



COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE

Guide de gestion de projets
Frank Heyworth



European Centre for Modern Languages
Centre européen pour les langues vivantes

Guide de gestion de projets

Sur la proposition et avec le soutien particulier de l'Autriche, des Pays-Bas et de la France, huit États ont créé en 1994 le Centre européen pour les langues vivantes (CELV) sous la forme d'un Accord partiel élargi du Conseil de l'Europe. Il deviendra « un forum destiné à favoriser les débats et la réflexion en vue de répondre aux missions des États et aux défis spécifiques auxquels ils devront faire face dans les années à venir », un lieu qui jouera un rôle central dans le processus d'intégration européenne. À ce jour, trente-deux États¹ sont membres de l'Accord partiel élargi. Après le succès de la période probatoire initiale (1995-1998), la continuation des activités du Centre a été confirmée par la Résolution (98) 11 du Comité des Ministres.

L'objectif du Centre de Graz est d'offrir – généralement sous forme d'ateliers, de colloques, de réseaux de recherche et de développement et autres réunions d'experts – une plate-forme et un lieu de rencontre international aux spécialistes en didactique et méthodologie, aux formateurs d'enseignants, aux auteurs de manuels et aux autres démultiplicateurs dans le domaine des langues vivantes.

La présente publication *Guide de gestion de projets* est la quatrième d'une série d'études publiée dans le cadre de son premier programme d'activités à moyen terme (2000-2003).

L'objectif général du CELV vise à mettre en œuvre les politiques linguistiques et à promouvoir les innovations dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage des langues vivantes. Ces publications sont l'aboutissement de projets de recherche et de développement issus d'ateliers qui se sont déroulés à Graz. Elles mettent en lumière l'engagement et la collaboration active de tous ceux qui ont pris part à ces projets, en particulier des coordinateurs et des animateurs des groupes de travail.

¹ Les trente-deux États membres signataires de l'Accord partiel élargi du CELV sont les suivants: Albanie, Andorre, Arménie, Autriche, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Chypre, République tchèque, Estonie, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Islande, Lettonie, Liechtenstein, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Norvège, Pologne, Roumanie, République slovaque, Slovénie, Espagne, Suède, Suisse, « l'ex-République yougoslave de Macédoine », Royaume-Uni.

Guide de gestion de projets

Frank Heyworth

Centre européen pour les langues vivantes

Editions du Conseil de l'Europe

Version anglaise:

A guide to project management

ISBN 92-871-4965-8

Tous droits réservés. Aucun extrait de cette publication ne peut être reproduit, enregistré ou transmis, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit – électronique (CD-Rom, Internet etc.), mécanique, photocopie, enregistrement ou de tout autre manière – sans l'autorisation préalable écrite de la Division des éditions, Direction de la communication et de la recherche.

Les opinions exprimées dans cette publication ne doivent pas être considérées comme reflétant la position des gouvernements, du Comité des Ministres ou du Secrétaire Général du Conseil d'Europe.

Couverture: Gross Werbeagentur Graz

Mise en page: Stenner + Kordik, Graz

Illustrations: Benoît Cliquet

Traduction: Austria Sprachendienst (ASI), Vienne

Imprimerie: Khil, Graz

Editions du Conseil de l'Europe

F-67075 Strasbourg cedex

ISBN 92-871-4963-5

© Conseil de l'Europe, septembre 2002

Imprimé à Graz

Sommaire

	Introduction	5
1.	Qu'est-ce qu'un projet?	7
2.	Projets et innovation	10
3.	Planification d'un projet	13
4.	Elaboration du budget et contrôle des coûts	18
5.	Ce sont les gens qui font marcher un projet	22
6.	Comment présenter et « vendre » votre projet	26
7.	Tenue des délais	29
8.	Approches pour l'évaluation d'un projet	33
9.	Transposer un projet dans la pratique quotidienne	38
10.	Gestion de projets internationaux	40
	Annexe: 10 questions pour les directeurs de projet	43

Ce guide est accompagné d'un cédérom contenant des ressources à utiliser dans le cadre de la planification de projets.

Introduction

Ce guide a été produit afin d'aider les personnes qui ont des responsabilités ou qui sont impliquées dans des projets éducatifs relatifs à l'enseignement des langues. Nous espérons qu'il sera utile en particulier à ceux qui participent à des ateliers ou autres activités du CELV, mais aussi à ceux qui entreprennent des projets dans d'autres contextes à une échelle plus importante. Il est le fruit d'une étude préparatoire et d'un atelier tenu à Graz sur les approches novatrices à l'enseignement des langues en novembre 1999, ainsi que de deux ateliers régionaux qui ont eu lieu à Budapest et au Liechtenstein en 2000. De nombreuses idées dans ce guide proviennent des animateurs et des participants de ces ateliers.

Frank Heyworth

1. Qu'est-ce qu'un projet?

1. Qu'est-ce qu'un projet?



1. Qu'est-ce qu'un projet?

La réunion du personnel vient de se terminer, après un débat animé sur le système utilisé par l'école pour l'évaluation de fin de cours. Beaucoup d'enseignants sont mécontents des tests actuels, car ils les trouvent trop basés sur la grammaire, ce qui s'accorde mal avec le type d'enseignement communicatif utilisé pendant les cours. Toutefois, personne n'a vraiment d'idées claires sur le système par lequel on pourrait les remplacer... Il a donc été décidé de mettre en place un groupe de projet pour élaborer des propositions.

Réseau international pour l'enseignement des langues

La Fondation pour les Langues invite les groupes intéressés par et capables de promouvoir des échanges internationaux entre les écoles au moyen des ressources Internet à soumettre des propositions de projets. Les projets doivent contribuer à améliorer l'apprentissage des langues, notamment pour les langues moins répandues, et à accroître la conscience d'autres cultures. Les propositions de projets doivent contenir des indications détaillées sur les objectifs du projet, les qualifications et expériences des personnes qui en assument la réalisation et les ressources requises.

Ces exemples sont typiques de la manière dont démarre un projet – afin de traiter un problème spécifique perçu qui ne peut pas être résolu dans le cadre du fonctionnement quotidien d'une institution, ou afin de réagir à des possibilités s'ouvrant à l'extérieur.

Mais qu'entendons-nous exactement par « projet »?

Il s'agit là d'un de ces termes internationaux qui signifient différentes choses dans différentes langues. Voici trois définitions tirées de dictionnaires:

Allemand: Projekt – geplante oder bereits begonnene grössere öffentliche Unternehmung (*une importante entreprise publique, prévue ou déjà commencée*)

Français: Projet – Travail, rédaction préparatoire; premier état¹

Anglais: Project – plan for a scheme or undertaking (*programme pour un modèle ou une entreprise*)²

Dans ce guide, nous nous appuyons sur une signification proche de la définition anglaise, telle qu'utilisée couramment dans le contexte de l'éducation. Un projet est

¹ Source: Rey-Debove, Josette; Rey, Alain. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris: Dictionnaire Le Robert, 1993.

