



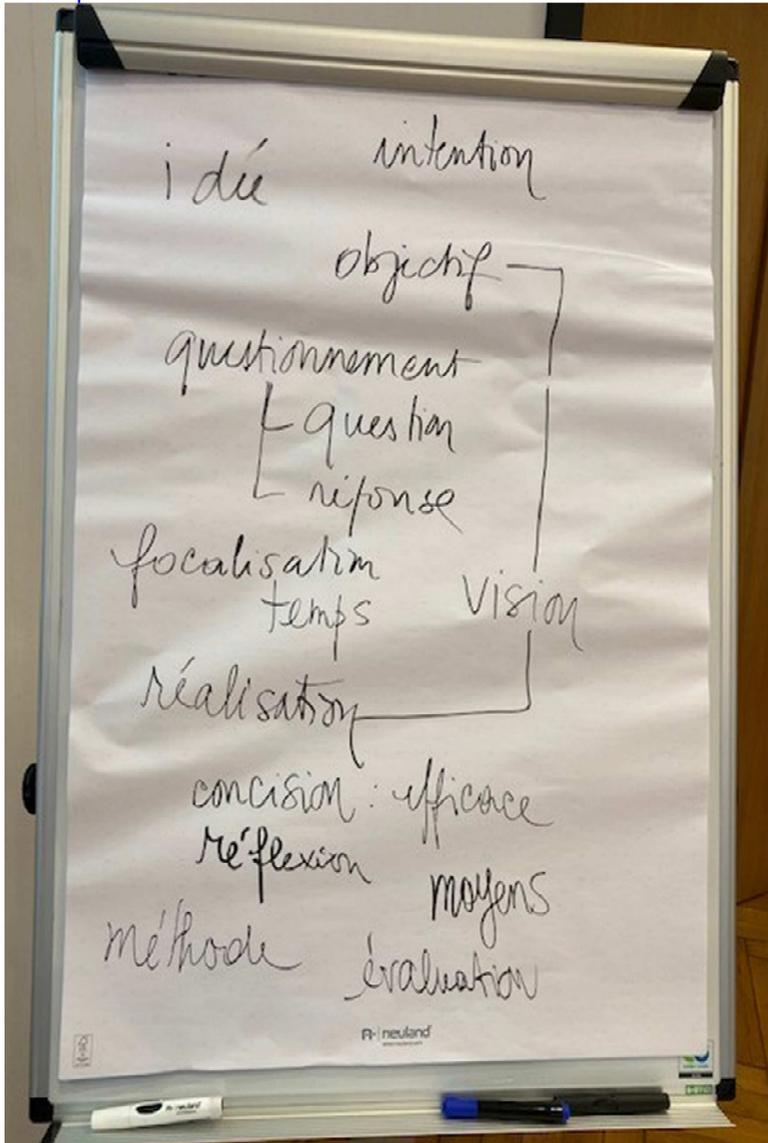
## Gestion de projet

Isabelle Halleux

ARD – [isabelle.halleux@uliege.be](mailto:isabelle.halleux@uliege.be)

CUPPD, 2020

# Qu'est-ce qu'un projet ?



- Adaptation d'une méthodologie rigoureuse pour répondre à une (des) question(s)/besoin(s) pratiques(s)/fondamentale(s) dans un temps limité
- Ensemble d'idées permettant de résoudre un problème donné en un temps bien déterminé
- Intention, ambition, désir, but qui est en nous et dont on veut faire une réalité par le biais d'un processus d'abord intellectuel de verbalisation, puis de concrétisation par l'intermédiaire d'actes
- Ensemble d'activités (actions) organisé de manière méthodique en vue d'atteindre des objectifs conformes à sa vision
- Questionnement qui vise, à travers une méthode définie, à résoudre un problème durant une durée de temps déterminée
- Objectif à atteindre dans un temps précis, en ayant des moyens et une méthode et en étant capable de l'évaluer à la fin

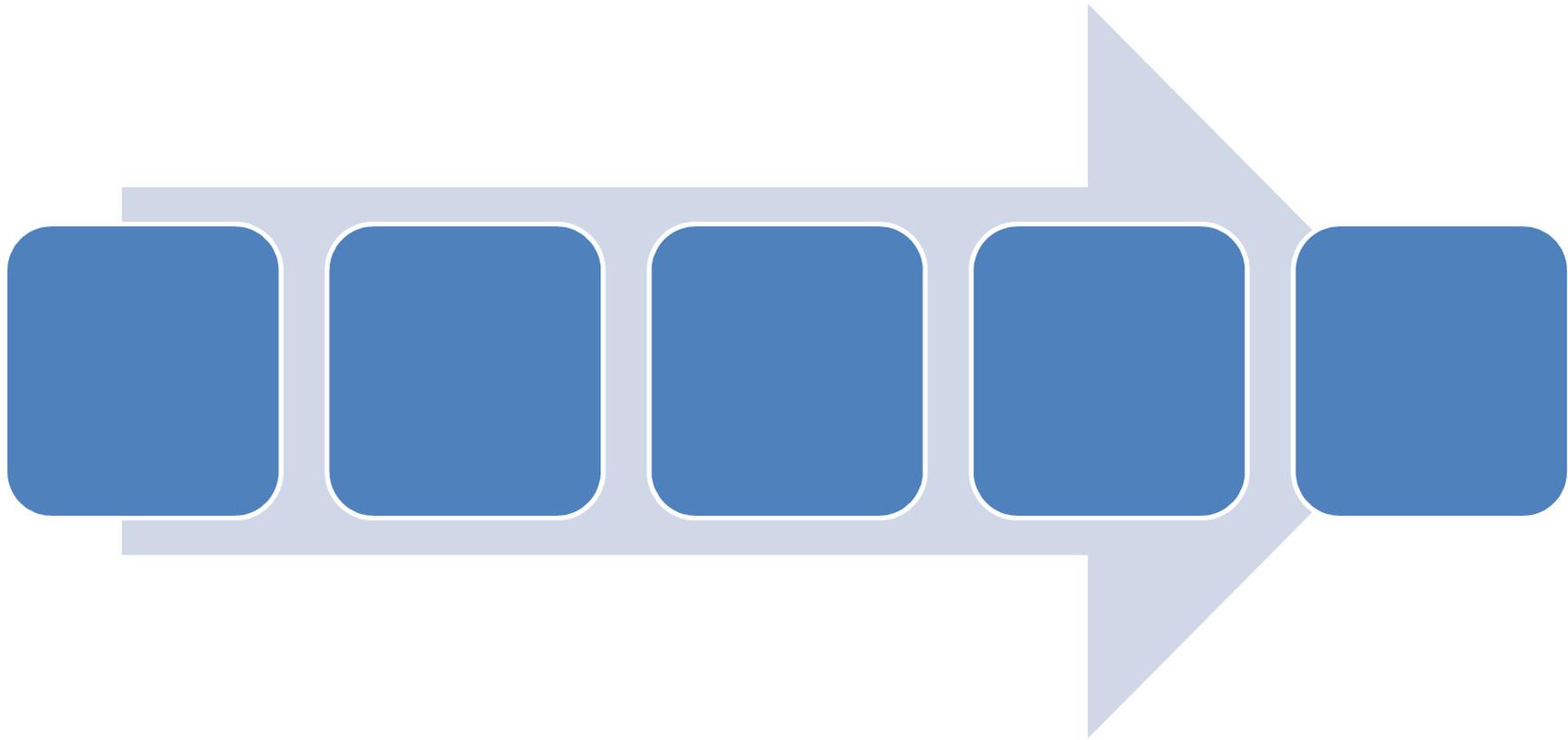
# Un projet

- ... Est un effort temporaire réalisé pour créer un produit, un service, un résultat
- ... Impliquer une ou plusieurs personnes, une ou plusieurs institutions
- ... A un début et une fin

# Un projet doctoral

- ... Est un effort temporaire réalisé pour développer une recherche originale
- ... Conduit à un diplôme
- ... Impliquer un jeune chercheur/étudiant sous la supervision d'un ou plusieurs chercheurs expérimentés
- ... A un début et une fin (4 ans)

Quelles étapes voyez-vous à un projet ?



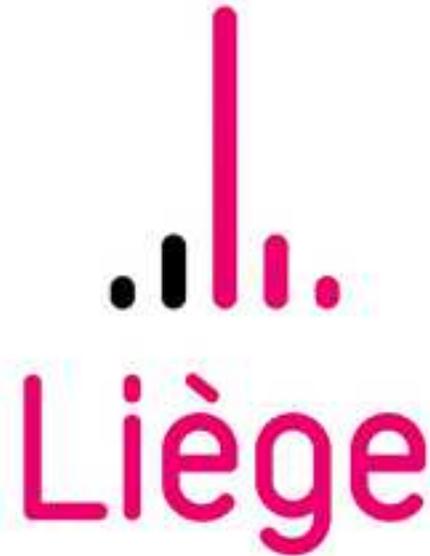
# Développer un projet

Mr et Mme Jones sont un couple américain de sexagénaires riches et cultivés. Ils voudraient découvrir Liège “en dehors de sentiers battus”. Ils atterriront à Bierset avec leur jet privé.

Ils vous demandent de leur concocter un séjour de 3 jours (2 nuits) qui soit original et empreint de culture locale. Ils sont ouverts à toute proposition séduisante.

Ils choisiront la proposition alléchante. Vous devez donc être “spécial” et convaincant.

Visibilité et réputation garanties !





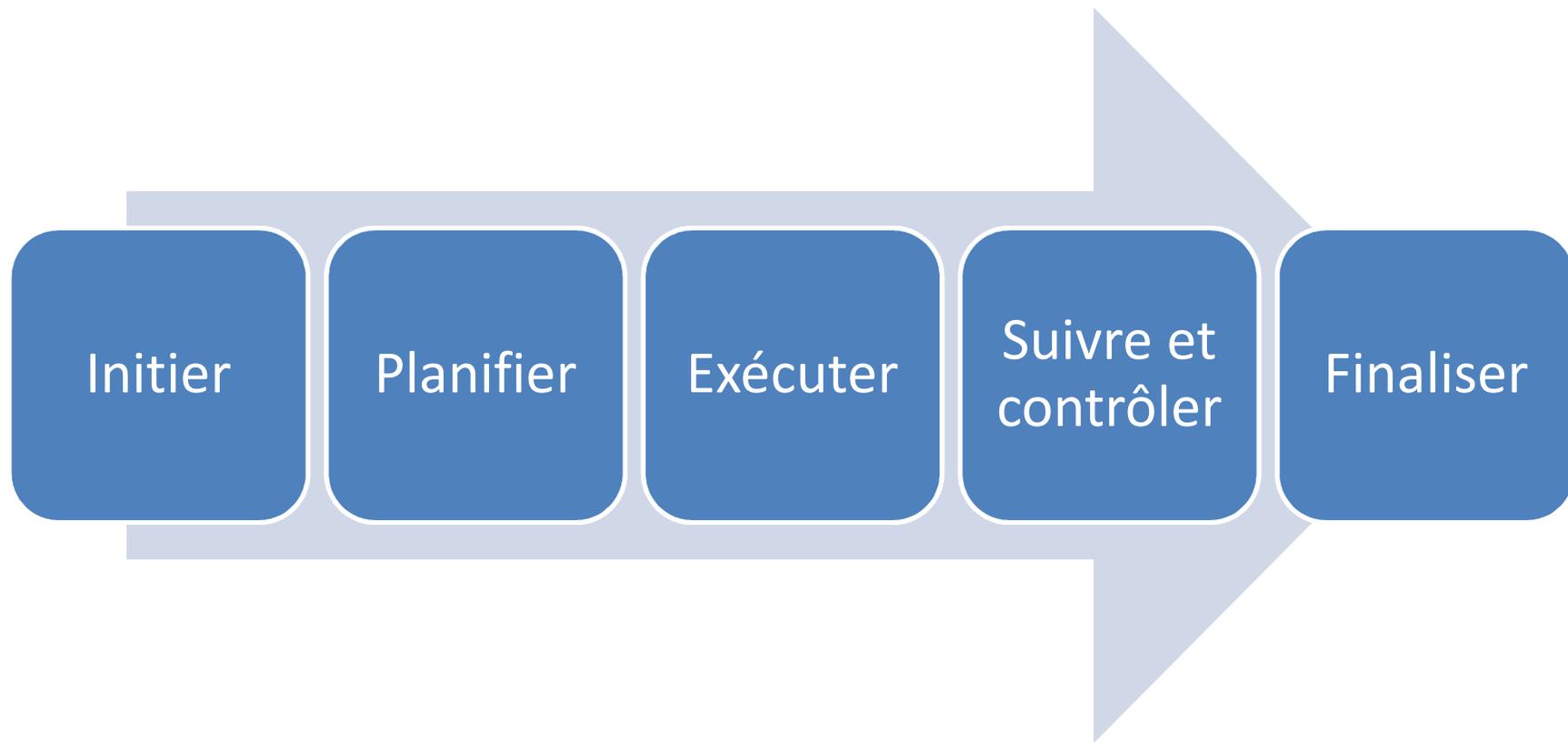
## Projets proposés :

- Nom di Djû – Liège authentique
- Et pourquoi pas un séjour à Yaoundé ?
- Voyager léger, Voyager heureux, Voyager à Liège

