été consultés sur la manière la plus appropriée de remplacer ces activités : le principal besoin exprimé était de disposer d'un module de formation pour les aider à développer l'apprentissage actif en ligne pour la formation professionnelle, et les partenaires se sont donc appuyés sur les connaissances et les résultats développés tout au long du projet pour produire un cours de micro-apprentissage de 10' pour les entreprises, transformant ainsi un défi en une opportunité de produire un résultat concret supplémentaire à fort potentiel de pérennisation.

Malgré la pleine mobilisation des partenaires dans leurs propres institutions en réponse à l'urgence du passage à l'enseignement en ligne, ils ont tous réussi à honorer leurs engagements envers le projet et, en effet, la situation a fourni au projet l'occasion de promouvoir et de soutenir l'apprentissage en ligne **actif**, en l'introduisant dans les projets pilotes O4 et en lançant une série de blogs sur le sujet. Une fois de plus, les défis sont devenus des opportunités saisies avec succès par le projet.



## Références

Le site web du projet eLene4Life : [www.eLene4Life.eu](http://www.eLene4Life.eu)

Informations sur eLene4Life en français : <https://aunege.fr/nos-projets/elene4life/>

### Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.