² Source: *Oxford Advanced Learner's Encyclopedic Dictionary*. Oxford: Oxford University Press, 1992.

1. Qu'est-ce qu'un projet?

une entreprise destinée à examiner la pratique présente, à proposer des changements et à tester la mise en œuvre des changements.

En voici quelques caractéristiques:

- Les projets se distinguent du travail courant. Ils sont destinés à changer les choses.
- Les projets ont un cadre temporel avec un début et une fin.
- Les projets doivent être planifiés.
- Les projets utilisent des ressources et ont besoin d'un budget.
- Les projets doivent être évalués – les critères d'évaluation devant être établis dès le départ.
- Les projets débouchent sur un résultat, qui n'est pas nécessairement connu au départ.
- Le résultat est souvent un « produit » d'un type quelconque.
- A l'issue d'un projet, il faut prendre des décisions quant à l'utilisation ou à l'institutionnalisation du résultat.
- Les projets impliquent des gens.

Un moment de réflexion



Réfléchissez aux projets dans lesquels vous avez été impliqué ou dont vous avez connaissance. Essayez de les décrire en tenant compte des caractéristiques ci-dessus. Quels ont été les éléments les plus couronnés de succès du projet? Qu'est-ce qui (le cas échéant) n'a pas marché? Quel a été le résultat du projet? A-t-il eu un impact à long terme?

« J'ai là cette idée géniale, et si seulement on obtenait une subvention de quelques millions de dollars, on pourrait en faire un concept »

(conversation entendue lors d'un cocktail en Californie dans le film « Manhattan » de Woody Allen)

Questionnaire d'auto-évaluation



2. Projets et innovation



Les projets ont pour objet de promouvoir le changement et l'innovation. Ils offrent l'occasion de tester les innovations possibles dans un environnement protégé, sans avoir à prendre la décision de modifier la pratique établie avant d'avoir pu prouver que les nouvelles idées fonctionnent.

2. Projets et innovation

Donc, une première bonne question à se poser pour la planification d'un projet est la suivante: « Avons-nous besoin de changer quelque chose? » Voici un bon principe de départ:

- *Examinez la pratique présente.*
- *Est-elle adéquate?*
- *Oui! – maintenez-la et renforcez-la.*
- *Non! – changez-la et innovez.*

Etes-vous prêt à innover?

Voici quelques-unes des conditions nécessaires pour des projets innovants couronnés de succès:

- a) un sentiment d'insatisfaction par rapport à la manière dont les choses sont faites pour le moment;
- b) une vision de ce que l'on voudrait réaliser (il faut donc aller au-delà de la critique de la situation présente et décrire ce qui constituerait une situation satisfaisante);
- c) une idée claire des premières étapes à entreprendre pour initier le changement (pas besoin de tout savoir – sinon, on n'aurait pas besoin de projet – mais il faut savoir par où commencer);
- d) une idée de ce que coûtera le changement (pas seulement en termes d'argent; le coût d'un projet peut être mesuré en termes de temps à y consacrer, de stress lié à la réalisation du changement, les autres chances que l'on perd en choisissant cette option).

Si vous examinez un projet possible et concluez que les facteurs a, b et c pèsent plus lourd que le coût, vous êtes probablement prêt à vous lancer dans la planification d'un projet.

2. Projets et innovation

• **Voici un exemple:**

- Un groupe d'écoles de langues était mécontent de son système d'établissement des certificats de fin de cours. Ces derniers avaient tendance à documenter simplement le niveau du cours suivi, sans renseigner sur l'aptitude de communication dans la vie réelle ou les progrès ou acquis individuels. Les écoles avaient une vision d'un système cohérent de niveaux décrits avec clarté, d'évaluations intéressantes de type communicatif documentées dans un certificat qui montrerait – dans un langage accessible à tous – la compétence linguistique de l'apprenant. Elles prévoyaient de démarrer le projet avec un questionnaire à l'intention des apprenants, afin de déterminer leurs priorités en matière d'aptitudes communicatives et de faire un relevé des supports de test disponibles. Elles avaient conscience qu'il s'agissait d'un projet ambitieux, mais elles ont trouvé les ressources nécessaires pour affecter une équipe de trois personnes à ce travail, libérant le chef de projet de ses activités d'enseignement pour une période de six mois. Le projet s'avéra très fructueux, débouchant sur le développement d'échelles de descripteurs et de nouvelles approches impliquant l'utilisation de simulations pour l'évaluation. Il dura toutefois non pas six mois, mais sept ans!



Un moment de réflexion

Réfléchissez à votre propre situation. Pensez à un domaine dans lequel vous n'êtes pas satisfait de la pratique actuelle et appliquez-y le test pour déterminer si vous êtes prêt à innover.

« La nécessité d'avoir raison tout le temps est le plus grand obstacle aux idées neuves. Il vaut mieux avoir suffisamment d'idées, quitte à ce que certaines soient fausses, plutôt que d'avoir toujours raison en n'ayant jamais d'idées. »