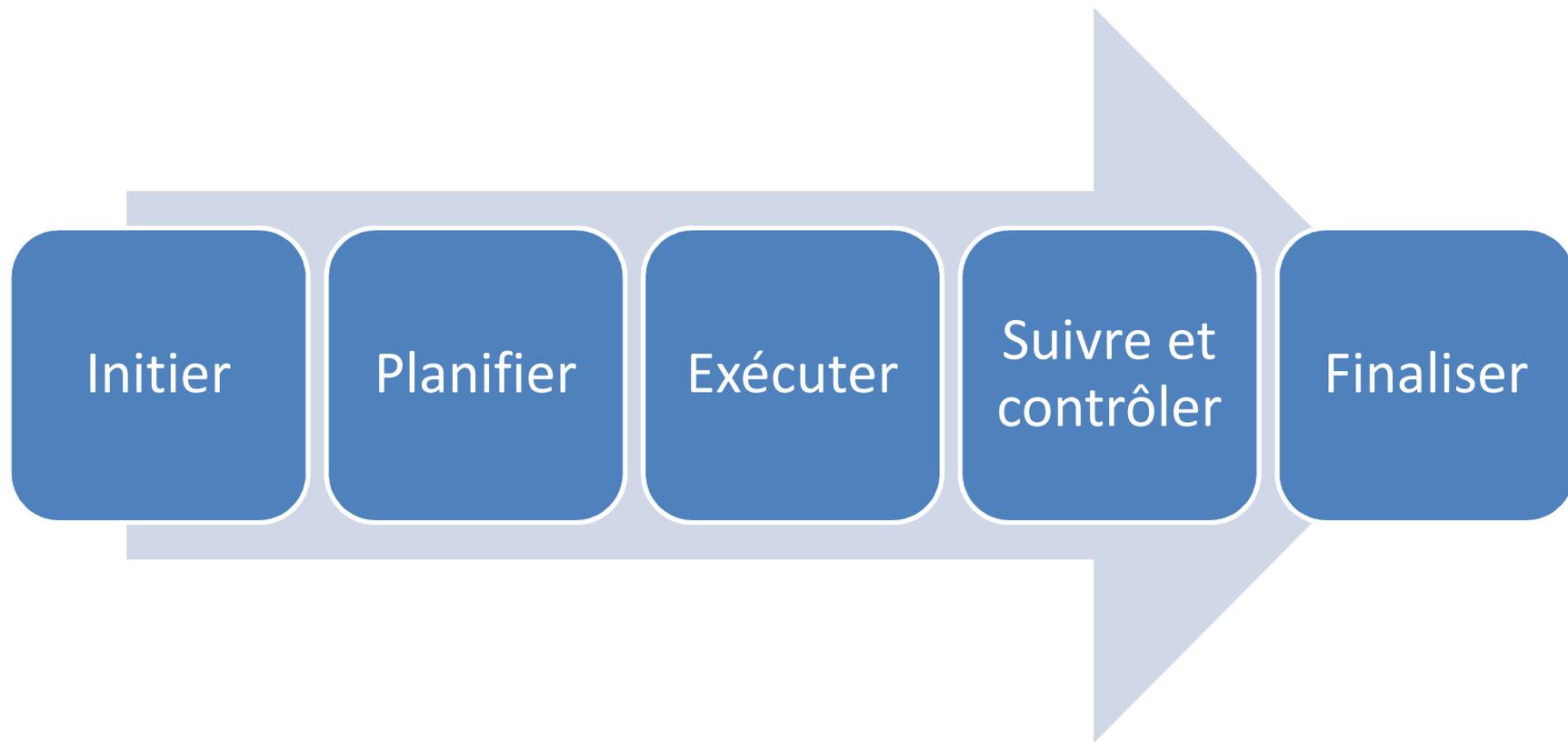


# Visite des Jones à Liège

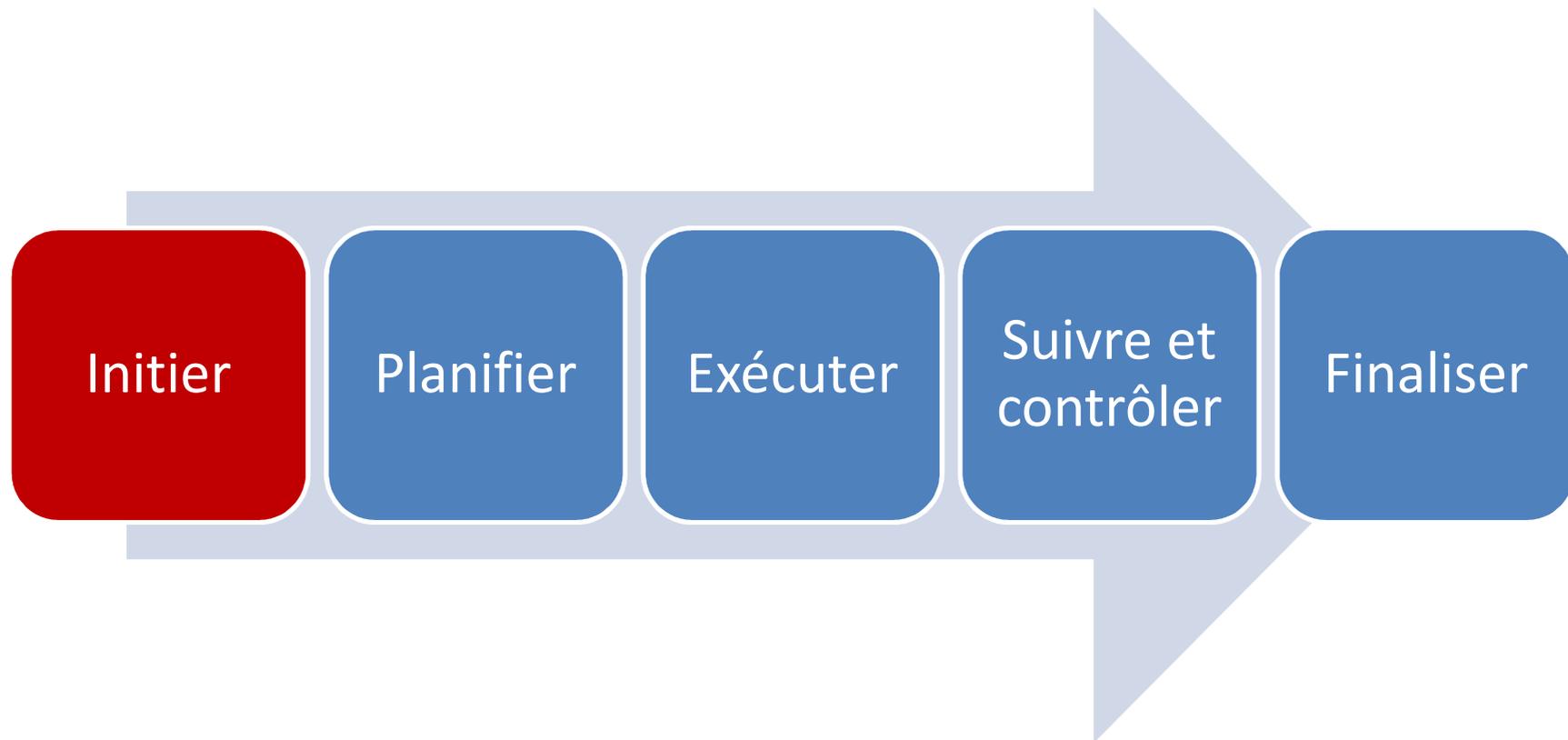
De l'idée à la réalisation



# Etapes du projet



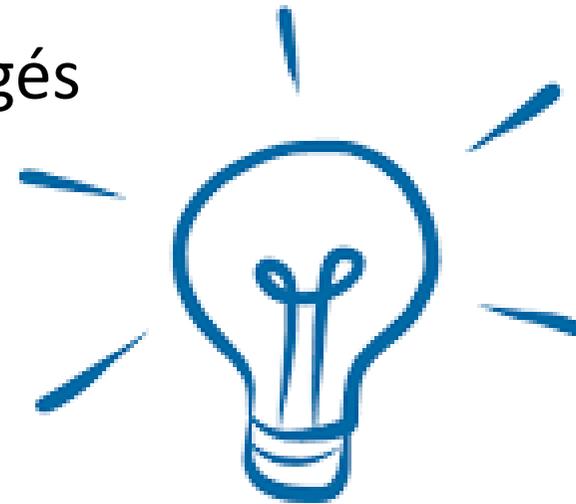
# Etapes du projet



# Initialisation du projet

*La bonne idée, au bon moment, à la bonne place*

- Clarifier l'objet du projet et faire l'état de l'art
- Identifier les intervenants
- Avoir des objectifs clairs et partagés
- Définir les livrables
- Documenter son processus



# Les questions qui vous guident

- Quelle est l'idée ?
- Quel est l'objet ?
- De quoi ne s'occupe-t-on pas ?
- Historique du projet ?
- Quelles démarches déjà faites ?
- Qui soutient le projet ?

# Les questions qui vous guident

- Qu'est-ce qu'on veut délivrer ? Dans quel laps de temps ? Sous quelles contraintes ?
- Qui bénéficiera des résultats ?
- Quels sont les risques et conséquences en cas d'échec ? Que faire alors ?
- Considérations éthiques ? Tabous ?
- Soutien par la hiérarchie, les intervenants ?
- Qui peut aider au cas où ? Qui sont les détracteurs ?

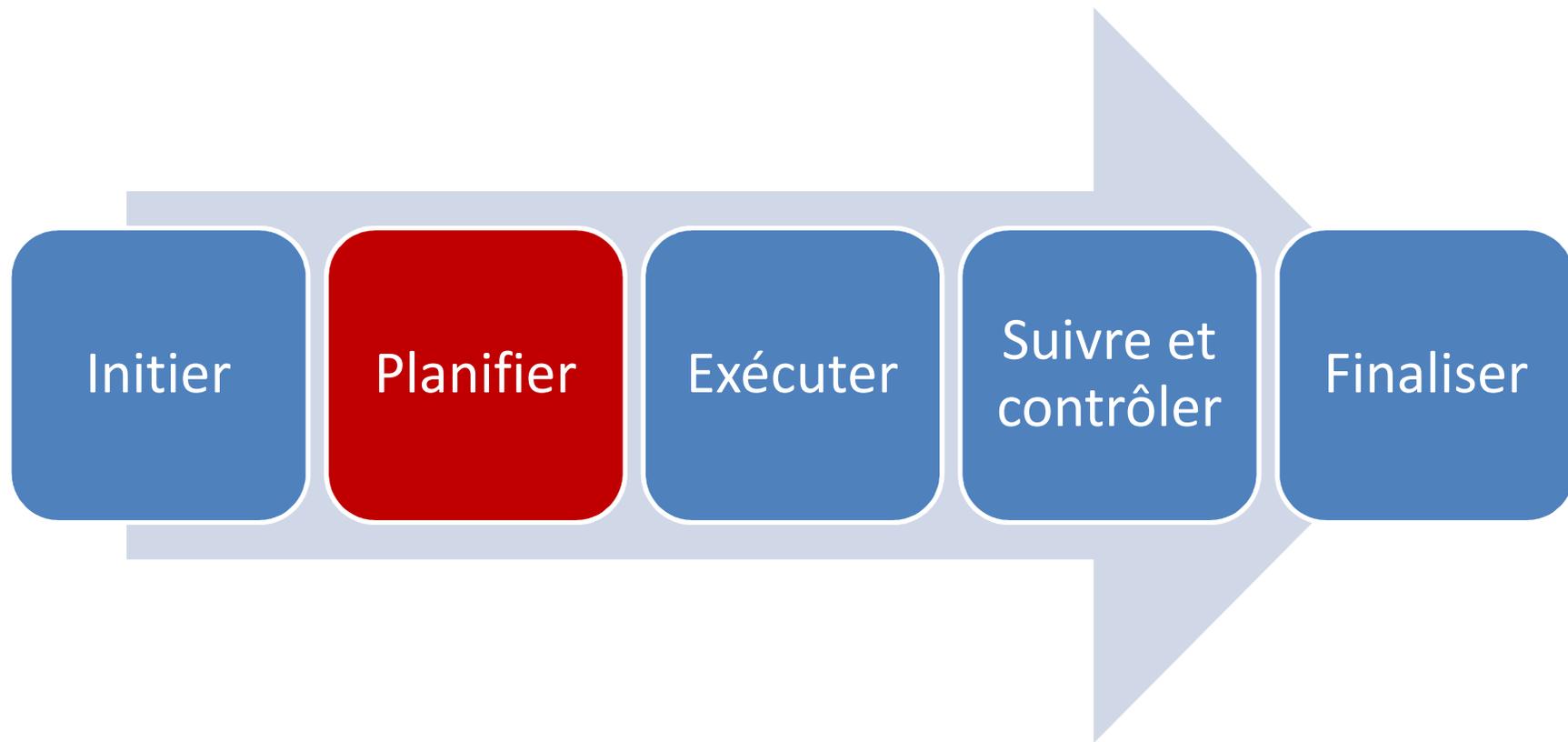
# Intervenants

- Il faut gérer les intervenants, qu'ils soient internes ou externes
- Analyse de leurs rôles et actions
- Relations avec les intervenants
- Communication et information
- Engagements formels et informels

# Check list pour les intervenants

- Nom, position et rôle
- Importance de leur contribution (+, ++, +++)
- Niveau actuel de support (--, -, 0, +, ++)
- Qu'est-ce qui est attendu de lui ?
- Qu'est-ce qui est important pour lui ?
- Peut-il nous bloquer ? Comment ?
- Quelle stratégie pour garantir/augmenter leur soutien ?

# Etapes du projet



# Planning du projet

- Définir les objectifs
- Identifier les livrables
- Lister les tâches pour chaque action/intervenant
- Pour chaque tâche :
  - Estimer le temps et le coût
  - Identifier les ressources
  - Développer un budget et un planning
- Etude des risques et plan de gestion
- Expliquer la manière dont on va gérer + AQ
- Obtenir l'approbation de la hiérarchie

# Planning du projet

*Un document formel utilisé pour gérer le projet = un CONTRAT*

Doit inclure :

- Bref résumé
- Etat de l'art et nouvelles idées
- Plan d'action, responsabilité, AQ
- Chronogramme
- List des risques identifiés
- Budget et coûts
- Liste des livrables
- Résumé des requis du projets

# Outils

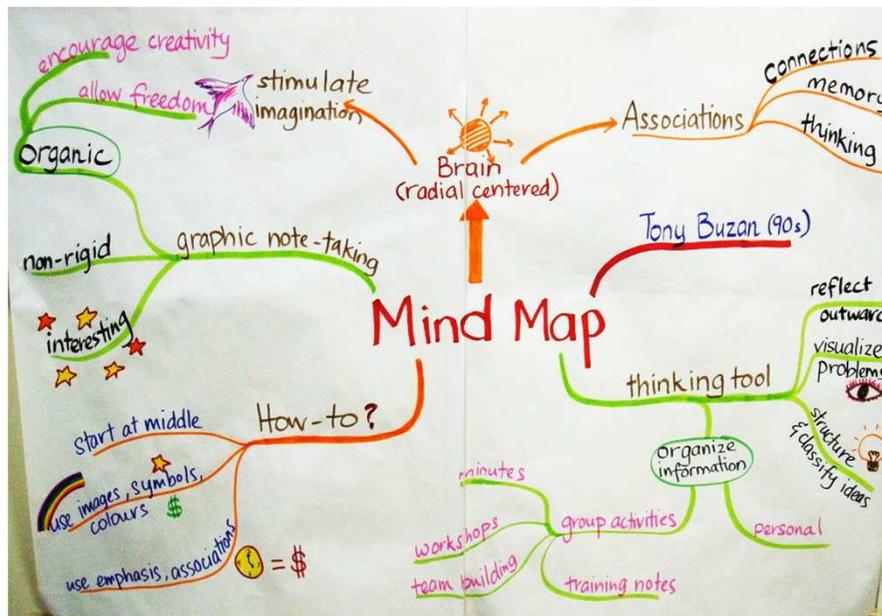
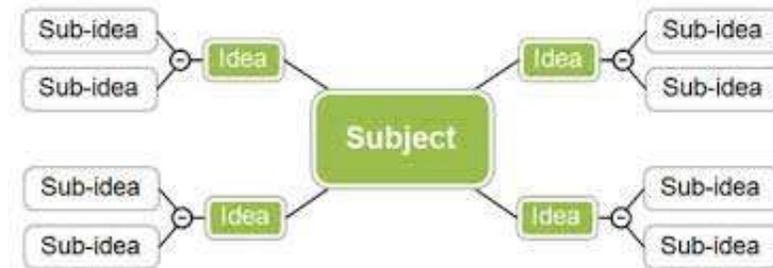
*Un document formel utilisé pour gérer le projet = un CONTRAT*

Il existe des outils pour

- Structurer et organiser votre pensée
- Donner une vue claire sur votre réflexion/évolution
- Donner une référence

# Mind mapping

- Organiser ses idées
- Aide visuelle



- Idée principale
- 1 noeud = 1 idée
- couleurs, images, symboles
- Max. 6 branches/idées
- Max. 7 niveaux de connection

Logiciels: X mind, Freeplane, ...