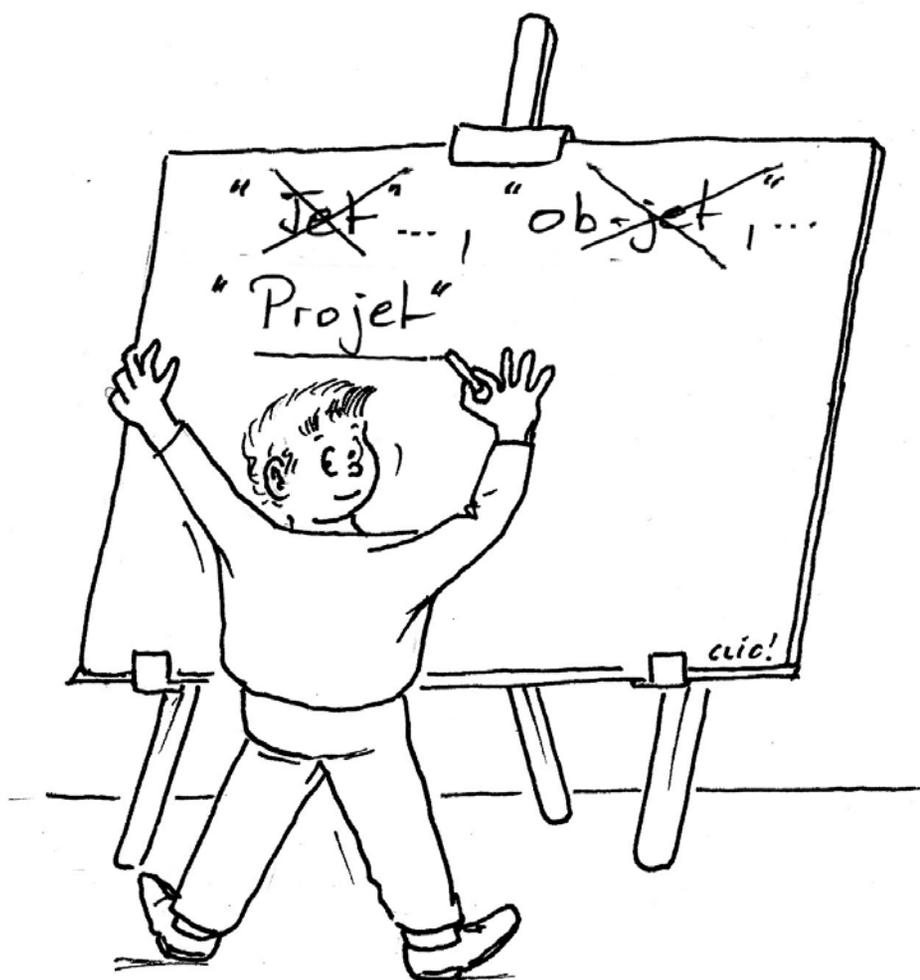
Edward de Bono



Questionnaire d'auto-évaluation

3. Planification d'un projet

3. Planification d'un projet



Les projets ne se font pas tout seuls, il faut les planifier. Ils viennent généralement s'ajouter au travail normal ou se déroulent dans une période limitée pendant laquelle les participants sont libérés de leurs tâches habituelles. Ils doivent être achevés dans des délais déterminés et disposent d'un budget limité.

3. Planification d'un projet

Voici donc une liste de contrôle pour vous aider à la planification préliminaire d'un projet:

Questions	Commentaires
Quel est le titre du projet?	Il est bon de trouver un nom accrocheur pour le projet. Cela éveille l'intérêt des gens et aide les participants à s'y identifier.
Quels sont les objectifs du projet?	<p><i>Définissez-les aussi précisément et spécifiquement que possible. On est souvent tenté d'essayer de faire plusieurs choses à la fois, mais les projets bien ciblés sont généralement ceux qui marchent le mieux. Voici quelques expressions utiles pour la définition des objectifs d'un projet:</i></p> <ul style="list-style-type: none">● <i>Faire l'inventaire et l'évaluation des pratiques actuelles...</i>● <i>Explorer...</i>● <i>Emettre des recommandations concernant...</i>● <i>Développer des supports concernant...</i>● <i>Fournir des lignes directrices</i>● <i>Planifier la mise en œuvre de...</i>● <i>Faire l'essai pilote de supports innovants</i>● <i>Tester l'impact de...</i> <p><i>Une définition claire des objectifs est une façon utile de garder des priorités claires et d'éviter les fausses attentes.</i></p>
Quel sera le résultat du projet?	<p><i>Les projets doivent déboucher sur un produit tangible, sans quoi ils sont voués à la disparition. Il peut s'agir d'un rapport de projet, d'une série de recommandations, d'un plan, de supports d'enseignement, d'un programme de formation, d'une stratégie de développement.</i></p>

3. Planification d'un projet

Quels effets négatifs risque-t-on?	<i>Les projets peuvent avoir des effets négatifs – sentiment d'exclusion d'autres membres du personnel, mécontentement par rapport à l'état actuel des choses, concentration insuffisante concernant les affaires courantes, etc.</i>
Qui va être impliqué?	<i>Définissez clairement dès le départ les rôles des membres de l'équipe de projet. Les projets peuvent fonctionner comme une démocratie de groupe, mais il est généralement bon d'avoir un chef de projet qui est responsable de l'organisation et de la tenue des délais. Les membres de l'équipe de projet sont souvent prêts à faire beaucoup de travail supplémentaire, mais une surcharge excessive est souvent contre-productive à long terme.</i>
Quels sont les intéressés?	<i>Nous entendons par « intéressés » toutes les personnes concernées par le projet: apprenants, autres membres du personnel, parents, etc.</i>
Quels sont les délais?	<i>Il est important de diviser le planning temporel en différentes phases avec des échéances fixes pour la présentation de rapports et la revue. (Voir chapitre 6 pour des conseils concernant les schémas de déroulement et le planning temporel.)</i>
Combien cela va-t-il coûter?	<i>Une équipe de projet répond des ressources utilisées; il est donc vital (a) de planifier le budget (voir chapitre 5), (b) de décider qui est en droit d'autoriser des paiements, (c) d'avoir un système de suivi approprié pour toujours savoir où l'on en est. Les coûts englobent le temps, les supports, les consommables, les frais de réunion et de déplacement, etc.</i>

3. Planification d'un projet

Qui va évaluer le projet? *Réaliser un projet signifie avoir des comptes à rendre à une institution, un groupe, etc. Définissez dès le départ*

Selon quels critères? *les critères d'évaluation, en fonction des objectifs définis.*

Vos réponses à ces questions constitueront la base d'un plan d'action pour le projet.

Etablir un plan d'action

Il s'agit de traduire le plan en une description détaillée des différentes étapes du projet, indiquant pour chacune d'entre elles qui en est responsable, quel est le cadre temporel des différentes phases et quels en seront les résultats. Un plan d'action peut être présenté sous forme de tableau.

Action	Responsable	Début	Date limite d'achèvement	Résultat
Réunion initiale du projet				
Phase 1				
1.				
2.				
3.				
Réunion de revue de la phase 1				
Phase 2				
1.				
2.				
3.				
Réunion de revue de la phase 2				
Phases suivantes jusqu'à la fin du projet				
Réunion de revue finale et présentation du rapport du projet				

3. Planification d'un projet

Chaque phase peut ensuite avoir son propre plan d'action.

Tâches	Participants	Public visé	Echéances	Evaluation
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

*Questionnaire d'auto-évaluation
Modèle de ces tableaux*



4. Elaboration du budget et contrôle des coûts



Combien coûte un projet? Lorsqu'on soumet une proposition de projet, surtout lorsqu'il s'agit d'un appel compétitif à projets, il faut faire une proposition de budget attrayante. A l'issue du projet, on doit généralement justifier des dépenses encourues; il est donc important que ce budget soit réaliste dès le début.

4. Elaboration du budget et contrôle des coûts

Quels sont donc les types de coûts qu'implique un projet?