# Bête à cornes

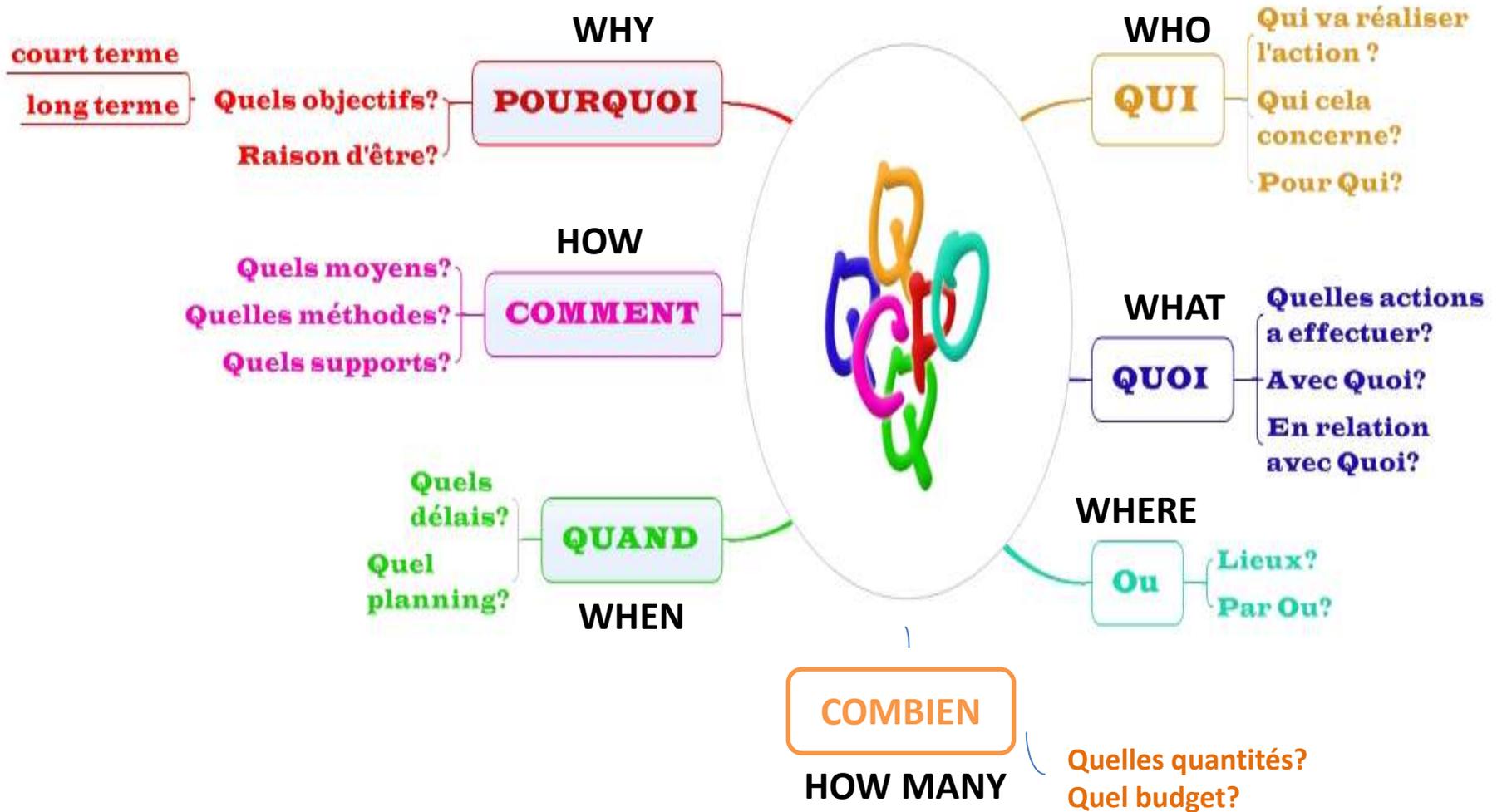
QUI ?

QUOI ?



POURQUOI ?

# Les 5W + 2H (QQCPOQ)





# Les 5 W

<http://www.knowledgecompass.org/5w-questions.html>

## Who?



WHO questions are all about people. It could be an individual, small group, large group or whole nation. Here are some WHO question starters.

- Who is...
- Who was...
- Who can...
- Who did...
- Who should...
- Who will...
- Who wants....
- Who does...

## What?



WHAT questions ask you to explain something. Here are some WHAT question starters.

- What does....
- What did....
- What could....
- What can....
- What should....
- What has....
- What will....
- What doesn't....
- What won't....

## Where?



WHERE questions are all about location. It could be a geographical place in the world or a physical location (like in a book, or shop). Here are some WHERE question starters.

- Where is....
- Where did....
- Where will...
- Where could....
- Where should....
- Where does....

## When?



WHEN questions are all about the time something happened. It could be the past, present or future. Here are some WHEN question starters.

- When did....
- When can....
- When will....
- When should....
- When have....
- When has....
- When does....

## Why?



Why questions guide you to find the **reason** for something. Here are some WHY question starters.

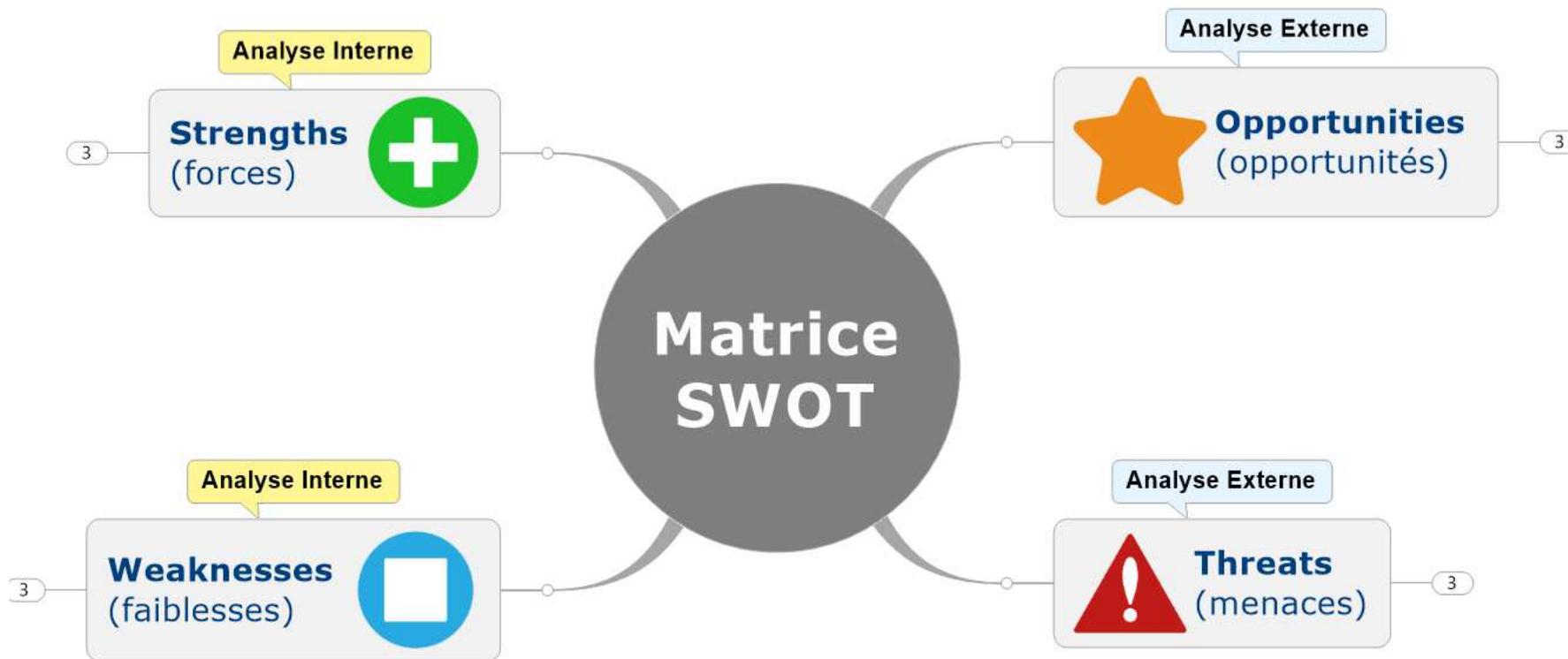
- Why do....
- Why does....
- Why should....
- Why can....
- Why did....
- Why would....
- Why will....

# Des objectifs / indicateurs SMART



Specific	Measurable	Attainable	Relevant	Time-Bound
Make sure your goals are focused and identify a tangible outcome. Without the specifics, your goal runs the risk of being too vague to achieve. Being more specific helps you identify what you want to achieve. You should also identify what resources you are going to leverage to achieve success.	You should have some clear definition of success. This will help you to evaluate achievement and also progress. This component often answers how much or how many and highlights how you'll know you achieved your goal.	Your goal should be challenging, but still reasonable to achieve. Reflecting on this component can reveal any potential barriers that you may need to overcome to realize success. Outline the steps you're planning to take to achieve your goal.	This is about getting real with yourself and ensuring what you're trying to achieve is worthwhile to you. Determining if this is aligned to your values and if it is a priority focus for you. This helps you answer the why.	Every goal needs a target date, something that motivates you to really apply the focus and discipline necessary to achieve it. This answers when. It's important to set a realistic time frame to achieve your goal to ensure you don't get discouraged.

# Analyse SWOT (FFOM)

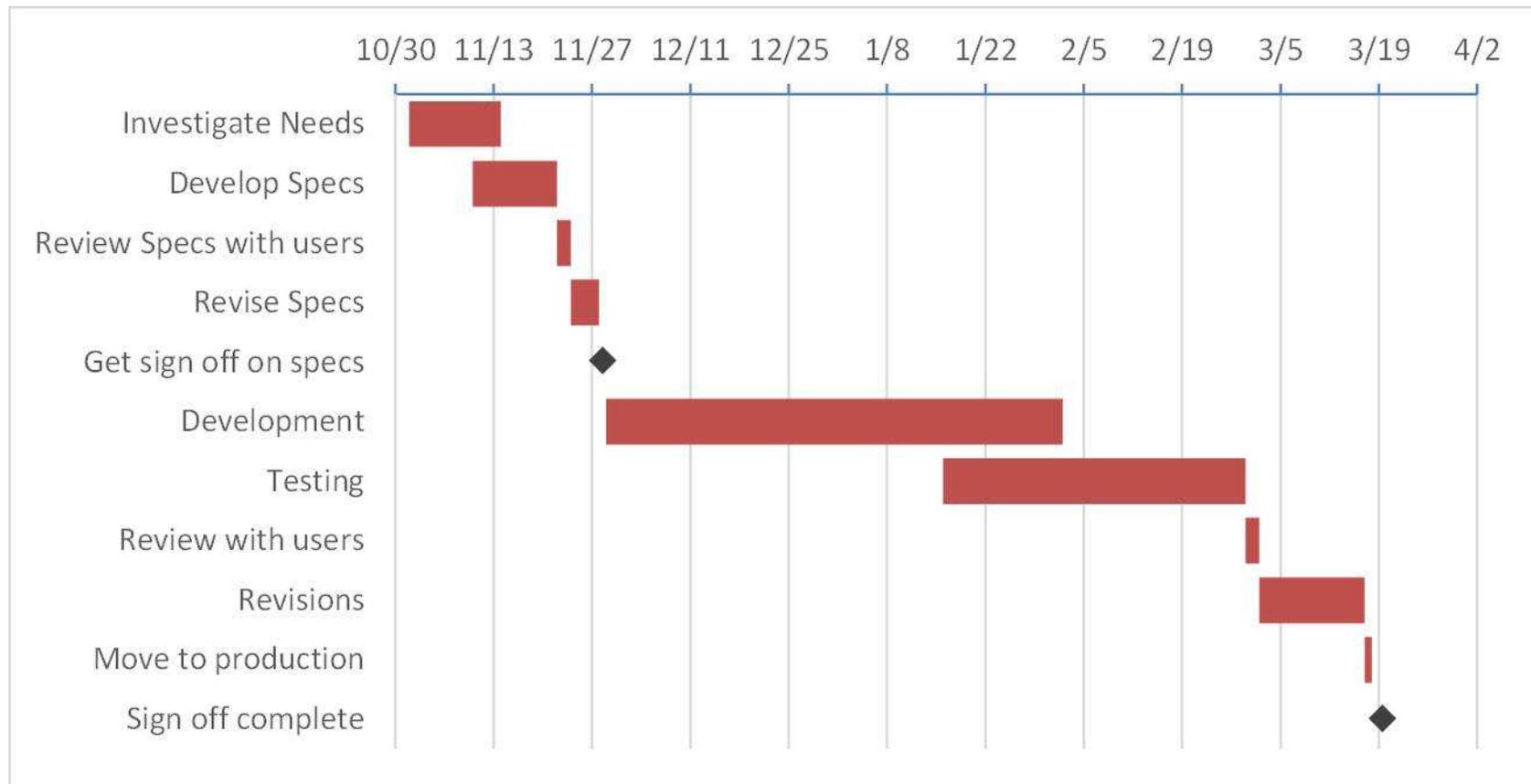


## Analyse des intervenants\* (stakeholders)

Item	I1	I2	...
Nom, rôle, fonction			
Importance (+, ++, +++)			
Niveau de support (--, -, 0, +, ++)			
Leurs intérêts			
Mes attentes			
Impact négatif possible			
Stratégie pour leur support			