Types de coûts	Comment les calculer
Temps des participants au projet	<i>Faites le calcul des heures ou journées consacrées au travail pour le projet. La méthode la plus simple consiste à prendre le salaire annuel et à le diviser par le nombre de journées de travail de l'année (par exemple, une personne avec 5 semaines de congés par an travaille 47 semaines x 5 jours par semaine = 235 jours dans l'année). Pour obtenir le coût horaire, divisez ce chiffre par le nombre d'heures de travail par jour, par exemple 8.</i>
Frais de réunion et de déplacement	<i>Si le projet suppose que les participants voyagent pour se rendre à des réunions, vous devez calculer (a) les frais moyens de voyage, (b) les frais moyens d'hébergement et (c) fixer le montant journalier alloué pour les repas.</i>
Communications	<i>Les frais de téléphone, de port et de télécopie peuvent parfois être absorbés par l'institution; si ce n'est pas le cas, vous devez calculer les frais probables.</i>
Frais d'impression et de publication	<i>Votre projet débouchera-t-il sur la production de supports ou sur une publication? Si oui, vous devez obtenir un devis de l'imprimeur ou de l'organisation qui sera chargée de produire ces supports. N'oubliez pas les coûts de distribution des supports si cela fait partie de vos objectifs. De nos jours, un cédérom revient souvent moins cher qu'un document imprimé.</i>
Matériel et logiciels	<i>Avez-vous accès aux ordinateurs et autre matériel dont vous avez besoin pour le projet? Certaines sources de financement public peuvent contribuer à l'achat de ce qu'il vous faut.</i>

4. Elaboration du budget et contrôle des coûts

Calcul et enregistrement des coûts

L'essentiel est de veiller à enregistrer toute dépense au moment où elle est faite, en gardant si possible un justificatif.

Vous pouvez tenir votre comptabilité avec un crayon et un petit carnet, mais c'est bien plus facile de le faire sur ordinateur. Il existe beaucoup de programmes de comptabilité simples. Des logiciels tels que Quicken ne coûtent pas cher, sont faciles à utiliser, vous permettent d'imputer les dépenses aux diverses catégories du budget et génèrent une série de rapports différents.

La manière la plus simple d'enregistrer les résultats d'ensemble consiste à utiliser un tableur tel qu'EXCEL. Il se charge automatiquement des additions et compare vos coûts réels au budget. Voici comment se présente un tel tableau:

Projet de développement de supports	Quantité	Coût unitaire	Coût réel	Budget	Ecart
Frais de personnel					
Membre de l'équipe 1	12	80	960	880	-80
Membre de l'équipe 2	6	75	450	525	75
Membre de l'équipe 3	9.5	60	570	540	-30
Total frais de personnel			1.980	1.945	-35
Frais de réunion					
Réunion 1	6	50	300	250	-50
Réunion 2	10	50	500	450	-50
Réunion 3	15	50	750	700	-50
Total frais de réunion			1.550	1.400	-150
Total des dépenses du projet			3.530		
Budget total				3.345	
Comparaison budget-réel					-185

4. Elaboration du budget et contrôle des coûts

Exemple d'un tableau de budget



Quelques conseils utiles pour la gestion d'un budget

- Il est bon d'avoir une personne responsable de l'autorisation des dépenses, de sorte que le budget ne risque pas d'être dépassé parce que différents membres de l'équipe ont dépensé le même argent.
- Un budget n'est jamais réalisable exactement – certaines choses coûtent plus cher, et parfois aussi moins cher qu'on ne le pensait. Si vous parvenez à convaincre vos bailleurs de fonds, essayez donc d'inscrire au budget 5% supplémentaires pour les «dépenses imprévues».
- Un budget n'est jamais réalisable exactement; vous devez donc être flexible, par exemple faire des économies dans un domaine pour couvrir des frais supplémentaires dans un autre.
- Si vous avez dépassé votre budget, n'essayez pas de cacher les choses – présentez le problème aussi clairement que possible aux responsables.
- Prévoyez une revue financière lors de chaque réunion d'examen de l'avancement du projet.

*Tout le monde peut faire des erreurs, mais n'oubliez pas:
« Les bons comptes font les bons amis. »*

5. Ce sont les gens qui font marcher un projet

5. Ce sont les gens qui font marcher un projet



Un projet implique presque toujours une équipe; un bon travail d'équipe est donc essentiel pour réussir.

5. Ce sont les gens qui font marcher un projet

L'une de ces doléances vous semble-t-elle familière?

- « Je ne sais pas exactement ce que je suis censé faire. »
- « Chacun travaille dans son coin, il n'y a pas d'échange d'expériences. »
- « C'est juste beaucoup de travail en plus, sans aucune récompense réelle. »
- « Le reste du personnel nous en veut du temps que nous pouvons consacrer au projet – les autres pensent que cela signifie simplement davantage de travail pour eux. »

Les piliers d'un travail d'équipe fructueux

Communication

Motivation



Implication

Engagement

Communication

Quelques conseils à l'intention des chefs de projet:

- *La transparence est un principe primordial – information franche et complète pour tous. N'ayez pas d'agenda secret. S'il y a des problèmes, parlez-en.*
- *Il ne faut pas noyer les membres de l'équipe dans la paperasse, mais certains documents de base sont nécessaires – une description du projet, un plan*

5. Ce sont les gens qui font marcher un projet

d'action définissant qui fait quoi jusqu'à quand, un calendrier pour les différentes phases du projet.

- *La communication informelle est une bonne chose, mais ne remplace pas les réunions où tous sont informés en même temps.*
- *Rédigez un procès-verbal des réunions, pour ne pas avoir à compter sur le souvenir individuel des participants de ce qui a été dit.*
- *Si vous faites des listes de plus de cinq points, les gens arrêtent de lire; organisez donc l'information par unités digestes.*

Motivation

Il y a deux types de motivation – (1) celle qui stimule les gens à vouloir faire quelque chose, (2) celle qui leur permet de persister dans leur tâche même lorsqu'elle devient routinière et ennuyeuse.