\* internes et externes

# Chronogramme / Diagramme de Gantt



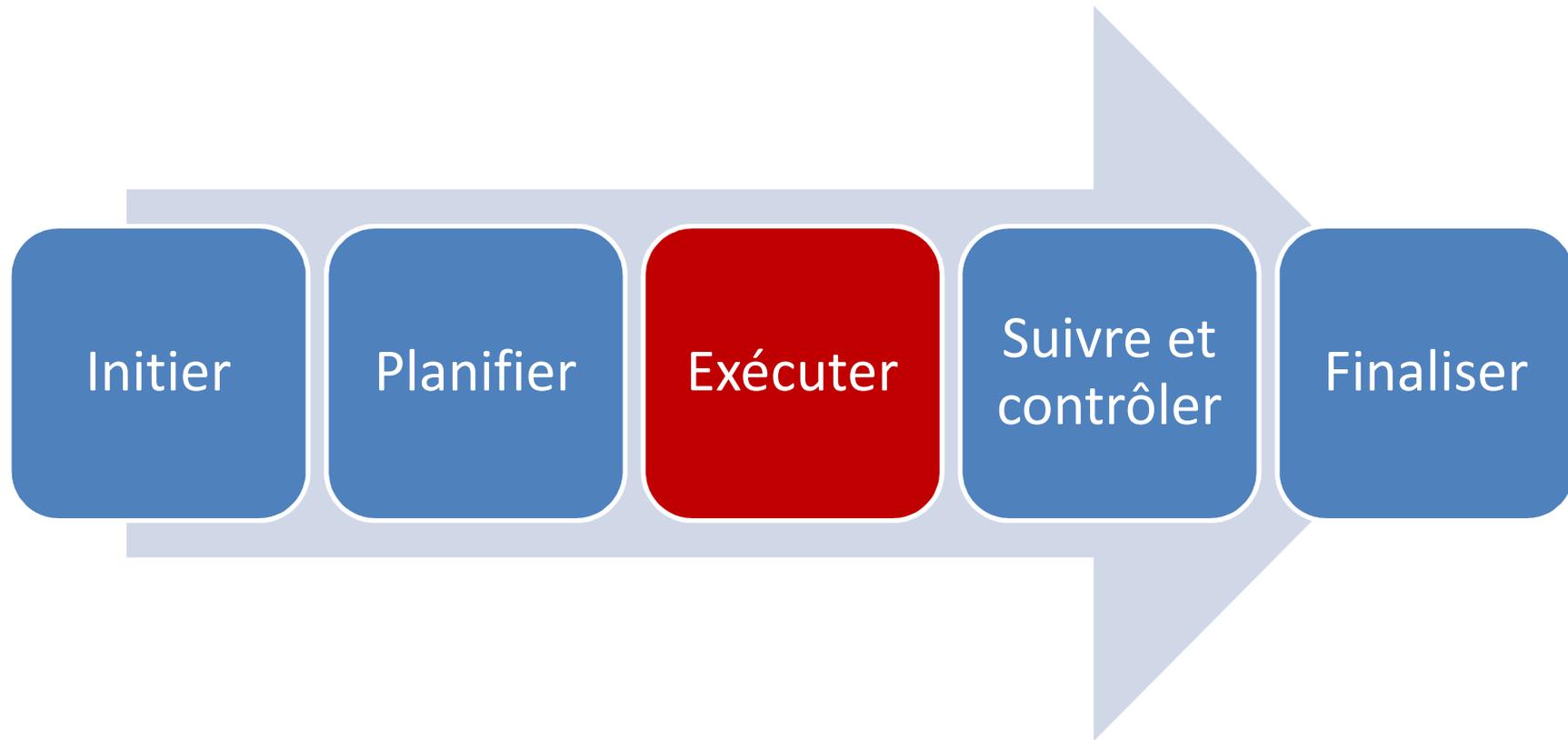
# Budget prévisionnel

*Il faut avoir une vue claire sur les coûts et besoins financiers liés au projet*

- **Salaire**
  - Une bourse de doctorat en Belgique est soumise à la sécurité sociale
  - Bourse : 40.000 EUR/an – Salaire : 60.000 EUR/an
- **Matériel**
  - identifier ce qui est nécessaire (disponible, à acheter)
- **Fonctionnement**
  - Tous les coûts relatifs à l'exécution du projet
  - Voyages, consommables, produits chimiques, livres, enquêtes, jobistes, ...
- **Mobilité**
  - Congrès (1 semaine aux US = 2.500 EUR)
  - Séjour de recherche (jusqu'à 3.000 EUR/mois)
- **Communication**
  - La publication a un coût (jusqu'à 3.000 EUR/article in OA)



# Etapes du projet



# Exécution du projet

Requis pour réussir son projet :

- Gérer l'équipe
- Gérer les intervenants
- Gérer le changement
- Rapports
- Communication
- Enregistrer, archiver



# Exécution du projet

## *Requis pour réussir son projet :*

- Gérer l'équipe..... *Qui ? Comment ?*
- Gérer les intervenants..... *Pour quoi ? Qui ? Comment ?*
- Gérer le changement..... *Plan-B*
- Rapports..... *Transparence*
- Communication..... *Cible*
- Enregistrer, archiver..... *Preuves, évidences*

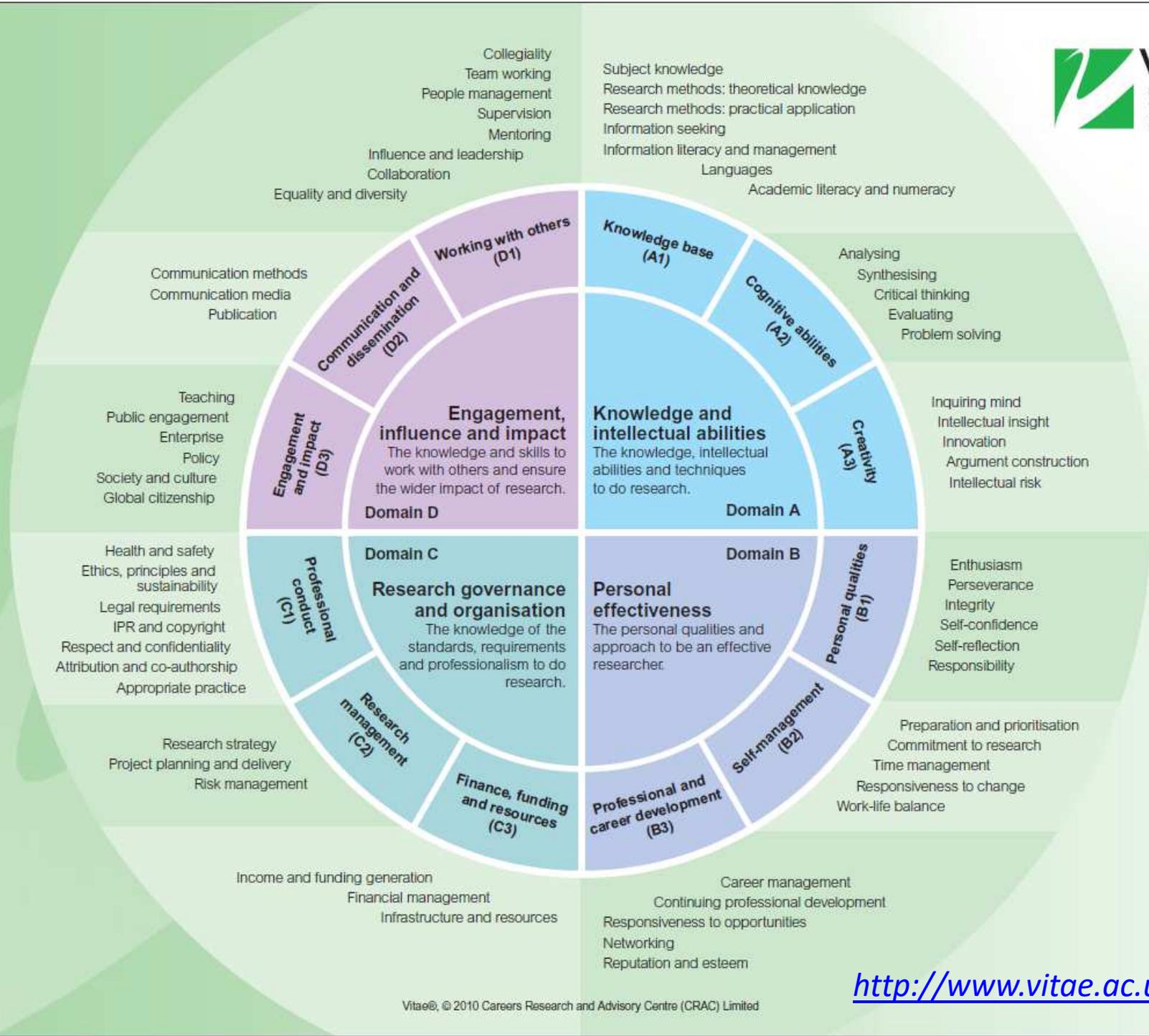
# Exécution du projet

## *Problèmes classiques :*

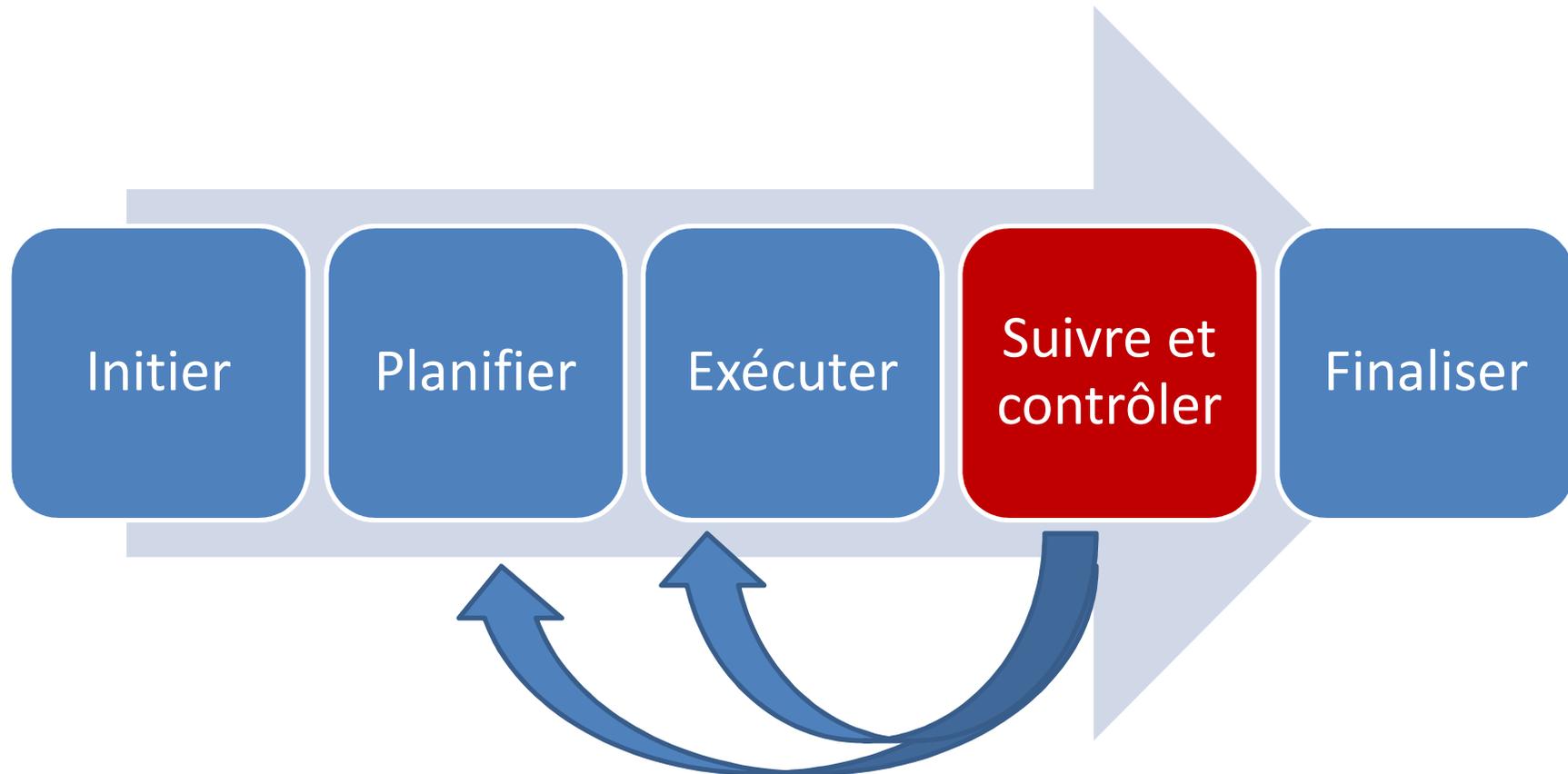
- Manque de réactivité, manque de réponses
- Turn-over des chercheurs
- Glissement de l'objectif
- Conflits
- Faillite de partenaires

# Compétences requises

- Communication
- Ecoute
- Travail avec les autres
- Analyse et résolution de problèmes
- Gestion des priorités
- Résultats de qualité
- Résilience et flexibilité
- Gestion de conflit
- Négociation
- Leadership
- Créativité
- Humour



# Etapes du projet



# Suivi et contrôle

*C'est une question de qualité et d'amélioration*

- Que doit-on suivre / contrôler ?
- Quand doit-on le faire ?
- Comment ?
- Qui doit le faire ?
- Où doit-on le faire ?