(1) Les gens sont motivés à vouloir faire fonctionner le projet si:

- *ils comprennent les objectifs du projet et les jugent valables;*
- *ils sentent qu'ils ont un rôle utile à jouer;*
- *ils peuvent percevoir ce que cela signifie pour eux;*
- *ils ressentent un avantage à participer – développement professionnel, prestige, possibilité de voyager, rémunération;*
- *ils n'ont pas de sentiment de confusion ou d'insécurité quant à leur rôle.*

(2) Les membres du projet persisteront dans leur tâche si:

- *ils peuvent garder en vue l'objectif général;*
- *ils sentent que leur contribution personnelle est appréciée;*
- *tous les membres de l'équipe contribuent et participent;*
- *ils peuvent exprimer leur frustration et soulever des problèmes;*
- *la charge de travail ne devient pas intolérable.*

5. Ce sont les gens qui font marcher un projet

- *le travail intense s'accompagne de détente et de bonne humeur.*

Implication

Aucune équipe de projet n'est d'accord en permanence sur tout, mais si l'on implique tout le monde, le projet reste bien ciblé. Quelques conseils pour veiller à impliquer tout le monde:

- *être souple et prêt à ajuster les plans (tant que l'objectif principal n'est pas perdu de vue) afin de tenir compte des idées des autres;*
- *les critiques, les débats, la confrontation à des problèmes font partie du travail d'équipe et peuvent à long terme améliorer le projet;*
- *chacun doit avoir la possibilité de présenter ce qu'il a fait;*
- *reconnaître les contributions des autres membres de l'équipe;*
- *savoir écouter est une façon de s'impliquer par rapport aux autres.*

Engagement

Si vous avez bien établi la communication et que les membres de l'équipe sont motivés et impliqués, cela génère un engagement pour le projet.

L'engagement va dans deux directions – l'engagement de l'institution ou de l'entité qui subventionne le projet est également nécessaire. Cela signifie qu'elle met à disposition du temps et des ressources, qu'elle prend note de l'avancement du projet, qu'elle reconnaît et récompense les réalisations.

Le questionnaire se trouve sur le cédérom.



6. Comment présenter et « vendre » votre projet

6. Comment présenter et « vendre » votre projet



Pour gérer un projet avec succès, il ne suffit pas de faire le travail; encore faut-il convaincre ou persuader toutes sortes de gens:

- ceux qui prennent les décisions sur la poursuite ou non du projet;
- les bailleurs de fonds (qui sont parfois, mais pas forcément, les mêmes personnes);
- les collègues que vous voulez avoir dans votre équipe;
- les collègues qui ne feront pas partie de l'équipe de projet, mais qui auront peut-être davantage de travail à assumer pour compenser l'absence des membres de l'équipe;
- ceux dont vous attendez un apport ou un soutien.

6. Comment présenter et « vendre » votre projet

Cela vaut la peine de faire l'effort d'une présentation efficace de votre projet.

Voici quelques aspects à garder à l'esprit:

- Un titre imaginaire pour le projet, une description bien présentée ne rendent pas le projet meilleur, mais améliorent ses chances d'être accepté.
- Quel est l'intérêt pour moi? – faites le lien entre les avantages généraux du projet et ses avantages potentiels pour les divers intéressés.
- La plupart des gens – surtout les personnes très occupées qui prennent des décisions – ne lisent pas de longues descriptions détaillées, préférant des résumés clairs et succincts.
- Les présentations visuelles en disent souvent plus que mille mots.

N'oubliez pas qu'il n'y a pas que le papier.

Envisagez par exemple une cassette audio ou vidéo, une présentation PowerPoint animée, un poster...

6. Comment présenter et « vendre » votre projet



Faites un essai

- **Réseau international pour l'enseignement des langues**
- La Fondation pour les Langues invite les groupes intéressés par et capables de promouvoir des échanges internationaux entre les écoles au moyen des ressources Internet à soumettre des propositions de projets. Les projets devraient contribuer à améliorer l'apprentissage des langues, notamment pour les langues moins répandues, et à accroître la conscience d'autres cultures. Les propositions de projets doivent contenir des indications détaillées sur les objectifs du projet, les qualifications et expériences de ceux qui en assument la réalisation et les ressources requises.

Réfléchissez comment vous vous y prendriez pour préparer:

- (a) une proposition écrite de projet à la Fondation;
- (b) une invitation adressée à d'autres institutions dans un autre pays pour les inciter à se joindre au projet;
- (c) une note à l'intention de vos collègues, leur demandant s'ils sont intéressés par une participation; et
- (d) une demande adressée à votre chef pour lui demander de vous accorder du temps pris sur vos autres tâches afin de travailler à la proposition de projet.



Exemples de propositions de projets et de formulaires de proposition

7. Tenue des délais



« Le temps est l'étoffe dont la vie est faite » Benjamin Franklin

7. Tenue des délais

Quelle est la longueur d'un bout de ficelle?

Comment savoir combien de temps prendra un projet?

Les schémas de déroulement sont un bon moyen de suivre l'avancement d'un projet. Voici comment ils fonctionnent.

Un projet comprend les éléments suivants:

- actions parallèles – des actions pouvant être exécutées simultanément;
- actions séquentielles – des actions qui ne peuvent commencer qu'une fois une action antérieure menée à bien;
- points de décision – où il faut déterminer les prochaines étapes à entreprendre sur la base des informations ou expériences acquises au cours du projet;
- périodes de présentation de rapports – où il faut présenter un rapport ou d'autres documents.

Vous pouvez établir un schéma de déroulement simple en utilisant les signes conventionnels ci-après pour indiquer les différentes étapes; il existe des logiciels tels que Microsoft Project que vous pouvez utiliser à cet effet, mais ce n'est pas nécessaire. Vous pouvez très bien utiliser un flip chart ou un calendrier dépliant présentant les différentes semaines, et indiquer les étapes du projet au moyen de "post-its" adhésifs. Voici les symboles conventionnels couramment utilisés.



Début / Fin

Ce symbole de terminaison marque le point de départ ou le point final du système. Il contient généralement l'indication « début » ou « fin ».



Action ou processus

Un rectangle peut représenter une étape unique (« ajouter deux tasses de farine ») ou un sous-processus complet (« faire du pain ») au sein d'un processus plus vaste.



Document

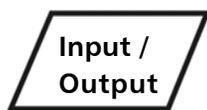
Un document ou rapport imprimé.



Décision

Un point de décision ou d'embranchement. Des lignes représentant diverses décisions partent de différents points du losange.

7. Tenue des délais



Représente des supports ou informations entrant dans le système ou en sortant, tels qu'une commande client (input, élément entrant) ou un produit (output, élément sortant).



Indique que le déroulement se poursuit sur une autre page, où un symbole correspondant (contenant la même lettre) a été placé.



Les lignes indiquent la séquence des étapes et la direction du flux.

* texte alternatif pour la case input/output

« Input/Output » représente l'information entrante ou sortante, par exemple un rapport (input) ou des résultats de tests d'échantillonnage (output).

Résumé

Un schéma de déroulement de base identifie le point de départ et le point final de chaque processus, la séquence des actions au sein du processus, ainsi que les points de décision ou les embranchements en cours de route.

Les schémas de déroulement utilisent des formes spéciales pour représenter les différents types d'actions ou d'étapes dans un processus. Les lignes et les flèches indiquent les liens entre les étapes et leur séquence.

Faites un essai



Essayez de construire un schéma de déroulement simple pour un projet quotidien. Le lever et le départ au travail, par exemple.

Exemples de schémas de déroulement et logiciel de gestion du temps



7. Tenue des délais

La plupart des projets sont achevés dans la panique, avec des nuits de travail lorsque l'échéance approche. En fixant des délais intermédiaires avec des « produits à livrer » – des parties achevées du projet à livrer au sponsor, on peut réduire la course contre la montre de dernière minute à des proportions raisonnables. Il est judicieux de faire coïncider les réunions régulières de revue avec un tel « produit à livrer ».

« Dans le processus de changement, comme dans tout autre processus, chaque pas doit être entrepris à son tour. Essayer d'accomplir le pas numéro deux avant d'avoir achevé le pas numéro un, c'est comme si l'on voulait polir sa voiture avant de l'avoir lavée. Le résultat ne sera pas brillant. »¹

Harry Forsha

1 Harry Forsha. *The Pursuit of Quality Through Personal Change*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1992.

8. Approches pour l'évaluation d'un projet



Dans un certain sens, un projet est déjà en soi une forme d'évaluation. Un projet est entrepris pour améliorer ou changer la pratique en cours, et pose toujours une question implicite: « ceci (le résultat du projet) est-il une meilleure façon de faire les choses que celle que nous pratiquons pour le moment? ».

8. Approches pour l'évaluation d'un projet

Cela signifie qu'il faut décider comment le projet devra être évalué dès le départ, et non pas une fois tout terminé. Voici quelques-unes des décisions à prendre:

<p>Qui est responsable de l'évaluation du projet?</p>	<p><i>Est-ce:</i></p> <ul style="list-style-type: none">● <i>un expert externe?</i>● <i>la direction de l'institution?</i>● <i>toute l'équipe de l'institution?</i>● <i>l'équipe de projet?</i>
<p>Quel est le résultat prévu du projet?</p>	<p><i>Il est important d'évaluer le projet par rapport à ce qu'il prévoit de faire, donc de savoir s'il doit:</i></p> <ul style="list-style-type: none">● <i>évaluer l'efficacité de la pratique actuelle?</i>● <i>formuler des recommandations concernant de nouvelles politiques ou pratiques?</i>● <i>fournir de nouveaux programmes ou supports d'enseignement?</i>● <i>développer des conseils concernant l'utilisation de nouveaux médias ou de nouvelles ressources?</i>● <i>établir des réseaux ou des plates-formes de communication?</i>
<p>Quelles sont les hypothèses de départ?</p>	<p><i>Les projets d'envergure démarrent souvent avec une « étude de la situation de départ », un examen systématique et complet de la situation au moment où le projet est entrepris. Même un projet modeste a besoin d'un « état des lieux » et doit être clair quant aux hypothèses qu'il implique – s'il n'y avait pas d'hypothèses, on n'aurait pas besoin d'un projet.</i></p>

8. Approches pour l'évaluation d'un projet

Quels sont les indicateurs prévus pour mesurer l'impact du projet?

S'agit-il d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs?

- *résultats améliorés pour les tests standard ou les examens;*
- *satisfaction accrue des étudiants ou participants (mesurée par des questionnaires ou des réactions de groupes cibles);*
- *acceptation par les collègues (questionnaires);*
- *innovations en ce qui concerne la méthodologie d'enseignement (observation structurée de cours, etc.).*

Dans tous les cas, les indicateurs doivent être comparatifs – avec un questionnaire, par exemple, vous devez obtenir des résultats « avant et après », ou faire la comparaison avec des groupes témoins qui n'ont pas été soumis à l'innovation.

Exemple de questionnaire d'auto-évaluation



8. Approches pour l'évaluation d'un projet

Le tableau ci-après (tiré de: *Evaluating Second Language Education* – Alderson & Beretta 1992)¹ propose une grille pour la planification de l'évaluation de projets d'une certaine envergure.

Structure du projet	Indicateurs de réalisation	Comment quantifier ou évaluer les indicateurs	Hypothèses importantes
A large échelle – par exemple à l'échelle nationale – quels sont les problèmes plus larges que le projet aidera à résoudre?	Quels sont les moyens quantitatifs de mesurer ou les moyens qualitatifs de juger si ces objectifs à large échelle ont été réalisés?	Quelles sont les sources d'information existantes ou accessibles à coût raisonnable?	Quelles conditions externes au projet sont requises afin que les objectifs immédiats contribuent aux objectifs à plus large échelle?
Objectifs immédiats – Quels sont les effets immédiats que doit avoir le projet sur le groupe cible ou l'institution? Quelles améliorations ou quels changements le projet doit-il apporter?	Quels sont les moyens quantitatifs de mesurer ou les éléments qualitatifs permettant d'apprécier la réalisation et la distribution des effets et des avantages?	Quelles sont les sources d'information existantes ou accessibles à coût raisonnable? Est-il nécessaire de prévoir des mesures pour la collecte d'informations?	Quels sont les facteurs échappant au contrôle du projet (tels que la disponibilité de personnel et de ressources) susceptibles de restreindre l'accomplissement des objectifs immédiats?

¹ Alderson J. C. & Beretta A. *Evaluating Second Language Education*. Cambridge University Press, 1992.