# A propos des risques

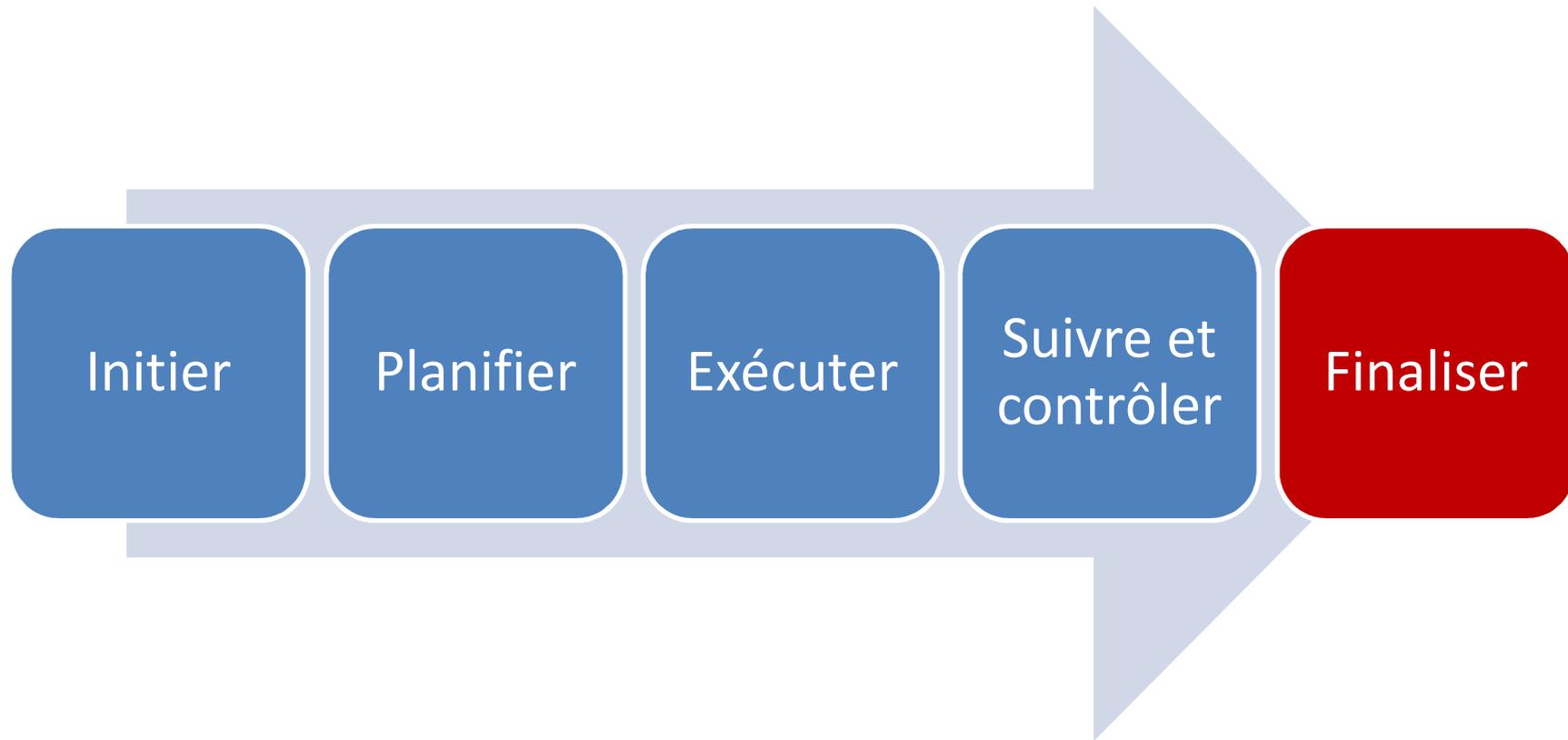
- Les risques liés au projet
- La probabilité que cela arrive
- L'impact possible
- Les déclencheurs
- Responsabilités
- Aide possible
- Prévention



# Analyse des risques

Item	Stak1	Stak2	...
Typologie			
Chances que cela arrive --, -, 0, +, ++			
Impact sur le projet			
Déclencheur			
Activation			
Comment éviter			
Comment gérer			

# Etapes du projet



# Finalisation

- S'assurer que tous les docs du projet sont collectés, produits, fournis
- Recevoir du feedback des intervenants
- Travailler avec les services financiers et juridiques, si nécessaire
- Préparer le rapport du projet

# Contenu du rapport de projet

- Evaluer objectivement ce qu'on a fait
- Rappporter sur ce qui est planifié/requis
- Rappporter sur le réalisé
- Décrire les améliorations, les changements d'hypothèse
- Rappporter les changements importants et leurs effets sur le projet
- Inclure des données importantes (bonnes ou mauvaises)
- Proposer des pistes pour le futur

# Auto-évaluation

- Quel était votre rôle ? Quid de l'équipe ? L'avez-vous apprécié ? Voudriez-vous en changer ?
- Comment avez-vous organisé les tâches ?
- Qui dirigeait l'équipe/le projet ? Pourquoi ?
- Comment les décisions étaient-elles faites ?
- Qu'est-ce qui a aidé à résoudre les questions difficiles ?

# Finalisation

- Communiquer et célébrer !



- Et démarrer un nouveau projet

# Spécificité des projets de recherche

- Focus sur la recherche et le développement de la connaissance
- La communication de la connaissance est importante
- Les questions éthiques et la propriété intellectuelle doivent être gérées
- Intervenants : étudiants, doctorants, chercheurs, mobilité
- Dépendant du financement public ou privé

# Votre projet doctoral

- *Que pensez-vous qui fait que votre projet soit différent et spécifique ?*
- *Pensez-vous que les concepts précédents vous concernent ?*
- *Quelles peuvent être les difficultés/les risques auxquels vous devrez faire face ?*

# Proposer un projet ?

*Vous devez convaincre les évaluateurs et les financeurs que vous êtes :*

- *Le bon projet*
- *A la bonne place*
- *Au bon moment*
- *Pour le bon objet*
- *Et que vous êtes la bonne personne pour le faire*



# Ecrire un projet de recherche

*Ecrivez ce dont on a parlé :*

- Bref résumé du projet
- Etat de l'art
- Objectif et idée/hypothèse
- Plan de travail
- Chronogramme
- Liste des risques
- Budget et coûts
- Délivrables
- Conclusions/remarques finales



Dear  
future,  
I am  
ready

# « Gagner » son projet

*Dépend de ...*

- Votre créativité / originalité
- Votre capacité à convaincre que vous réussirez
- Votre compréhension des besoins du bailleur
- Votre compréhension des lignes directrices





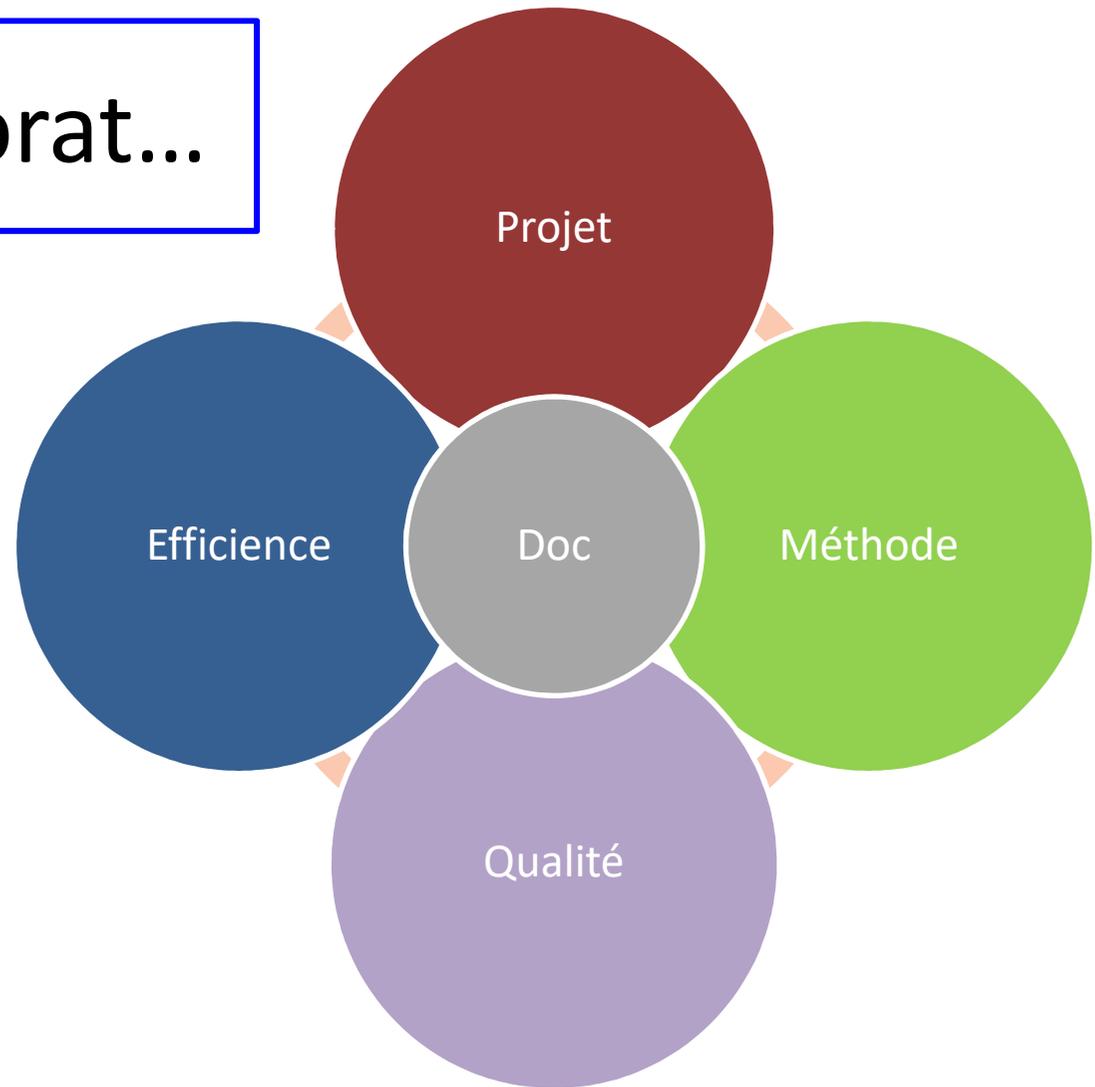
# Gestion de projet

Isabelle Halleux

ARD – [isabelle.halleux@uliege.be](mailto:isabelle.halleux@uliege.be)

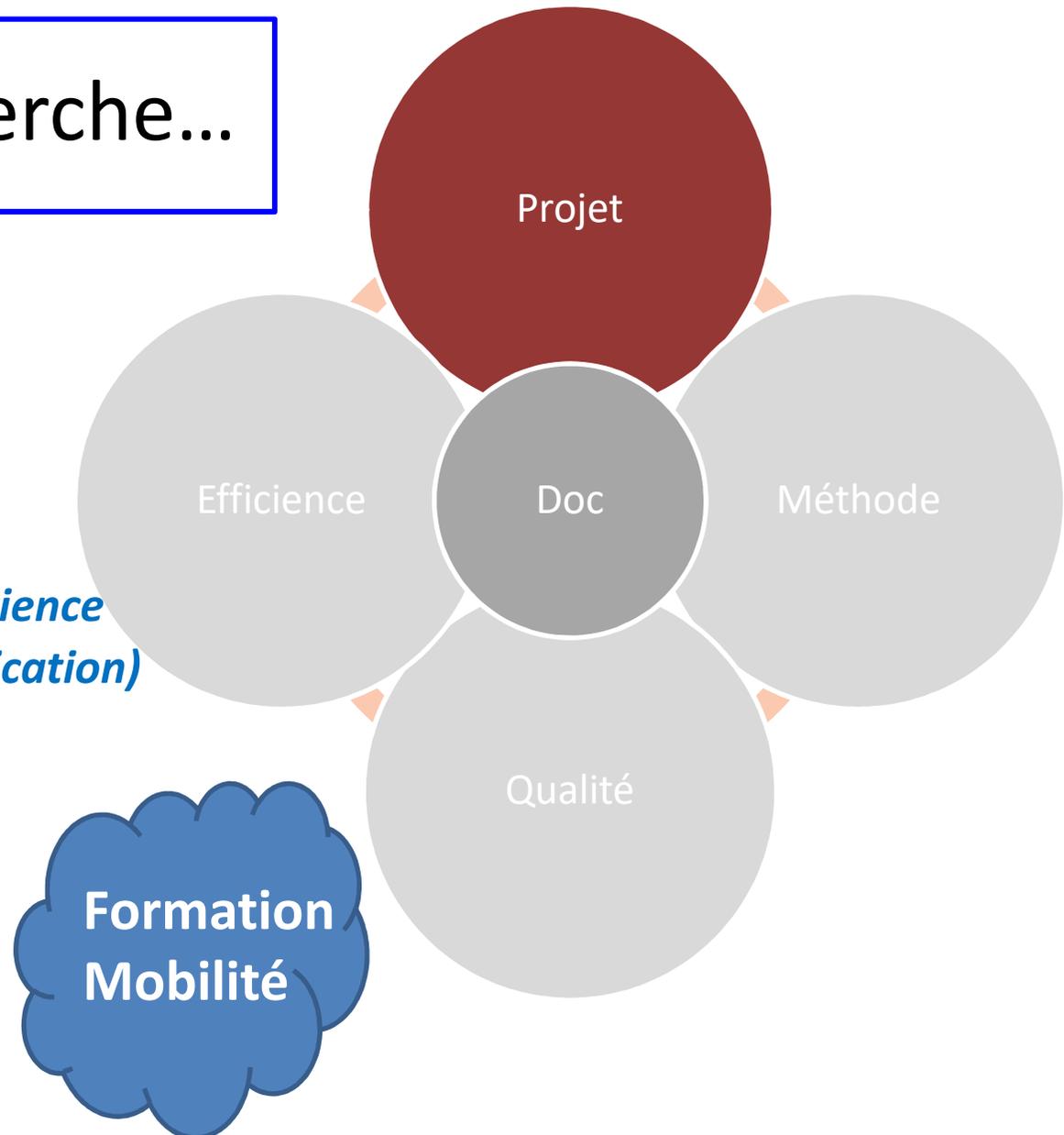
CUPPD, 2020

Faire un doctorat...