8. Approches pour l'évaluation d'un projet

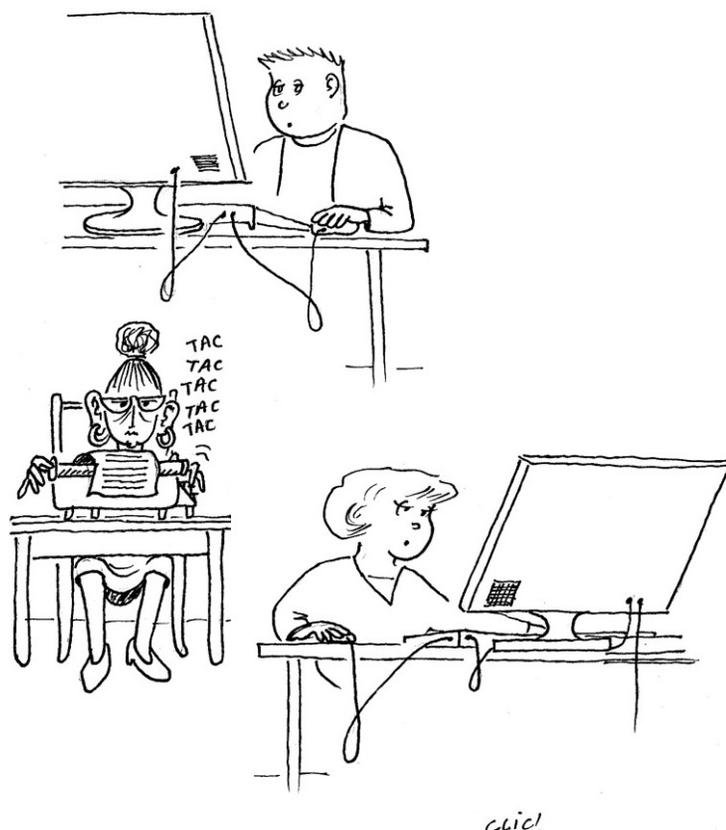
Output Quels résultats (type, quantité, échéances) doivent être produits pour réaliser les objectifs immédiats? (par exemple mise en œuvre d'un nouveau curriculum, formation de certaines personnes)	Quelles sont les sources d'information?	Quels facteurs externes doivent être donnés afin d'obtenir les résultats prévus dans les délais?
Input Quels supports / équipements ou services (formation de certaines personnes, etc.) doivent être fournis à quel prix, dans quelle période, et par qui?	Quelles sont les sources d'information?	Quelles décisions échappant au contrôle des gestionnaires du projet sont requises pour qu'il puisse être réalisé?

Dans l'évaluation d'un projet, il faut faire la distinction entre « l'évaluation des résultats » – que faire avec les résultats du projet? –, « l'évaluation de responsabilité » – l'équipe du projet a-t-elle fait correctement son travail? – et « l'évaluation en termes de développement » – quelles leçons pouvons-nous tirer du projet pour une meilleure conduite de projets?

Lorsqu'on évalue un projet, il est utile de combiner l'évaluation du « produit » – le résultat du projet – à celle de son processus de réalisation. Cela revient à examiner systématiquement ce qui s'est bien passé et ce qui a mal marché, au niveau de l'organisation, des réunions, des rapports, de la communication et de la documentation.

9. Transposer un projet dans la pratique quotidienne

9. Transposer un projet dans la pratique quotidienne



Comme nous l'avons indiqué au début, les projets ont pour but d'initier un changement et de promouvoir l'innovation. L'un des aspects les plus difficiles de la gestion d'un projet est le processus de mise en œuvre, qui consiste à reprendre les résultats d'un projet et à les intégrer dans le travail quotidien de l'institution. L'une des raisons à cela est le statut spécial des projets – on y alloue du temps à part et des ressources spéciales, et ceux qui y sont impliqués, aussi bien l'équipe de projet que les étudiants qui y participent, sont motivés par le caractère expérimental du travail.

9. Transposer un projet dans la pratique quotidienne

De ce fait, les projets en restent souvent au stade précédant la mise en œuvre; bien entendu, cela peut être dû au fait que l'idée de départ n'était pas vraiment bonne, ou qu'elle s'est avérée non réalisable. La constatation qu'une proposition est impraticable ou impossible à mettre en œuvre constitue en fait un résultat utile d'un projet, puisqu'elle élimine des erreurs qui auraient pu coûter cher si elles avaient été mises en œuvre sans avoir été testées. D'un autre côté, il est fort dommage de perdre des innovations fructueuses en raison d'une mise en œuvre ratée. En l'absence de stratégies pour la mise en pratique, on ne saura pas si l'échec est dû à la mise en œuvre de mauvaises idées ou à l'incapacité de mettre en œuvre de bonnes idées.

Voici quelques lignes directrices qui vous aideront à mettre en œuvre de nouvelles idées:

- Tout changement rencontre des résistances – il signifie en général davantage de travail et peut ébranler les sentiments de sécurité et de confiance. Reconnaissez la légitimité de la remise en question et de la critique et tenez compte des objections et des suggestions d'amélioration.
- Les principes de la communication, de la motivation et de l'implication s'appliquent tout autant à la mise en œuvre qu'à la conduite du projet. Si les gens ont le sentiment qu'ils peuvent contribuer à façonner ou influencer les choses, ils les accepteront plus facilement. Efforcez-vous de faire des intéressés des agents du changement plutôt que de simples destinataires de celui-ci.
- La mise en œuvre d'un projet implique la mise au point des détails. Le principe de l'utilité est important. Il suppose que l'on développe une idée nouvelle jusqu'au point où elle pourra être utilisée dans le cadre des ressources et du rythme de travail ordinaires d'une institution.
- La mise en œuvre suppose généralement des mesures de formation adaptées aux besoins individuels des institutions et des personnes qui doivent mener à bien le changement.
- L'innovation prend du temps – c'est une entreprise à long terme, qui doit être systématique.
- Méfiez-vous des choses « faussement claires » – ce n'est pas parce qu'une personne affirme avoir compris et être d'accord qu'elle a nécessairement assimilé l'idée. Veillez à ce qu'il y ait des possibilités d'exprimer et d'éclaircir les problèmes et les questions.

10. Gestion de projets internationaux



Nombre de projets éducatifs impliquent une coopération internationale, et leur gestion soulève une série de questions spécifiques.

10. Gestion de projets internationaux

Questions	Lignes directrices
<p>Les aspects internationaux confèrent-ils une valeur supplémentaire au projet?</p>	<p><i>Parfois, certains pensent que c'est automatiquement une bonne chose qu'un projet inclue une coopération internationale. Cela vaut la peine d'examiner de plus près si cela est réellement le cas. Demandez-vous si le projet pourrait tout aussi bien être réalisé dans un seul pays ou une seule région. Essayez d'être spécifique quant aux avantages de la « dimension internationale ». Parmi les avantages potentiels d'une coopération internationale peuvent compter:</i></p> <ul style="list-style-type: none">● <i>le fait de fournir une évaluation critique des hypothèses grâce à la connaissance d'autres approches;</i>● <i>la possibilité de tester la validité des propositions à plus large échelle, en les mettant à l'essai dans divers contextes;</i>● <i>la possibilité d'études pilotes comparatives;</i>● <i>l'identification des meilleures pratiques à plus large échelle que ce qui est généralement possible dans un contexte restreint.</i>
<p>Y a-t-il une perception commune des objectifs du projet?</p>	<p><i>Au début de ce guide, nous avons vu que le terme « projet », qui existe dans la plupart des langues, revêt des significations très diverses dans différents contextes. Il est utile de prendre le temps de vérifier qu'il y a vraiment un accord sur les concepts de base et leur signification. Cela vaut souvent la peine d'élaborer un glossaire. Le choix des langues de travail est crucial – s'il n'y en a qu'une, on risque (a) des malentendus, (b) que le projet soit dominé par ceux dont c'est la langue maternelle. La traduction et l'interprétation coûtent toutefois du temps et de l'argent, de sorte qu'il faudra généralement trouver une solution de compromis. Il est important d'être conscient des questions qui se posent et de prévoir du temps pour les éclaircir.</i></p>

10. Gestion de projets internationaux

Comment organiser la communication?

Grâce au courrier électronique et à l'Internet, la communication est devenue plus facile à organiser au quotidien, mais les distances accroissent encore l'importance d'avoir un plan d'action bien clair avec des phases bien définies, de planifier les réunions avec soin, de spécifier quels sont les produits à livrer et de respecter ces prescriptions, et de définir clairement dès le départ comment les résultats seront évalués. Les conférences téléphoniques, les chat rooms sur Internet, les groupes d'intérêt spécifiques constituent de bons moyens d'améliorer la communication.

Qui est responsable du projet?

Les questions de coordination d'un projet posent souvent des problèmes politiques délicats, mais il est important de définir les rôles au début du projet. Une répartition claire des responsabilités budgétaires est utile, et il faut qu'il y ait un « surveillant des progrès » qui rappelle aux gens les délais à tenir.



Un moment de réflexion

Comprenons-nous vraiment lorsque nous avons l'impression d'avoir compris? Utilisez des dictionnaires (monolingues) ou comparez vos notes à celles de vos collègues utilisant d'autres langues pour vérifier si vous pouvez considérer que les mots qui se ressemblent englobent effectivement le même concept. Essayez avec les termes ci-après:



10 questions pour les directeurs de projet

1. Pourquoi voulez-vous lancer un projet? Que voulez-vous changer? Quelle vision avez-vous du résultat du projet?
2. Quel est votre point de départ? Allez-vous effectuer une étude initiale?
3. Comment le projet sera-t-il évalué? Qui sont les intéressés dans votre projet? Quelles sont les hypothèses de départ? Sont-elles communes à tous les intéressés?
4. Quels indicateurs allez-vous utiliser pour mesurer les résultats?
5. Avez-vous donné au projet un titre éloquent et attrayant? Comment allez-vous présenter le projet de façon convaincante?
6. Comment doit se faire la sélection de l'équipe du projet? Quelles mesures allez-vous prendre pour assurer la motivation, l'implication et l'engagement?
7. Avez-vous élaboré un budget raisonnable pour le projet? Comment allez-vous enregistrer et contrôler les dépenses? Qui autorisera les dépenses?
8. Avez-vous établi un schéma de déroulement pour planifier l'utilisation du temps? Y a-t-il des réunions régulières de revue? Avez-vous clairement défini ce qui doit être fourni pour chaque phase?
9. Avez-vous prévu une stratégie pour l'institutionnalisation du projet? Inclut-elle la formation nécessaire des personnes qui auront à l'exécuter?
10. Avez-vous prévu une évaluation à long terme des résultats du projet? Quel en sera l'effet dans six mois, dans un an?

Le questionnaire se trouve sur le cédérom



Sales agents for publications of the Council of Europe Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe

AUSTRALIA/AUSTRALIE

Hunter Publications, 58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au
http://www.hunter-pubs.com.au

BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-mail: info@libeurop.be
http://www.libeurop.be

Jean de Lannoy
202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be
http://www.jean-de-lannoy.be

CANADA

Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
http://www.renoufbooks.com

CZECH REPUBLIC/ RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Suweco Cz Dovož Tisku Praha
Ceskomoravska 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-mail: import@suweco.cz

DENMARK/DANEMARK

GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-mail: info@gadirect.dk

FINLAND/FINLANDE

Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-mail: akatilaus@stockmann.fi
http://www.akatilaus.akateeminen.com

FRANCE

La Documentation française
(Diffusion/Vente France entière)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex
Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
http://www.ladocfrancaise.gouv.fr

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)
Palais de l'Europe
F-67075 STRASBOURG Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-mail: librairie.kleber@coe.int

GERMANY/ALLEMAGNE

AUSTRIA/AUTRICHE
UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
http://www.uno-verlag.de

GREECE/GRÈCE

Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAL 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr

HUNGARY/HONGRIE

Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
http://www.euroinfo.hu

ITALY/ITALIE

Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
http://www.licosa.com

NETHERLANDS/PAYS-BAS

De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-mail: lindeboo@worldonline.nl
http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/

NORWAY/NORVÈGE

Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLAND/POLOGNE

Główna Księgarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmiescie 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 29 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-mail: inter@internews.com.pl
http://www.internews.com.pl

PORTUGAL

Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

SPAIN/ESPAGNE

Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
http://www.mundiprensa.com

SWITZERLAND/SUISSE

BERSY
Route de Monteiller
CH-1965 SAVIESE
Tel.: (41) 27 395 53 33
Fax: (41) 27 395 53 34
E-mail: jprausis@netplus.ch

Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-mail: mvandier@ip-worldcom.ch

UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

TSO (formerly HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-mail: customer.services@theso.co.uk
http://www.the-stationery-office.co.uk
http://www.itsofficial.net

UNITED STATES and CANADA/ ÉTATS-UNIS et CANADA

Manhattan Publishing Company
468 Albany Post Road, PO Box 850
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
http://www.manhattanpublishing.com

Council of Europe Publishing/Editions du Conseil de l'Europe

F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Fax: (33) 03 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: http://book.coe.int

Guide de gestion de projets

Frank Heyworth

Ce guide a été produit pour aider les personnes qui ont des responsabilités ou qui sont impliquées dans des projets éducatifs relatifs à l'enseignement des langues. Nous espérons qu'il sera utile en particulier à ceux qui participent à des ateliers ou autres activités du CELV, mais aussi à ceux qui entreprennent des projets dans d'autres contextes. Il est le fruit d'une étude préparatoire et d'un atelier tenu à Graz sur les approches novatrices à l'enseignement des langues en novembre 1999, ainsi que de deux ateliers régionaux qui ont eu lieu à Budapest et au Liechtenstein en 2000. De nombreuses idées dans ce guide proviennent des animateurs et des participants de ces ateliers.



COUNCIL OF EUROPE CONSEIL DE L'EUROPE

Le Conseil de l'Europe regroupe aujourd'hui quarante-quatre Etats membres, soit la quasi-totalité des pays du continent européen. Son objectif est de créer un espace démocratique et juridique commun, organisé autour de la Convention européenne des Droits de l'Homme et d'autres textes de référence sur la protection de l'individu. Créé en 1949, au lendemain de la seconde guerre mondiale, le Conseil de l'Europe est le symbole historique de la réconciliation.

ISBN 92-871-4963-5



9 789287 149633

€ 13 / US\$ 20

<http://www.coe.int>
Editions du Conseil de l'Europe