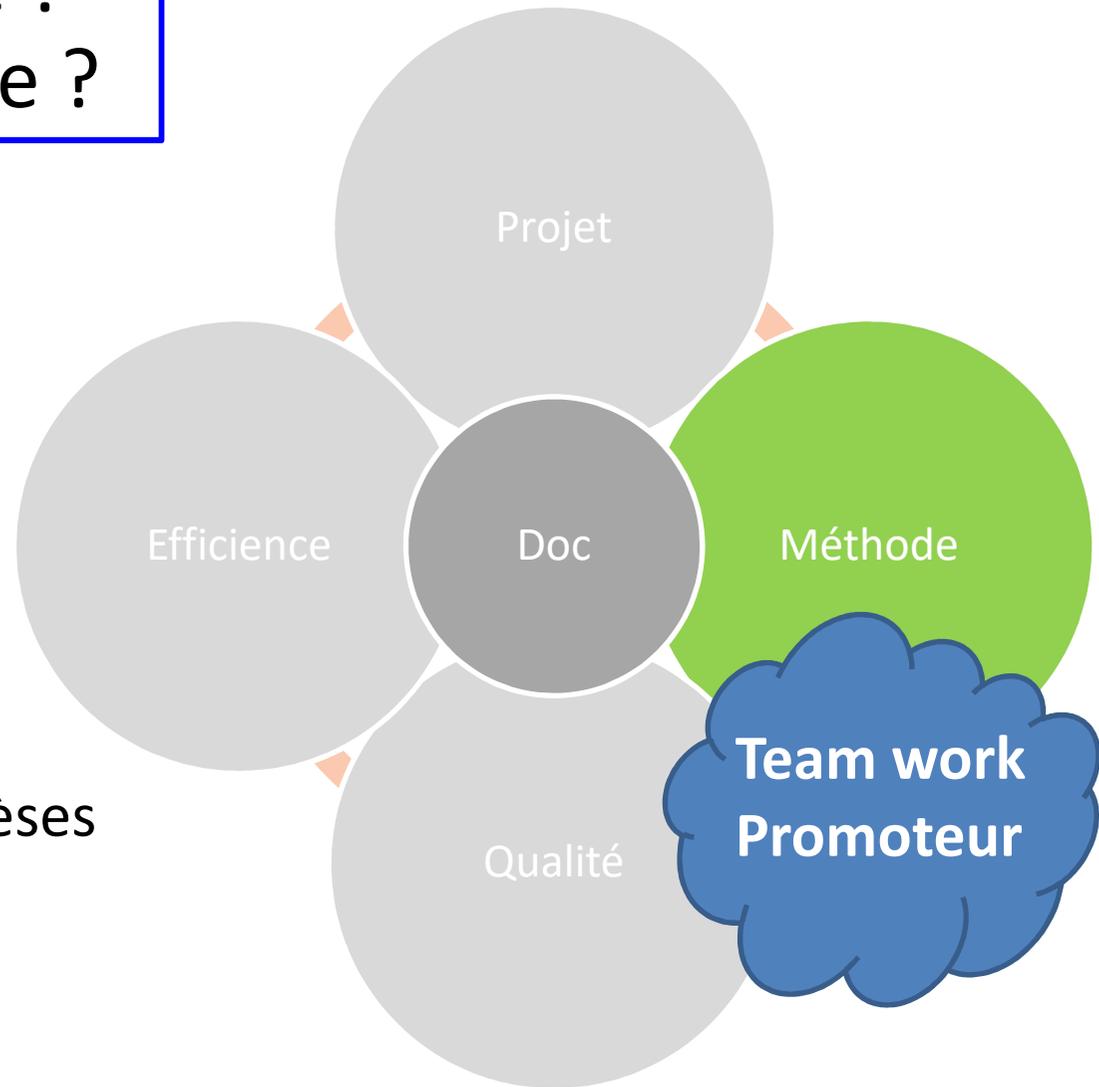
# Projet de recherche...

- Etat de l'art
- Question de recherche
- Hypothèse
- Méthode
- *Risques and contraintes*
- *Ethique, Intégrité, Open Science*
- *Chronogramme (incl. publication)*
- Données et résultats
- Analyse, interprétation, conclusions
- Publication (incl.OA)
- Perspectives
- Bibliographie



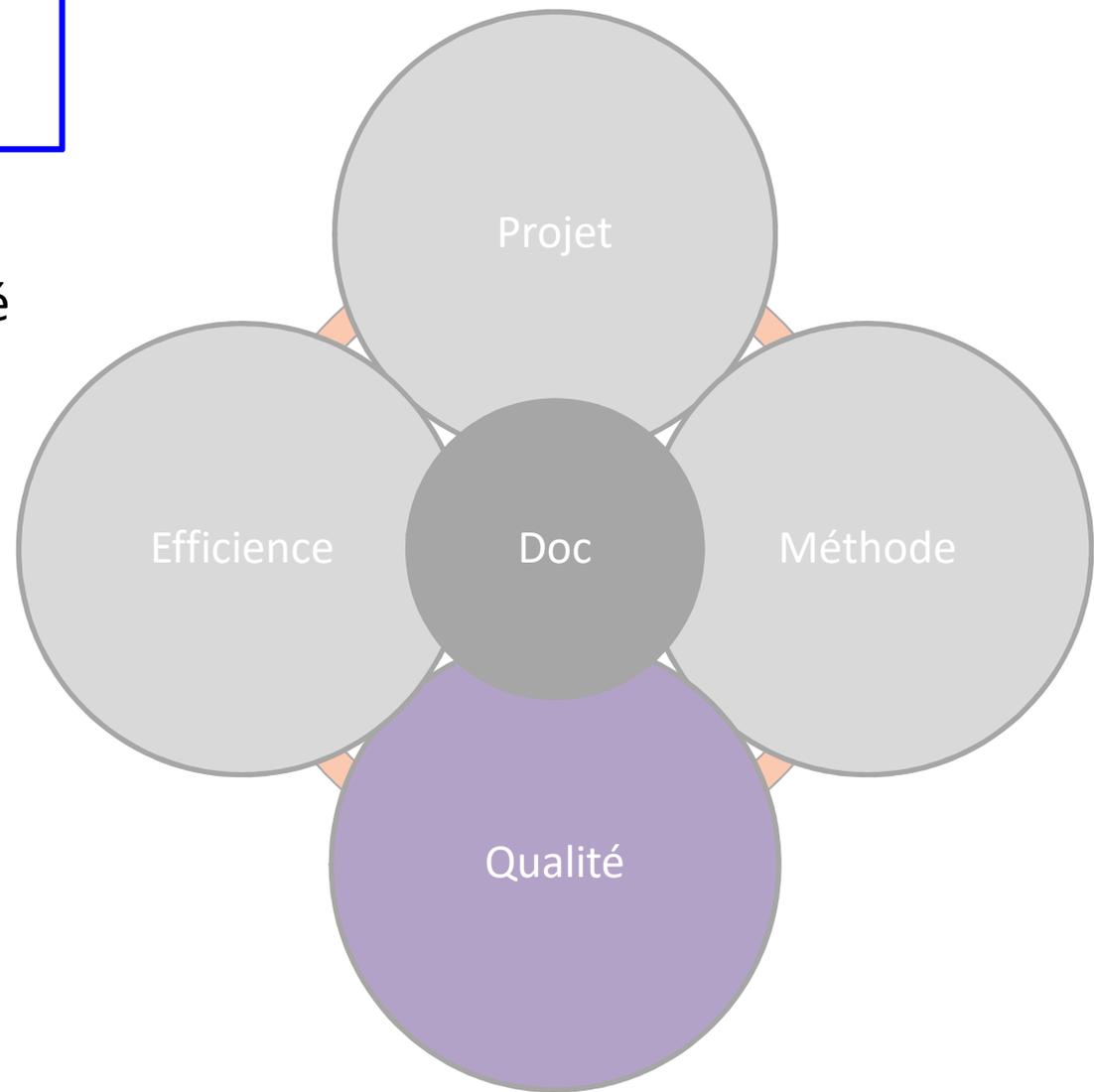
« La » méthode ?  
« Une » méthode ?

- Récolte des données, mesures
- Analyse
- Présentation
- Interprétation
- Validation des hypothèses



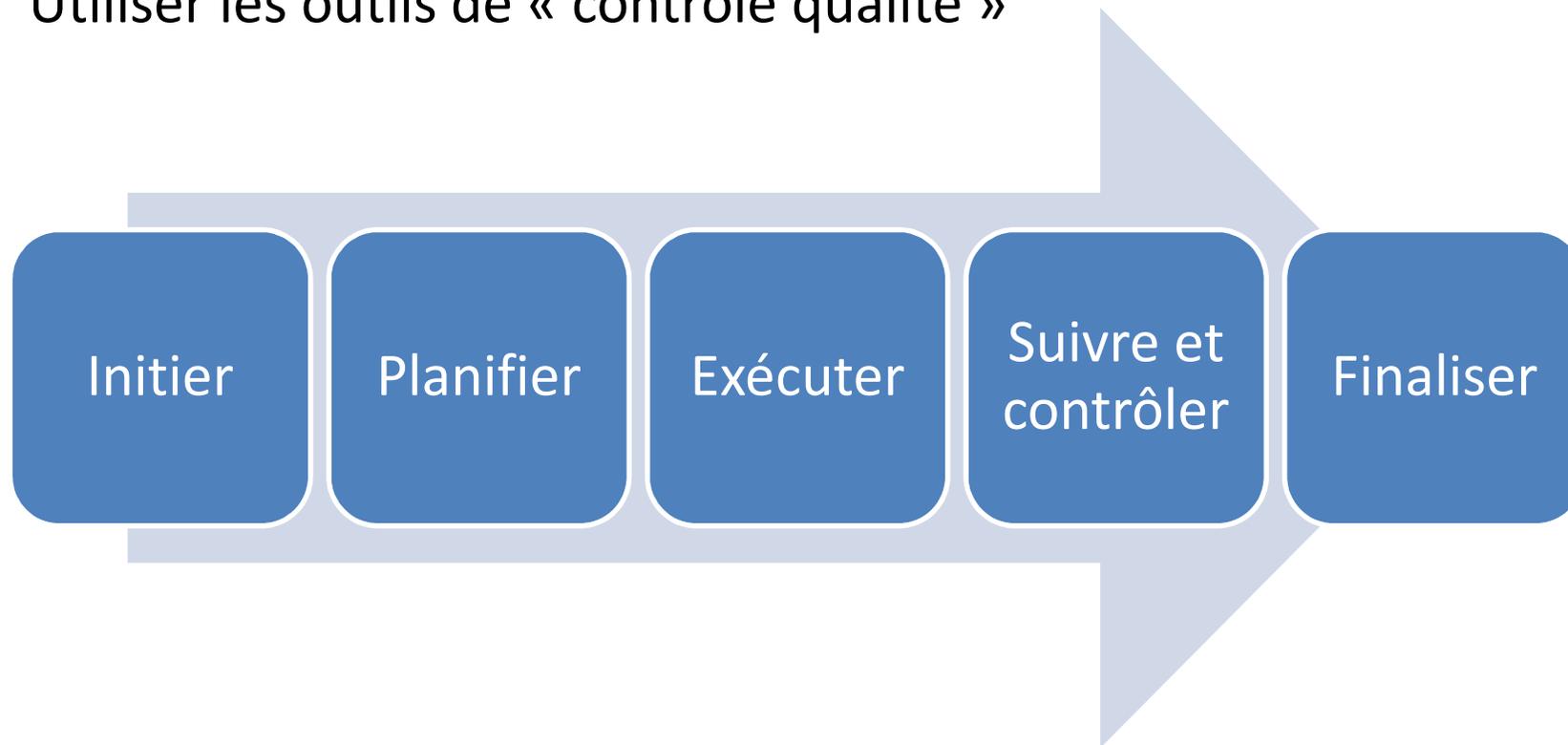
# Qualité...

Comment garantir la qualité de la recherche ?



# Qualité...

Gérer le projet / le processus de A to Z en professionnel  
Utiliser les outils de « contrôle qualité »



# Efficienne ...

Qu'est-ce que l'efficienne ?



# Effizienz ...

Qu'est-ce que l'efficacité ?



# Conduite professionnelle

Un professionnel est capable de ...

- Appliquer les **lois** et les **règles**
- Penser et agir de manière **appropriée** dans le contexte de sa recherche et dans son environnement de travail
- **Répondre** de ses actions

# Conduite professionnelle

Un professionnel est capable de ...

- Appliquer les **lois** et les **règles**
- Penser et agir de manière **appropriée** dans le contexte de sa recherche et dans son environnement de travail
- **Répondre** de ses actions

# Quelles règles et lois ?

- Celles imposées par la loi du/des pays
- Celles en usage dans la discipline
- Celles édictées par l'institution

Comment apprendre à les connaître ?

- Soyez attentif à ce qui (vous) est « **questionnable** »
- Demandez à votre **promoteur**
- Contacter le **Comité d'éthique de votre discipline**
- Contacter **l'administration**

# Check List (EU)

<b>Human participants</b>	
Does the research involve human participants?	
If YES,	
- Does the proposal involve volunteers for social or human sciences research?	
- Does the proposal involve persons unable to give informed consent?	
- Does the proposal involve vulnerable individuals or groups?	
- Does the proposal involve children/minors?	
- Does the proposal involve patients?	
- Does the proposal involve adult healthy volunteers for medical studies?	
Does the research involve physical interventions on the study participants?	
If YES,	
- Does it involve invasive techniques (eg collection of cells or tissues, surgical or medical interventions, invasive study of the brain, TMS? ...)	
- Does it involve collection of biological samples?	
<b>Human Cells/Tissues/Embryonic Stem Cells</b>	
Does the research involve Embryonic Stem Cells (hESCs)?	
If YES,	
- Does they be directly derived from embryos within this project?	
- Are they previously established cells lines?	
Does the research involve the use of human embryos?	
Does the research involve the use of human foetal tissues/cells?	
If YES,	
- Does they be directly derived from embryos within this project?	
- Are they previously established cells lines?	
Does the proposal involve Human Foetal Tissue/Cells other than hESCs?	
If YES,	
- Are they available commercially?	
- Are they obtained within this project?	
- Are they obtained within another project?	
- Are they deposit in a biobank?	
<b>Research on Animals</b>	
Does the research involve animals?	
If YES,	
- Are they invertebrates or live cephalopods?	
- Are they non-human primates (NHP)?	
- Are they genetically modified?	
- Are they cloned farm animals?	
- Are they endangered species?	

<b>Protection of personal data</b>	
Does the research involve personal data collection and/or processing	
<i>It should be noted that:</i>	
- "Personal data" can be defined as identifiers: any information that could, in any way, lead to the specific identification of one unique person, such as name, social security numbers, date of birth, address, mails IPs etc	
- Any data that you are using should be taken into account, regardless of the method by which they are/were collected: for example, through interviews, questionnaires, direct online retrieval etc.	
- Processing should be understood to not only include data usage, but also merging, transformation, transfer and, more generally, as all actions using data for research purposes.	
If YES,	
- Does it involve the collection and/or processing of sensitive personal data (e.g. health, sexual lifestyle, ethnicity, political opinion, religious or philosophical conviction)	
- Does it involve processing of genetic information?	
- Does it involve tracking or observation of participants?	
Does the research involve further processing of previously collected personal data (secondary use)?	
If YES,	
- Are you planning to collect any data directly but rather to use pre-existing other data or sources and/or does your research involve further processing of previously collected data?	
- Does your research involve merging existing data sets?	
- Are you planning to share data with non-EU member states?	
<b>Environmental protection and safety</b>	
Does your research involve the use of elements that may cause harm to the environment, animals or plants?	
Does your research deal with endangered fauna and/or flora /protected areas?	
Does your research involve the use of elements that may cause harm to humans, including research staff?	
Does your research involve the use of elements that may cause harm to humans, including research staff?	
If YES,	
- Does your research involve harmful biological agents?	
- Does your research involve harmful chemical and explosive agents?	
- Does your research involve harmful radioactive agents?	
- Does your research involve other harmful materials or equipment, e.g. high-powered laser systems?	

# Check List (EU)

Research Involving Developing Countries	
Does your research involve third countries?	
Do you plan to use local resources (e.g. animal and/or human tissue samples, genetic material, live animals, human remains, materials of historical value, endangered fauna or flora samples, etc.)?	
Do you plan to import any material, including personal data, from non EU/third countries into the EU?	
Do you plan to export any material, including personal data, from the EU to third/non-EU countries?	
If your research involves low and/or lower-middle income countries, are any benefit-sharing actions planned?	
Could the situation in the country put the individuals taking part in the research at risk?	

Si vous répondez « Oui » à une question,  
 Vous devez décrire pourquoi  
 Et dire comment vous aller agir

Dual use	
Does your research have the potential for military applications? If YES,	
- Does your research have an exclusive civilian application focus?	
- Will your research use or produce goods or information that will require export licenses in accordance with legislation on dual use items?	
- Does your research affect current standards in military ethics – e.g., global ban on weapons of mass destruction, issues of proportionality, discrimination of combatants and accountability in drone and autonomous robotics developments, incendiary or laser weapons?	
Misuse	
Does your research have the potential for malevolent/criminal/terrorist abuse? If YES,	
- Does your research involve information on/or the use of biological-, chemical-, nuclear/radiological-security sensitive materials and explosives, and means of their delivery?	
- Does your research involve the development of technologies or the creation of information that could have severe negative impacts on human rights standards (e.g. privacy, stigmatization, discrimination), if misapplied?	
- Does your research have the potential for terrorist or criminal abuse e.g. infrastructural vulnerability studies, cybersecurity related research?	
Other ethics issues	
Are there any other ethics issues that should be taken into consideration? E.g. issues linked to cyber security, artificial intelligence, Implants, ... Please specify.	

Soyez attentif à ...



## RRI

Responsible Research and Innovation is:

- **Involving society in science and innovation** 'very upstream' in the processes of R&I to align its outcomes with the values of society.
- **A wide umbrella connecting different aspects of the relationship between R&I and society:** public engagement, open access, gender equality, science education, ethics, and governance.
- **A cross-cutting issue in Horizon 2020**, the EU Programme for Research and Innovation 2014-2020.

Soyez attentif à ...

 **OBJECTIFS**  **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



Soyez attentif à ...



L'évolution des législations  
L'arrivée de nouvelles législations

3/5/2018

**OPEN ACCESS**



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES



The future  
of science  
is open

Open  
Science



## Soyez attentif à ...



**@ULiege depuis 2008**

- Répertoires institutionnels obligatoires pour les institutions d'enseignement supérieur
- Obligation de déposer toutes les publications résultant des recherches réalisées avec les fonds publics de la FWB, directement après acceptation. Le fait d'utiliser les locaux de l'unif est déjà un subside de la FWB => s'applique à toute personne de l'unif
- On ne prend en compte que de ce qui est dans le repertoire pour l'évaluation d'une personne, d'un projet, ... Si rien, candidature rejetée
- Accès immédiat aux publications. Embargo 12 mois en SH, 6 mois en ST et SS
- Si embargo, obligation de donner des copies à qui les demande

NB : Master and PhD theses are also published in OA Institutional Repositories

The future  
of science  
is open

Open  
Science



## Soyez attentif à ...

*“When all researchers are aware of Open Science, and are trained, supported and guided at all career stages to practice Open Science, the potential is there to **fundamentally change the way research is performed and disseminated**, fostering a scientific ecosystem in which research **gains increased visibility**, is **shared more efficiently**, and is performed with **enhanced research integrity**. It can create unprecedented connections between researchers and the general public, allowing for a vibrant **citizen science** movement, poised to have transformative effects on how research is executed.”*

*“The HRS4R should integrate Open Science skills as part of researcher career development.”*

*(Skills Report, 2017)*



# Conduite professionnelle

Un professionnel est capable de ...

- Appliquer les **lois** et les **règles**
- **Penser et agir de manière appropriée** dans le **contexte de sa recherche et dans son environnement de travail**
- **Répondre** de ses actions

# L'environnement de travail

- C'est plus que le labo !
- Il y a :
  - Les équipements scientifiques
  - Les bibliothèques et l'accès aux infos
  - L'unité de recherche, la faculté
  - Le réseau de chercheurs
  - Et tout ce qui peut impacter votre travail : famille, amis, clubs



Une manière appropriée de penser et d'agir ...

Echangez en petit groupe sur ce qui est important pour être un doctorant « pro »

Un vrai pro est quelqu'un qui ...  
(qui est, qui fait, qui ...)

Un mot par post-it



Garder son calme de façon constante dans des situations particulières tout en persévérant dans sa tâche jusqu'à l'atteinte du résultat sans se décourager

**Patience**



Travailler avec les autres de manière solidaire en contribuant au travail de l'équipe par ses idées et ses efforts

**Esprit d'équipe**



Fournir l'effort nécessaire afin de terminer et de réussir le travail demandé

**Persévérance**



Proposer ou entreprendre un travail et en juger la qualité conformément aux règles de la profession

**Initiative**



Présence active, régulière et soutenue à l'endroit où l'on a des obligations à retenir

**Assiduité**



Accomplir des tâches diverses dans des domaines et contextes variés

**Polyvalence**



Réaliser son travail sans vouloir tromper, abuser, léser, blesser

**Intégrité**



Introduire des idées, des pratiques et des ressources inhabituelles pour l'avancement du travail

**Audace**



Réussir à résoudre un problème nouveau et imprévu

**Débrouillardise**



Décider face à un ensemble de faits des actions appropriées à poser

**Jugement**



Repérer les risques d'une situation et adopter les mesures appropriées pour sa santé, sa sécurité, ...

**Protection**



Adopter la tenue générale, les comportements et le langage conformes aux règles du métier

**Tenue**



Utiliser un style, un ton, une terminologie adaptée aux personnes et aux circonstances

**Communication**



Se prendre en charge selon ses responsabilités de façon à poser les bonnes actions au bon moment

**Autonomie**



Donner de la valeur aux personnes aux idées, aux choses

**Respect**



Etre capable de recevoir des commentaires et des remarques. Admettre ses erreurs et les corriger

**Maturité**



Etre curieux, aller au devant des besoins, avec le souci permanent de la qualité

**Pro-activité**



Observer avec attention le déroulement de ses tâches de façon à contrôler le résultat à atteindre

**Vigilance**



Préparer son travail de manière à satisfaire les exigences d'efficacité et d'échéancier

**Organisation**



Réaliser son travail selon les attentes exprimées de temps, de qualité et de quantité

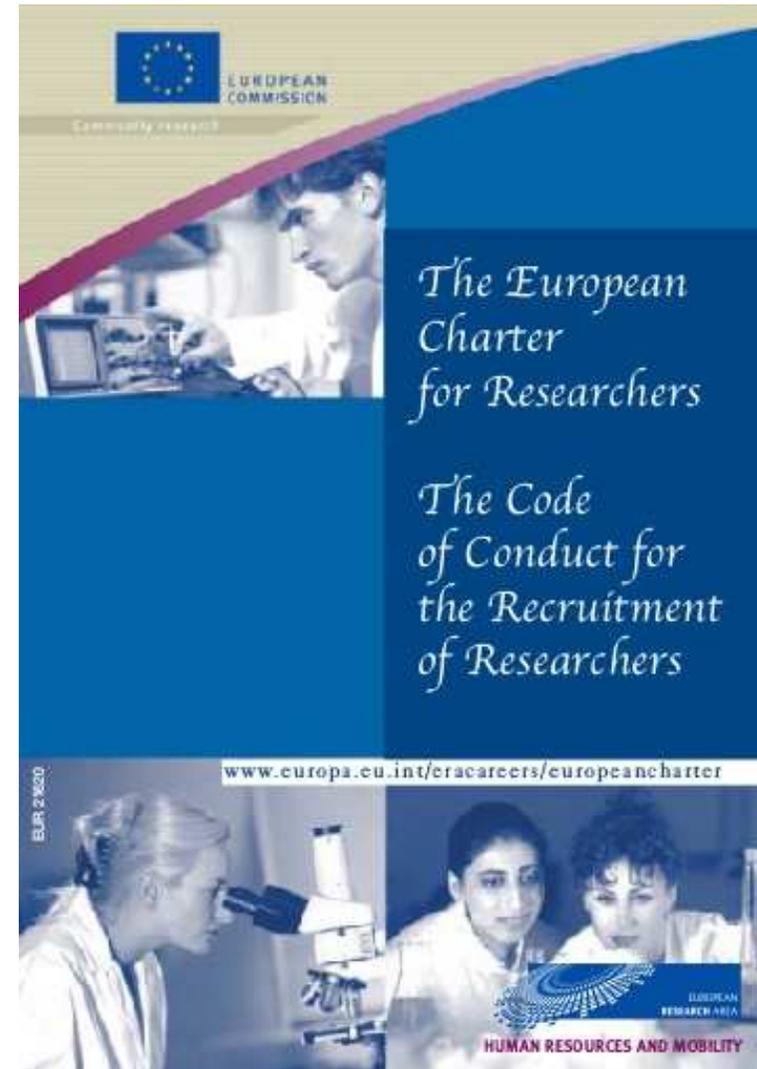
**Efficacité**

Attitude professionnelle et responsable (H. Bourdeault, UQAM)

# HRS4R – Charte et Code

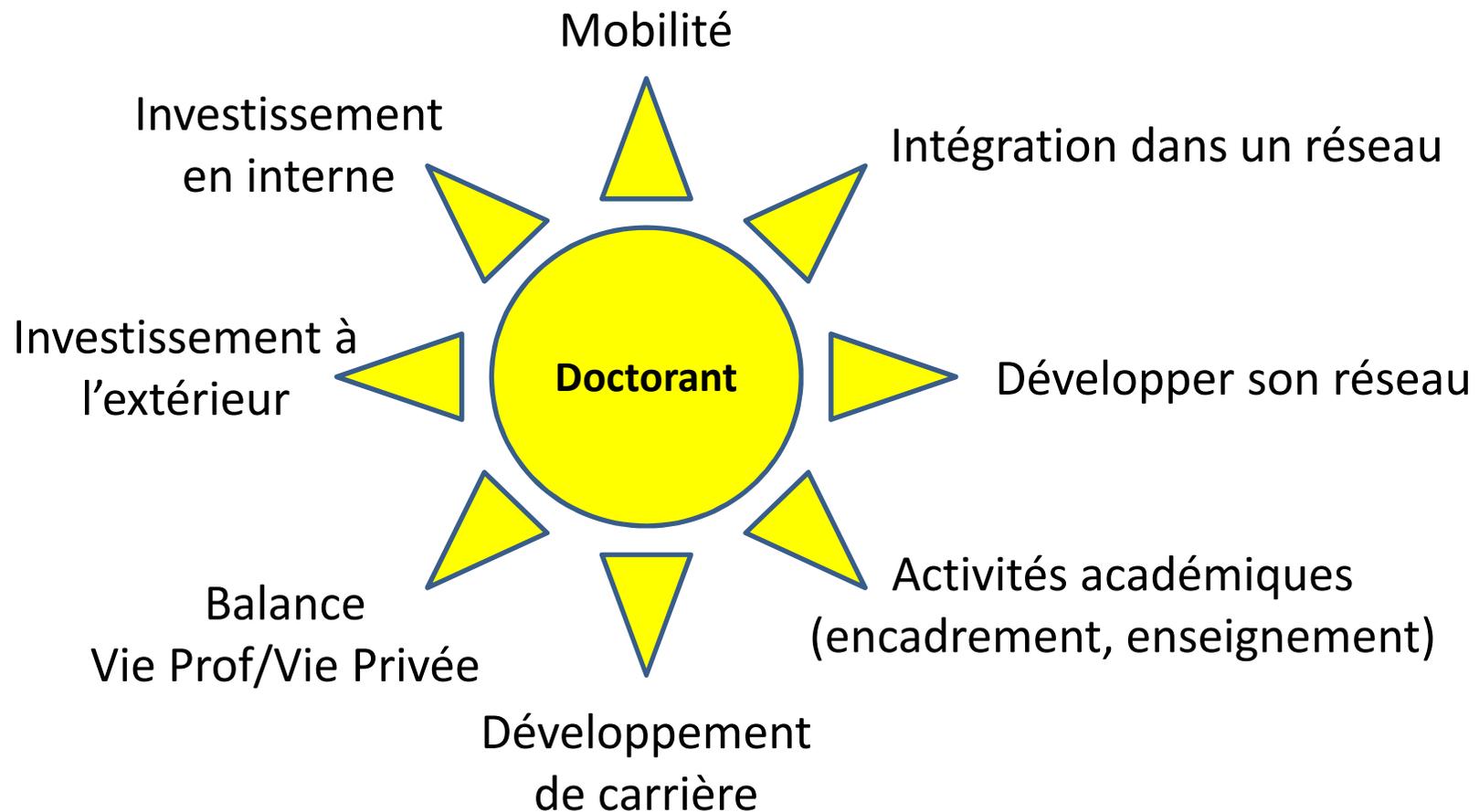


HR EXCELLENCE IN RESEARCH



ASPECTS ÉTHIQUES ET PROFESSIONNELS	RECRUTEMENT ET SELECTION	CONDITIONS DE TRAVAIL ET SECURITE SOCIALE	FORMATION ET DEVELOPPEMENT
1. Liberté de recherche	12. Recrutement	22. Reconnaissance de la profession	36. Relation avec les directeurs de thèse/stage
2. Principes éthiques	13. Recrutement	23. Environnement de recherche	37. Supervision et tâches de gestion
3. Responsabilité professionnelle	14. Sélection	24. Conditions de travail	38. Développement professionnel continu
4. Attitude professionnelle	15. Transparence	25. Stabilité et continuité d'emploi	39. Accès à la formation à la recherche et au développement continu
5. Obligations contractuelles et légales	16. Jugement du mérite	26. Financement et salaires	40. Supervision
6. Responsabilité	17. Variations dans la chronologie des CV	27. Equilibre entre les sexes	
7. Bonnes pratiques en recherche	18. Reconnaissance de l'expérience de mobilité	28. Développement de carrière	
8. Diffusion et exploitation des résultats	19. Reconnaissance des qualifications	29. Valorisation de la mobilité	
9. Engagement vis-à-vis de la société	20. Ancienneté	30. Accès aux services d'orientation de carrière	
10. Non discrimination	21. Nominations Post-doctorat	31. Droits de propriété intellectuelle	
11. Systèmes d'évaluation		32. Co-auteur	
		33. Enseignement	
		34. Plaintes et recours	
		35. Participation aux organes de décision	

# Au-delà des travaux de recherche ...



# Conduite professionnelle

Un professionnel est capable de ...

- Appliquer les **lois** et les **règles**
- Penser et agir de manière **appropriée** dans le contexte de sa recherche et dans son environnement de travail
- **Répondre de ses actions**

# Répondre de ses actions

- Qui est responsable ?
- Responsable de quoi ?

*Il faut ...*

- Garder des traces de ses manip, de son travail
- Répondre précisément aux questions posées
- Attirer l'attention sur les problèmes
- Recours et comité d'examen



## Gestion de projet

Isabelle Halleux

ARD – [isabelle.halleux@uliege.be](mailto:isabelle.halleux@uliege.be)

CUPPD, 2020

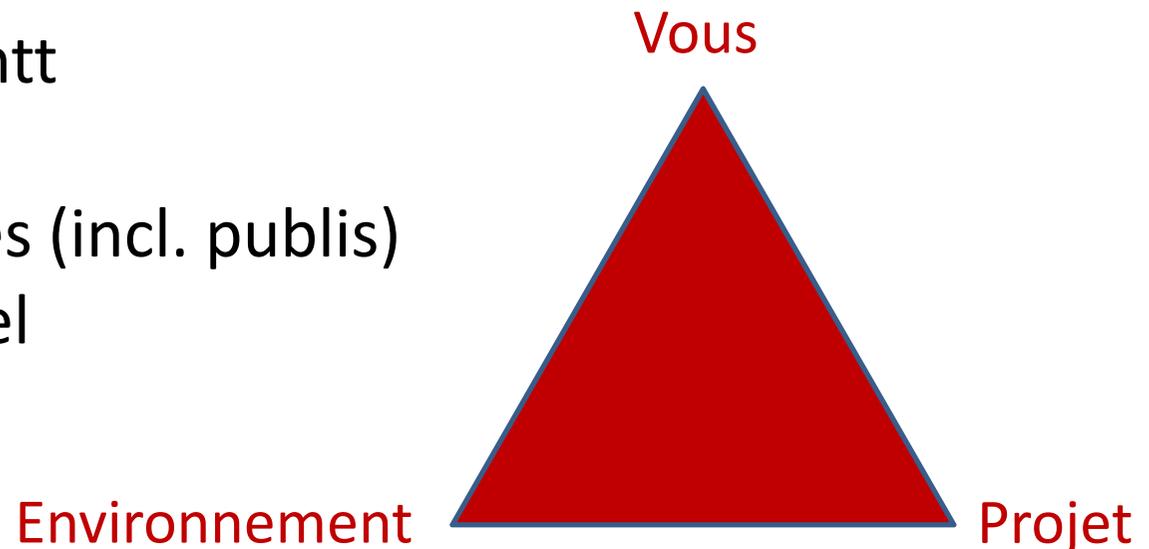
# Exemples de projets doctoraux

- Lire le projet
- Est-il clairement exposé ?
- Tous les points essentiels sont-ils présents ?
- Donner 1 ou 2 forces de la proposition
- Donner 1 ou 2 faiblesses de la proposition
- Commentaires/Questions/Recommandations?
- Relation prévue au promoteur?

(check list des points essentiels à la dia suivante)

# Points essentiels du projet – Check list

- Bref résumé
- Etat de l'art
- Présentation des objectifs et hypothèses
- Description du projet (incl. méthodologie et figures)
- Structure du plan de travail, y/compris les intervenants et leurs responsabilités
- Diagramme de Gantt
- Risques identifiés
- Liste des livrables (incl. publis)
- Budget prévisionnel
- Plan de formation



# Cadre logique

- Le cadre logique est un **outil de conception et de conduite de projet**. Il est tourné vers les résultats. A ce titre il incorpore le suivi et l'évaluation.
- La cadre logique permet de **procéder par étapes systématiques** mettant en évidence les relations entre le problème global, les objectifs globaux, les objectifs spécifiques, les résultats attendus et les activités proprement dites.
- L'outil est exigeant et s'applique à des **projets d'un certain niveau de complexité** justifiant l'investissement. Il est souvent demandé par les bailleurs de fonds institutionnels qui souhaitent vérifier que les subsides accordés servent bien aux objectifs affichés.
- Il est pensé dans une **logique « projets »**

# Cadre logique

<https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/cadre-logique>

## 1<sup>er</sup> stade : L'identification

Analyse de la situation existante, de la pertinence du projet et identification des objectifs et des stratégies éventuels.

## 2<sup>e</sup> stade : La conception et le suivi du projet

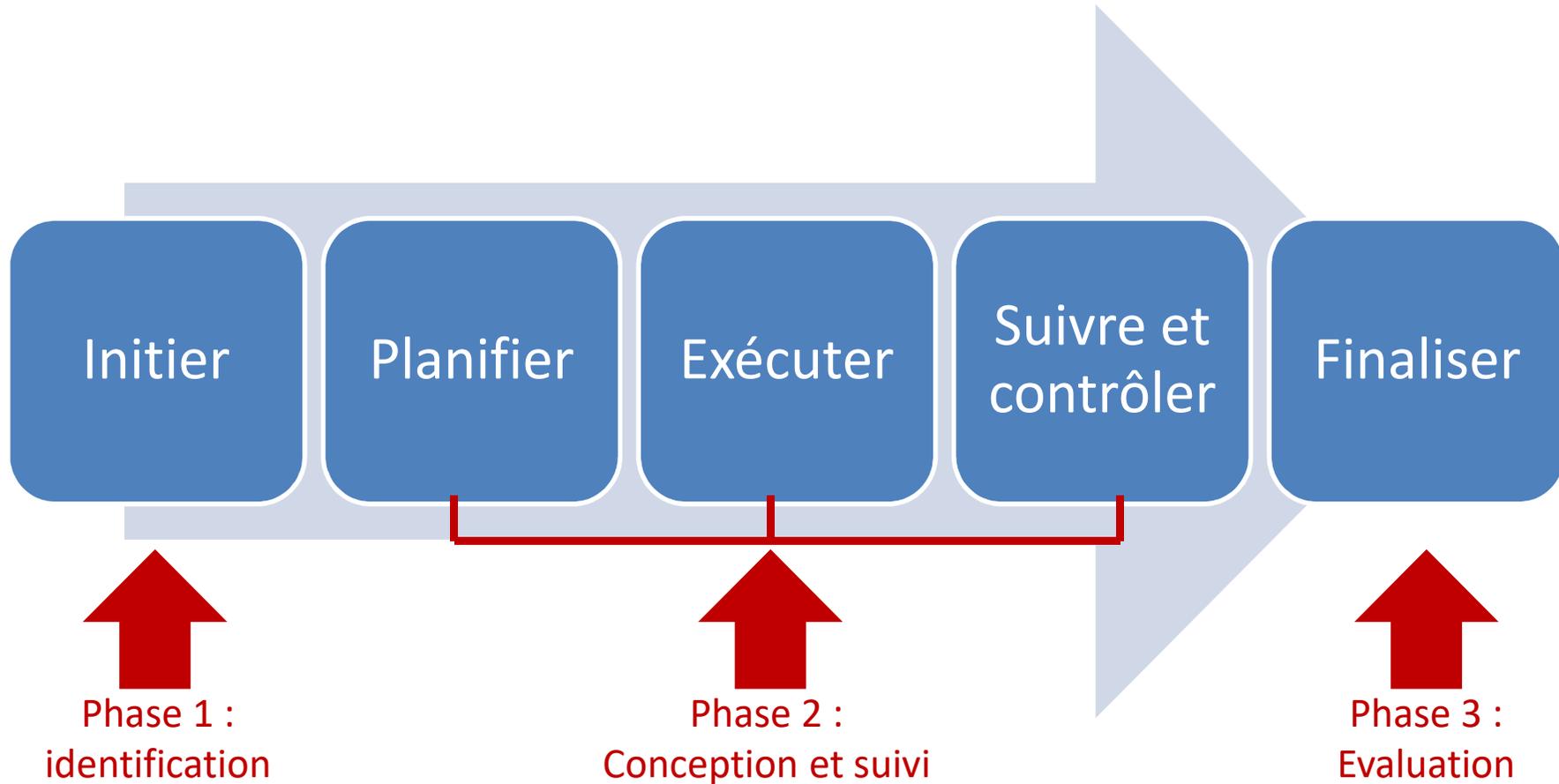
Mise en œuvre d'une planification adéquate : des objectifs clairs, des résultats mesurables, des activités efficaces, une stratégie de gestion des risques et une définition claire des responsabilités de chacun des partenaires.

Pendant la réalisation du projet, il offre un cadre propice au suivi du projet à tous les niveaux : opérationnel, gestion, etc.

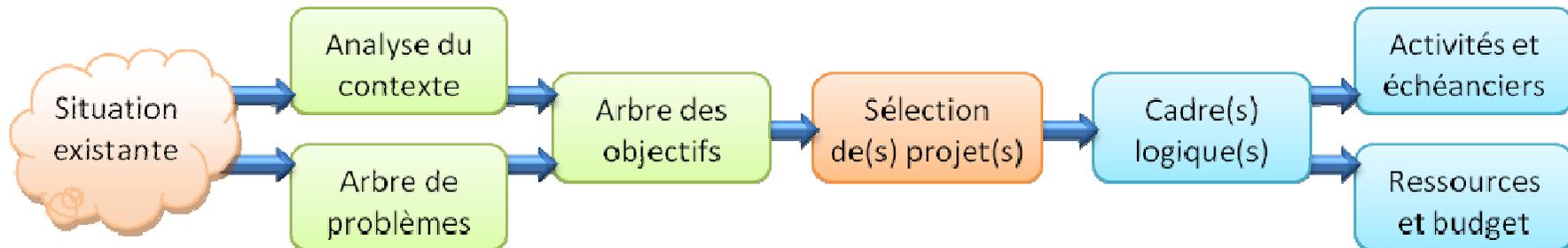
## 3<sup>e</sup> stade : L'évaluation

Permet de revenir à tout moment sur les objectifs fixés au départ, dès lors, il constitue une base pour évaluer sa performance et ses impacts.

# Projet vs Cadre Logique

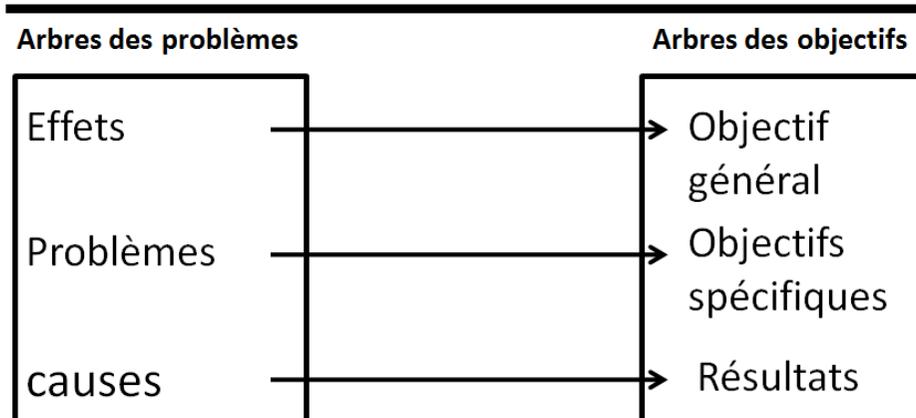
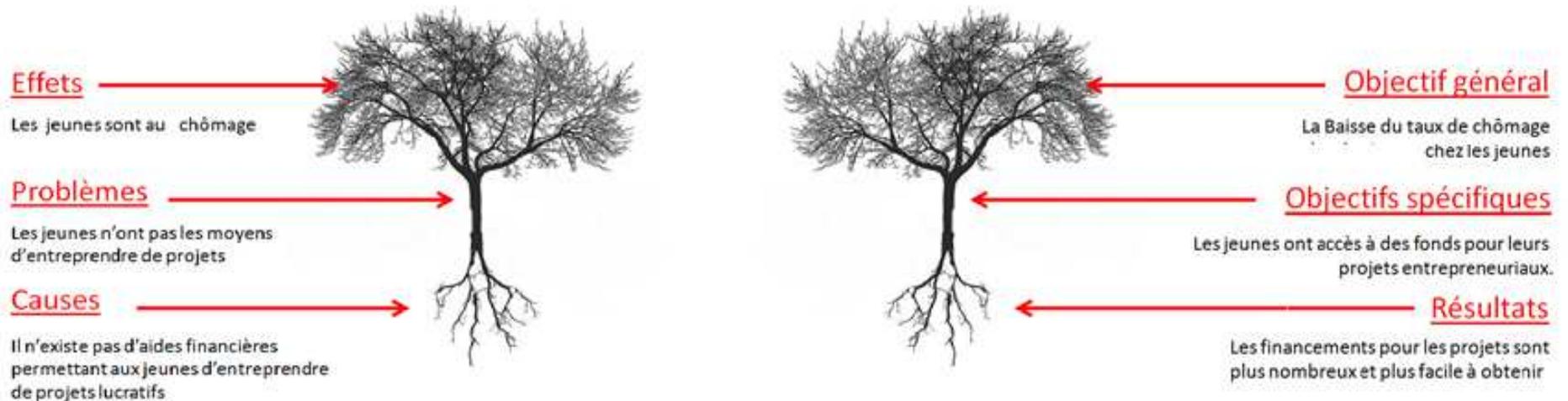


# Cadre logique



<i>Pourquoi</i> le projet est-il entrepris ?	<b>Objectif global</b>
<i>Quels</i> sont les effets attendus du projet ?	<b>Objectif spécifique</b>
<i>Quels</i> résultats le projet se propose t-il d'atteindre ?	<b>Résultats attendus</b>
<i>Comment</i> le projet compte t-il atteindre ces résultats ?	<b>Activités/actions</b>
<i>Quels</i> sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour la réalisation des objectifs ?	<b>Hypothèses</b>
<i>Comment</i> mesurer le degré de réalisation des objectifs ?	<b>Indicateurs objectivement vérifiables</b>
<i>Où</i> trouver les données requises pour mesurer le degré de réalisation des objectifs et des résultats attendus ?	<b>Sources de vérification</b>
<i>Combien</i> coutera le projet ?	<b>Coûts, budget estimatif</b>

# Cadre logique



# Matrice de cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectifs spécifiques				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

# Matrice de cadre logique

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux:</b> l'objectif de développement auquel le projet contribue — au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel).	Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet.	Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	
<b>Objectif spécifique:</b> le résultat à la fin du projet — plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/ objectif spécifique,
<b>Résultats:</b> les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement "sous contrôle" de la gestion du projet.	Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.	Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.
<b>Activités:</b> les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus <i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(en option dans la matrice proprement dite)</i>	<i>(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)</i>	Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat.