

**Document
d'accompagnement
du référentiel
de formation**



Inspection de l'Enseignement Agricole

Diplôme :

BTSA GPN

Module : M 7

Montage de projet de gestion environnementale et de valorisation de la nature

Préambule

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

Rappel des capacités visées

Capacité 7 correspondant au bloc de compétences B7 : Instruire un projet de gestion et de valorisation

C7.1. Monter un projet professionnel

C7.2. Opérationnaliser les différentes phases d'un projet professionnel

C7.3 Évaluer globalement le déroulement d'un projet professionnel

Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Gestion de projet ». La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

Ce module vise à instruire une réponse à une commande professionnelle de gestion environnementale et de valorisation de la nature. Il s'agit de rendre autonome les apprenants dans leurs investigations de terrain. La modalité pédagogique en projet tutoré est très vivement recommandée.

Les enseignants impliqués dans le tutorat veillent à ce que les acquis financiers, réglementaires relatifs au montage de projet professionnel soient intégrés dans la démarche conduite par chaque groupe d'étudiants en projet tutoré.

Le tutorat réalisé par les enseignants vise à ce que l'enchaînement logique des étapes de la démarche à conduire guide les travaux des groupes. Il veille à ce que la réponse soit adaptée à la commande, via des échanges réguliers avec le commanditaire, aux conditions de faisabilité du projet et à la prise en compte des aléas rencontrés. Dans le cadre du projet tutoré, une réponse formalisée est attendue comportant un document de planification et une ou plusieurs présentations des résultats, ainsi que des propositions aux commanditaires et aux acteurs et usagers concernés par les propositions. Ce tutorat recouvre une dimension pluridisciplinaire forte du fait du caractère intégratif des commandes professionnelles.

Précisions sur les activités supports potentielles

Les C7.2 et C7.3 ayant comme support pédagogique le projet tutoré, la diversité des types de commandes nécessite la mise en œuvre d'activités de pluridisciplinarité en particulier avec la Biologie-Écologie, l'ESC et les SESG (cf. thématiques 6 du tableau des pluri).

Cette situation de formation nécessite un accompagnement des groupes de projet tutoré dans lesquels la collaboration est favorisée. Associer la C2.4 à cet enseignement permettrait une bonne synergie des enseignements et du tutorat au bénéfice de la qualité des travaux rendus.

Une semaine prise sur les semaines de stage est dédiée aux travaux collectifs des groupes de projet tutoré pour faciliter une réponse adaptée aux exigences professionnelles du commanditaire.

Références documentaires ou bibliographiques pour ce module

Les deux principales références récentes à consulter pour la gestion (conservation et valorisation) des sites naturels sont :

Office français de la biodiversité. 2021. Guide de rédaction des plans de gestion des espaces naturels : <http://ct88.espaces-naturels.fr/>

Conservation Measures Partnership. 2021. Standards ouverts pour la pratique de la conservation. <http://cmp-openstandards.org/download-cs/>

La lecture de plans de gestion récents est essentielle : ceux des réserves naturelles mais aussi ceux d'autres espaces tels que ceux des Conservatoires d'espaces naturels ou les ENS où le volet valorisation est davantage développé. On pourra notamment s'appuyer sur la référence suivante qui offre une démarche conforme aux standards ouverts pour la pratique de la conservation :

Cohez D., Paix L., Gabrie L. & Olivier A. 2016. Plan de gestion 2016-2020 de la Réserve Naturelle Régionale de la Tour du Valat. Tour du Valat, Arles, France.

D'autres références thématiques peuvent être consultées :

Alexander, M. 2015. A Management Planning Guide. CMS Consortium, Talgarth, Wales, UK. (www.esdm.co.uk/cms)

Association Française de Normalisation. 2012. Norme X 10-900 - Génie écologique. Méthodologie de conduite de projet appliqué à la préservation et au développement des habitats naturels

Chevalier J. 2010. Définition des objectifs de gestion du patrimoine naturel en France : quel cadre théorique pour quelles modalités ?

Collectif. 2004. Réussir la mise en valeur du patrimoine naturel. Recueil d'aide à la réalisation de sentiers d'interprétation et de découverte en Alsace.

Collectif. 2021. Guide d'élaboration des plans de gestion des espaces naturels. Coll. *Cahiers techniques* n°88 (<http://ct88.espaces-naturels.fr/>)

Conservation Measures Partnership. 2021. Standards ouverts pour la conservation de la nature (<http://cmp-openstandards.org/download-os/>)

Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement en Poitou-Charentes. 2004. Interprétation en Éducation en Environnement. Le point sur l'interprétation des patrimoines. Fiche 19.

Larramendy S., Huet S., Micand A., Provendier D. 2014. Conception écologique d'un espace public paysager – guide méthodologique de conduite de projet, plante & cité, Angers, 94 p.

McDonald T, Gann GD, Jonson J et Dixon KW. 2016. Standards internationaux pour la restauration écologique - incluant les principes et les concepts clés. Society for Ecological Restoration, Washington, D.C.

Paix I. 2015. Analyse comparative de la méthodologie des réserves naturelles de France et de la méthodologie des open standards pour la réalisation du plan de gestion d'une réserve naturelle. Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable de l'université de Sherbrooke.

Réseau des acteurs d'espaces naturels de Rhône-Alpes. 2012. Accueillir le public dans les espaces naturels.

Thomas, Lee and Middleton, Julie. 2011. Lignes directrices pour la planification de la gestion des aires protégées.

Sur la coopération :

CONNAC S., *Apprendre avec les pédagogies coopératives. Démarches et outils pour l'école*, ESF, 2009

CONNAC S., *La coopération, ça s'apprend. Mon compagnon quotidien pour former les élèves en classe coopérative*, ESF, 2020

CONNAC S., *La coopération entre élèves*, Canopé, 2017

PEYRAT-MALATERRE M-F, *Comment faire travailler efficacement des élèves en groupe ? Tutorat et apprentissage coopératif*, De Boeck, 2011

Sur la pédagogie institutionnelle :

COSTA, C. *Devenir auteur de soi-même*. Vigneux : Matrice, Champs social, 2004 (expérience de pédagogie institutionnelle en lycée professionnel) cf : <http://www.champsocial.com> (épuisé)

MONTERET, A., *Les chemins du collectif*. Paris : Libertalia, 2020

ROBBES B., *La pédagogie institutionnelle : origines, fondements et actualités*, in DARBELLAY et al., *L'école autrement ? Les pédagogies alternatives en débat*, Editions Alphil-Presses universitaires suisses, 2021

Sites consacrés à la pédagogie institutionnelle :

<https://reseau-pi-international.org/>

<https://www.ceepi.org/>

Précisions sur les attendus de formation pour chacune des capacités visées

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.1 Monter un projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Identification des enjeux, de la structure et du territoire concerné - Pertinence du montage du projet au regard du contexte - Maîtrise des montages budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> Statut et fonctionnement des organisations Politiques publiques et réglementation Gestion administrative et financière des projets Marchés publics Mathématiques financières 	<ul style="list-style-type: none"> SESG Mathématiques STAE

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'étudiant est capable de monter un projet de gestion et de valorisation environnementale. Ce qui nécessite la capacité à analyser le fonctionnement d'une organisation porteuse de projet, en interne et en externe, dans son réseau partenarial; d'identifier, au regard du contexte écologique et socio-économique et de la commande, les politiques publiques et les démarches réglementaires et administratives associées au projet ; de mobiliser les procédures à mettre en œuvre.

Précisions sur les attendus de la formation

L'enseignement doit permettre aux apprenants de maîtriser les connaissances et démarches méthodologiques nécessaires au montage de projet dans le cadre d'une organisation. En situation professionnelle, le montage d'un projet est une étape déterminante précédant l'opérationnalisation du projet puis son évaluation. Les enseignements correspondant à la C7-1 doivent donc être amenés en intégrant les complémentarités possibles avec ceux de la C7-2 et de la C7-3, les acquis liés à la C7-1 pouvant être utilement remobilisés dans le cadre des projets tutorés. De manière générale, la mobilisation d'études de cas et de situations vécues par les apprenants au cours de leur formation est recommandée.

Statut et fonctionnement des organisations

Connaissances des organisations, statut juridique, niveaux d'intervention et fonctionnement

Connaissances du statut de la structure porteuse : entreprise, association (notamment d'insertion), collectivité territoriale, service de l'état, tiers lieu... Repérer ce qui relève du public et du privé.

Situer le porteur de projet dans son organisation, comprendre la gouvernance au sein de la structure et les décisionnaires, le fonctionnement interne de l'organisation.

Comprendre le territoire sur lequel le projet va être mené.

Identifier le niveau d'intervention de la structure, en relation avec son champ de compétences.

Droit du travail pour comprendre les relations hiérarchiques.

Parties prenantes au projet et relations partenariales

Identifier le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, l'équipe projet, les services instructeurs, les prestataires et sous-traitants.

Connaissances de la commande et des marchés publics (CCTP-CCAP).

Connaissances du droit des contrats et des conventions pour pouvoir intervenir à plusieurs et sur le foncier.

Intervention en régie, délégation de service public...

Comprendre l'environnement socio-économique de la structure : concurrence

Politiques publiques et réglementation spécifique aux démarches de projet de gestion et de valorisation

Connaissance des politiques publiques

Une attention est à porter sur la diversité des politiques publiques susceptibles d'intervenir dans la gestion de projet. Au regard des cas concrets qui sont mobilisés, il est nécessaire d'identifier les politiques publiques afférentes au projet étudié, qui peuvent concerner l'agriculture, l'aménagement du territoire, la ressource en eau, la protection de la nature, la forêt, l'urbanisme.

Identification des projets déjà en vigueur sur le territoire

Repérer les projets, notamment de protection de la nature ou des ressources, existants et les porteurs de projet.

Régimes d'autorisation, de déclaration, de dérogation, financements liés aux politiques publiques sur le territoire

Dérogation espèce protégée, déclaration ou autorisation cf application de la loi sur l'eau ou site, DIG sur parcelles privées... financements à l'échelle des collectivités territoriales, des établissements publics, de l'Union Européenne...

Statuts du foncier

Domaine public, privé de l'état, privé.

Gestion administrative et financière des projets

Construire un budget prévisionnel

Mobilisation d'un référentiel de chiffrage : restauration de cours d'eau, appréciation du nombre de jours, condition de rentabilité des activités à réaliser.

Identification des sources de financements mobilisables au regard des politiques publiques présentes sur le territoire (Agence de l'eau, fonds européens, programmes des collectivités territoriales ...)

Lien avec le bloc 5

Mettre en œuvre les marchés publics

Connaissances des types de marchés publics, rédaction d'un Cahier de Clauses Techniques Particulières, dossier de consultation des entreprises et bordereau des prix unitaires, publicité des offres.

Recherche de solutions de financement par l'emprunt

Concernant la proposition d'une solution de financement, l'enseignement de mathématiques vise essentiellement à revenir sur les progressions géométriques et les notions afférentes : taux d'évolutions moyens suite à plusieurs évolutions, le calcul d'intérêts simples et composés, le taux d'intérêts sur des périodes différentes, taux proportionnels et équivalents pour lesquels les valeurs sont proches pour des taux faibles. Les suites géométriques sont réinvesties essentiellement dans le cadre de l'amortissement des emprunts et en particulier sur les parts d'amortissement, valeur actuelle d'un capital. Sans que cela ne fasse l'objet de connaissances exigibles, l'étude dans les classes antérieures de la somme des termes d'une suite géométrique permet de déterminer l'échéance de remboursement.

Des tableaux d'amortissement sont construits dans le cas d'emprunts à échéances constantes. Les formules permettant de construire un tableau de remboursement peuvent être démontrées. L'utilisation du tableur permet d'automatiser les calculs notamment dans le cadre des tableaux d'amortissement.

C'est l'occasion de comparer les offres avec et sans apport, et de voir les variations du tableau de remboursement en fonction de l'évolution du taux.

Biblio

http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/6b35be1e-5317-4cd6-8db2-05485615219d/co/Module_gestion_projet.html

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.2 Opérationnaliser les différentes phases d'un projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration des objectifs à moyen terme et formalisation - Qualité de la programmation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse d'une commande professionnelle Démarche méthodologique de projet professionnel Hiérarchisation des enjeux Modélisation de la situation Planification d'actions Formalisation d'un document professionnel 	STAE

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si le candidat est capable de répondre à une commande professionnelle précise en formalisant un document de planification restitué au commanditaire et aux acteurs concernés. L'instruction de cette réponse nécessite des investigations complémentaires sur le terrain ainsi que des échanges réguliers avec le commanditaire.

Précisions sur les attendus de la formation

Cet enseignement s'appuie sur la mise en œuvre de projets tutorés relevant d'une pédagogie de la commande qui vise l'acquisition de compétences professionnelles de façon intégrée, en situation. La conduite de projets tutorés mobilise également des compétences relatives à la démarche de projet : travail en équipe, partage des tâches, organisation, planification (planning et rétroplanning), échanges avec un commanditaire, ajustements et adaptation *in itinere*, initiatives, auto-évaluation... Une annexe placée en fin de document précise les conditions de mise en œuvre de ces projets tutorés. Compte tenu de cette démarche intégrative, une réflexion sur les liens entre cet enseignement et les enseignements des autres blocs de compétence est à conduire en équipe.

Analyse de la commande et de son contexte

Il s'agit de bien délimiter la commande, ses finalités, le site, le territoire, les conditions d'accès, le cadre réglementaire. Identifier les acteurs et leurs logiques, les moyens affectés à la commande, les contingences économiques de la situation professionnelle.

Comprendre le statut du commanditaire, ses missions, la place de la commande dans la stratégie de la structure. Identifier les modalités de rendu : livrables attendus, dates et forme de rendus...

Investigations complémentaires en vue du diagnostic du contexte de la commande

Il s'agit de mettre en œuvre les investigations complémentaires nécessaires pour appréhender précisément la commande et son contexte, dans l'objectif de clairement identifier les enjeux présents.

Peuvent être remobilisés ici les acquis du Bloc 4, pour le volet écologique, et ceux du Bloc 8 pour les aspects anthropiques.

Hiérarchisation des enjeux aux différentes échelles du territoire

Il s'agit d'identifier les enjeux prioritaires, à partir des connaissances actualisées, qui justifieront la définition d'objectifs opérationnels et la rédaction d'un plan d'actions. Ces aspects doivent être appréhendés aux différentes échelles pertinentes : du site et au-delà.

Hiérarchisation des enjeux environnementaux à l'échelle du site (espèces – habitats) et du territoire

Identifier et classer les espèces et habitats selon leur valeur patrimoniale. Les critères utilisables sont la sensibilité, la responsabilité du gestionnaire, la rareté et le niveau de menace (listes rouges par ex.).

Il s'agit ici de présenter des tableaux par taxons, classés par ordre de priorité décroissante.

On peut également aborder les notions de naturalité, fonctionnalité et connectivité des écosystèmes.

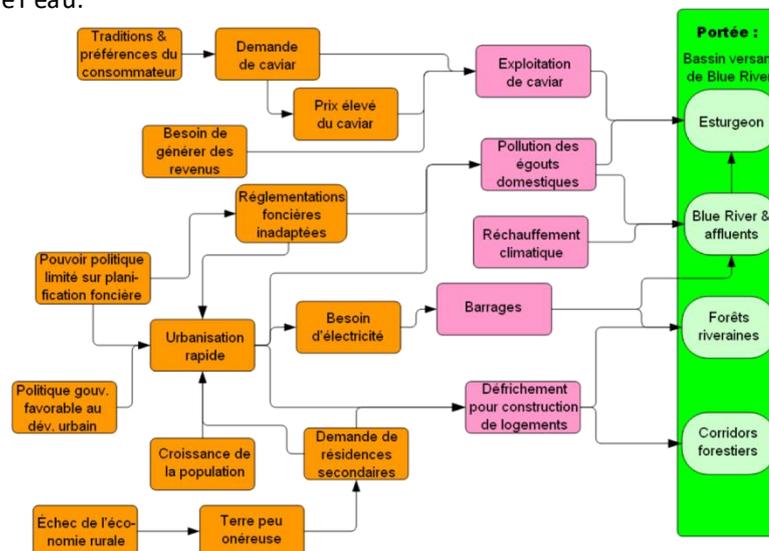
Prise en compte des demandes sociales (usages), des services écosystémiques, des aspects réglementaires

Il s'agit ici d'identifier les usages et les usagers, les acteurs, le cadre réglementaire, les politiques publiques et financements, les publics actuels et potentiels, les services écosystémiques actuels et potentiels, les opportunités présentes sur le territoire, les potentiels d'interprétation (patrimoine naturel et culturel). « Cet enseignement est réalisé en lien avec celui visant la capacité C8 ».

Modélisation de la situation

L'analyse du contexte de la commande et la hiérarchisation des enjeux peuvent être formalisés sous la forme d'un « modèle des standards ouverts » permettant une bonne appréhension de l'ensemble de la situation (voir également la possibilité de modéliser sous des logiciels de type MIRADI).

Exemple de représentation (Plan de Gestion de la réserve naturelle de la Tour du Valat, Mémoire de Lisa PAIX) : 2016-2020 Région Paca / Agence de l'eau.



Formalisation des objectifs à moyen terme

Les objectifs opérationnels à moyen terme ne doivent pas être confondus avec les opérations (ne pas confondre les moyens et les objectifs : « débroussailler » n'est pas un objectif).

Mi se en forme des objectifs à moyen terme dans un tableau synthétique

Les objectifs peuvent être formalisés selon une double arborescence, incluant les résultats attendus, les pressions, les opérations choisies et les indicateurs d'état ou de moyens.

Ce système est présenté dans la méthodologie de rédaction des plans de gestion des espaces naturels de l'OFB.

Cette méthode, utilisée dans le domaine de la gestion, peut également être appliquée pour les projets d'interprétation et de valorisation de la nature.

D'autres méthodes existent dans le domaine de la valorisation et de l'interprétation.

Choix partagés avec les différents acteurs des objectifs à moyen terme au regard des finalités du projet

Les objectifs définis doivent connaître une étape d'information, de concertation, de négociation auprès des acteurs et des usagers concernés.

Cette phase peut prendre la forme de documents de communication, de visites publiques, de réunions publiques...

Le bilan à mi-parcours prévu à la capacité C7.3 peut être l'occasion de ce partage des objectifs.

Validation scientifique des objectifs à moyen terme

Il s'agit ici de vérifier la cohérence de la double arborescence proposée, notamment la capacité des opérations proposées à atteindre les objectifs souhaités.

Cette validation peut être opérée par un conseil scientifique s'il est présent, mais également par un groupe de pairs.

Cette étape peut associer l'enseignant de biologie-écologie dans le cadre d'une séance pluridisciplinaire.

Rédaction et planification des fiches actions

Il s'agit ici de décrire le plus finement possible les opérations proposées et d'en proposer une planification sur plusieurs années.

On utilise une forme commune à toutes les fiches-actions ; l'objectif étant de disposer de fiches-actions autonomes et opérationnelles.

Spatialisation des actions sur des cartes, si nécessaire, en utilisant les outils de la géomatique

Si nécessaire, les actions proposées sont géolocalisées, éventuellement avec l'usage d'un Système d'Information Géographique.

Planification pluriannuelle des actions

Les actions sont ventilées selon une programmation pluriannuelle, dont l'amplitude temporelle est définie par la commande et les financements envisagés.

On veille à ce que les fiches-actions abordent l'évaluation des moyens humains et financiers nécessaires à leur mise en œuvre, et à ce que ces moyens soient également pertinemment ventilés entre les actions.

Transposition de fiches action en cahiers des charges

Certaines fiches-actions, nécessitant une prestation externe, peuvent être transposées sous la forme de cahiers des charges. Cette transposition consiste à un changement de forme, adaptée à une situation contractuelle (de type CCTP dans le cas d'un marché public).

Formalisation du document complet de planification et d'un document de communication

L'ensemble de la démarche de projet aboutit à la production d'un document de planification (notice de gestion, plan d'interprétation, plan de valorisation... selon les situations et les commandes) répondant aux exigences professionnelles.

Ce document technique est accompagné des informations recueillies : bases de données, photothèque, ressources pédagogiques, résultats d'enquête, couches SIG...

Ce document technique est complété par un ou des support(s) de communication destiné(s) au grand public : note synthétique, article dans le journal du site ou de la structure commanditaire, réseaux sociaux...

Ces différents documents devront faire l'objet d'une restitution orale formelle au commanditaire, voire éventuellement aux acteurs et usagers (au sein d'un comité de pilotage par ex.), permettant les échanges et l'argumentation des choix opérés par les étudiants.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.3 Évaluer globalement le déroulement d'un projet professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan critique des opérations - Proposition de pistes d'évolution 	<ul style="list-style-type: none"> Choix d'un dispositif d'indicateurs Tenue d'un cahier d'enregistrements Réalisation d'un bilan technique et financier Réalisation d'un bilan annuel d'activités Démarche concertée d'élaboration du projet 	<ul style="list-style-type: none"> STAE SESG

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'étudiant est capable de réaliser un rapport d'activités devant un comité de pilotage de gestion et/ou de valorisation de la nature et de réaliser les enregistrements comptables et techniques lors du déroulement du projet.

Précisions sur les attendus de la formation

Cet enseignement s'appuie sur la mise en œuvre de projets tutorés relevant d'une pédagogie de la commande qui vise l'acquisition de compétences professionnelles de façon intégrée, en situation. La conduite de projets tutorés mobilise également des compétences relatives à la démarche de projet : travail en équipe, partage des tâches, organisation, planification (planning et rétroplanning), échanges avec un commanditaire, ajustements et adaptation *in itinere*, initiatives, auto-évaluation... Une annexe placée en fin de document précise les conditions de mise en œuvre de ces projets tutorés. Compte tenu de cette démarche intégrative, une réflexion sur les liens entre cet enseignement et les enseignements des autres blocs de compétence est à conduire en équipe.

Choix d'un dispositif d'indicateurs

Il s'agit pour l'étudiant de choisir les indicateurs de suivi qui lui permettront d'évaluer les actions inscrites dans le plan de gestion pluriannuel de la manière la plus pertinente possible.

Différents types d'indicateurs simples quantitatifs et qualitatifs

Dans le cadre d'un projet comportant des actions de gestion il est attendu que l'étudiant définisse des indicateurs métriques, de seuil ou reposant sur des dispositifs de suivi.

On entend par « métrique » (ou indicateur) un élément quantifiable dérivé d'une ou plusieurs mesures (surface d'un habitat, linéaire de haie, nombre d'individus, densité, ...).

On entend par « seuil » une ou plusieurs métriques définie(s) au préalable, qui, une fois atteinte(s), traduirai(en)t l'obtention de la trajectoire écologique souhaitée

Dans le cadre d'un projet comportant des actions de valorisation, il est attendu que l'étudiant construise une grille d'enquête afin de recueillir l'avis des usagers (satisfaction, pistes d'amélioration, ...).

En ce qui concerne l'évaluation de la fréquentation, cette métrique peut être un indicateur d'évaluation de la réussite d'un projet de valorisation, de la pression sur l'environnement ou de la compréhension des flux sur un espace aménagé.

Notion d'indicateurs combinés

Il s'agit d'amener les apprenants à utiliser des modèles d'indicateurs combinés comme le modèle Pressions-Etat-Réponses (PER). Ce modèle met en évidence les liens et l'interdépendance entre les différentes questions environnementales. Il caractérise donc les indicateurs de pressions sur l'environnement, les indicateurs des conditions environnementales et les indicateurs des réponses de la société.

Les indicateurs de **Pressions** décrivent les impacts directs et indirects exercés par les activités humaines sur l'environnement, y compris les ressources naturelles.

Les indicateurs d'**Etat** concernent la qualité de l'environnement ainsi que la qualité et la quantité de ressources naturelles. Ils donnent une image de l'ensemble de l'état de l'environnement et de son évolution dans le temps.

Les indicateurs des **Réponses** de la société reflètent l'implication de la société à répondre aux préoccupations liées à l'environnement. Les actions et réactions individuelles et collectives (actions publiques – actions privées) peuvent être de plusieurs ordres.

Exemple : <http://www.environnement-poitou-charentes.org/Modele-PER.html>

Validation de documents de cadrage avec le commanditaire

Il s'agit pour les étudiants de mettre en œuvre une démarche concertée avec le commanditaire de validation de différentes étapes du déroulement du projet.

Validation du cahier des charges

Il s'agit pour l'apprenant d'apprendre les démarches visant à faire valider le cahier des charges des actions prioritaires identifiées par les étudiants et qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre d'un autre bloc de compétences

Validation d'un rapport d'étapes

Le rapport d'étape est un « document faisant état de l'avancement d'un projet à un moment considéré comme significatif ». Il peut être l'occasion d'effectuer des ajustements négociés dans le déroulement du projet. Il peut être réalisé au moment de la validation du cahier des charges ou à un autre moment clé du déroulement du projet.

Rédaction d'un bilan technique et financier

Un bilan doit être rédigé à la fin du projet. Ce bilan repose sur la tenue de cahiers d'enregistrement des opérations, sur la rédaction d'un bilan annuel d'activité et sur les premiers résultats d'évaluation (indicateurs, enquêtes, ...). Ce bilan global est présenté à un comité de gestion (commanditaires et/ou enseignants et/ou élus, etc...) et propose des pistes d'évolution.

Tenue de cahiers d'enregistrement des opérations

Le cahier d'enregistrement des opérations est un document listant l'ensemble des tâches réalisées par le groupe d'étudiants tout au long du projet (temps de bureau, d'inventaires, de réunion, de rencontres, ...).

Rédaction d'un bilan annuel d'activité

Le bilan annuel d'activité consiste en un résumé ou récapitulatif des actions et résultats (dont financier) sur une période donnée. Il s'agit donc ici de rédiger un récapitulatif des actions entreprises, des résultats obtenus et des flux financiers afférents.

Présentation du bilan (déroulement, écart prévu-réalisé) à un comité de gestion et pistes d'évolution

Il s'agit, pour le groupe d'étudiants, de présenter, à l'oral, le bilan technique et financier du projet. Cette présentation insiste notamment sur le déroulement global du projet et les actions réalisées au regard des actions prioritaires dans le document de planification.

Au regard des indicateurs (métriques, seuil, PER, fréquentation), des résultats de l'enquête auprès des usagers ou des échanges lors du comité de gestion, le groupe d'étudiants peut développer des pistes d'évolution ...

Une pédagogie de la commande au service de la réponse au commanditaire menée en équipe de projets tutorés

Les C7.2 et C7.3 reposent sur la mise en œuvre de projets tutorés relevant d'une pédagogie de la commande qui vise l'acquisition de compétences professionnelles de façon intégrée, en situation.

La conduite de projets tutorés mobilise également des compétences relatives à la démarche de projet : travail en équipe, partage des tâches, organisation, planification (planning et rétroplanning), échanges avec un commanditaire, ajustements et adaptation *in itinere*, initiatives, auto-évaluation...

Dans le cadre de la semestrialisation, l'enseignement de la démarche de projet du tronc commun, repose en partie sur le projet professionnel, c'est-à-dire sur le projet tutoré. Une mutualisation des moyens est conseillée (horaires enseignants ESC,) dans une même UE qui sera évaluée en projet tutoré, chacune des capacités intermédiaires ayant sa grille d'évaluation propre, mais portant sur une même situation d'évaluation support, celle du projet tutoré.

Recommandations pour la définition préalable des projets tutorés :

Les commandes de projets tutorés sont recherchées auprès des partenaires professionnels du territoire de l'établissement par les enseignants des capacités professionnelles intervenant en BTSA GPN, qu'ils soient ou non tuteurs de ces futurs projets tutorés.

Pour chaque promotion, il est nécessaire de disposer de plusieurs projets tutorés permettant de répartir les étudiants dans des équipes d'environ 4 à 6 membres (à adapter en fonction de l'ampleur de chaque commande).

Plusieurs équipes peuvent répondre de façon complémentaire à un même commanditaire mais chaque groupe aura sa propre dynamique et son tutorat spécifique.

La recherche et la définition des projets tutorés doit se faire le plus en amont possible car elle nécessite souvent de nombreux échanges avec le(s) commanditaire(s) potentiel(s).

Lors de cette phase de définition des futurs projets tutorés, l'enseignant veille notamment à :

- l'adéquation de la commande avec les objectifs de la formation (pour ce faire, l'enseignant doit avoir une vue transversale des capacités visées par le BTSA GPN) ;
- la faisabilité du projet (durée au regard du calendrier pédagogique, charge de travail envisagée, distance du centre de formation, nombre d'étudiants-mobilisés, – en gardant à l'esprit les potentielles démissions d'étudiants en cours de formation –, les moyens nécessaires et disponibles...);
- la possibilité d'accompagnement du projet par un professionnel de la structure commanditaire
- la rédaction d'une commande la plus précise et explicite possible (un cahier des charges co-écrit par le commanditaire et les enseignants du module concerné pourra lorsque c'est possible préciser les livrables attendus, les modalités spécifiques du projet, les grandes étapes...).

Selon les commanditaires le cahier des charges sera plus ou moins abouti. De toutes les façons c'est déjà un premier travail qui nécessite des investigations complémentaires concernant mieux l'ensemble du contexte de la commande. Les étudiants s'approprient et peuvent faire évoluer de façon plus modeste en lien avec leur tuteur ce à quoi ils peuvent ou veulent raisonnablement s'engager.

On peut aussi imaginer que si les commandes sont collectées par les enseignants, la construction du cahier des charges avec le commanditaire pourra revenir au groupe d'étudiants. A tout le moins leur permettre de faire un retour avec suggestions sur ce cahier des charges afin d'affiner l'appropriation et l'engagement des étudiants.

C'est une étape essentielle qui selon les groupes pourra prendre plus ou moins de temps, mais qui conditionne toute la réussite de l'ensemble du projet et la satisfaction qu'en tirera le commanditaire et les étudiants. C'est souvent ainsi que les professionnels aguerris fonctionnent car la commande peut revêtir des dimensions et finalités pas toujours explicitées et pas toujours en adéquation avec les intentions et les moyens alloués par le commanditaire qui peut manquer d'expérience sur le sujet. De plus celui-ci n'intègre pas forcément non plus, ainsi que les étudiants du projet tutoré, le temps qui peut être mobilisé par les étudiants. Ce réalisme est plus porté par l'expérience de l'enseignant tuteur, c'est de sa responsabilité aussi.

Modalités de mise en œuvre des projets tutorés :

Afin d'éviter des conflits potentiels concernant le choix des projets, des divergences dans la composition des équipes d'étudiants et des risques d'échec de certaines équipes, il est conseillé de composer les équipes et de leur affecter une commande par tirage au sort, en autorisant ensuite une négociation constructive si des sensibilités ou compétences spécifiques émergent du groupe classe de manière argumentée

Lors du lancement du projet tutoré, l'enseignant-tuteur veille à présenter aux étudiants les modalités de conduite de la mission, ainsi que les modalités d'évaluation (forme et grille(s) d'évaluation, calendrier, modalités pratiques...). Ces modalités d'encadrement des projets tutorés doivent être exactement les mêmes pour tous les projets tutorés d'une même promotion. Il est essentiel que le cadre de l'évaluation et de l'accompagnement soit le plus clair possible pour tous.

Recommandations vis-à-vis des enseignants-tuteurs de projets tutorés :

Le tutorat favorise une pédagogie active, reposant sur l'autonomie et l'initiative, mais il nécessite l'accompagnement appuyé et vigilant d'un enseignant-tuteur par projet tutoré, afin de s'assurer de la bonne conduite de la mission et la réalisation de travaux collectifs à la hauteur des attentes du commanditaire. L'analyse réflexive de chacun des étudiants sur la conduite de la mission et la réalisation des travaux nourrit la grille individuelle d'évaluation.

Parce qu'il s'inscrit totalement dans un cadre professionnel, la place laissée au tâtonnement et au droit à l'erreur doit être scrupuleusement encadrée par l'enseignant-tuteur pour garantir l'atteinte des attendus du commanditaire et de la formation.

Une adaptation de la commande peut s'avérer nécessaire durant la conduite du projet, par exemple en cas de démissions d'étudiants ou en raison de toute autre contingence venant limiter les capacités de l'équipe de travail à répondre à la commande dans son intégralité. Cette négociation devra être conduite par l'enseignant-tuteur ou l'enseignant ayant défini la commande initiale s'il n'est pas le tuteur du projet. Si possible accompagné d'un membre du groupe d'étudiants. Les impliquer sur cette question délicate de l'ajustement est aussi essentiel ne serait-ce que pour ne pas leur laisser un sentiment d'être de simples exécutants sans interaction avec la commande et sa définition (voir supra sur la question du cahier des charges).

L'enseignant-tuteur est le garant de la cohérence globale de la réponse proposée à la commande. En cas de désaccord important mieux vaut permettre aux étudiants de porter eux-mêmes leur choix auprès du commanditaire. Ainsi ce n'est pas le tuteur qui bride mais bien la commande, ce qui est très différent à la fois comme vécu et comme situation d'apprentissage. Ainsi le tuteur reste une ressource potentielle et un véritable accompagnant. Sinon il devient tout simplement chef de projet.

Il est le garant institutionnel de l'engagement du groupe devant le commanditaire et aura le souci de s'assurer :

- du respect des aspects réglementaires et de la sécurité ;
- du respect de la commande, de son aboutissement ou de son ajustement éventuel en cours de projet ;
- des bonnes relations entre l'équipe de travail et le commanditaire.

Le tuteur est une caution. En effet, il s'agit pour lui avant tout de se positionner plus comme personne ressource que comme responsable des trois points cités ci-dessus. Il doit assurément veiller sur ces aspects mais sans en dépouiller les étudiants, sinon il risque prendre le rôle de chef de projet, ce qui n'est pas souhaitable.

Durant toute la conduite du projet, l'enseignant-tuteur :

- rappelle les objectifs, les échéances et les attendus de la commande, à chaque fois que cela s'avère nécessaire ;
- s'assure du respect de la commande et du commanditaire ;
- assure le suivi du projet en relation étroite avec le commanditaire et l'équipe de travail ;
- est présent auprès de l'équipe de travail lors de points d'étape programmés et formalisés afin de permettre aux étudiants de présenter leur avancement, de l'évaluer, puis de réajuster et de planifier la suite du travail. Ces points d'étape constituent des moments-clés de la conduite du projet, permettant son évaluation *in itinere* et la prévention de toute dérive dans la conduite de la mission ;
- est disponible, sous des modalités clairement définies en amont avec l'équipe de travail, lorsque celle-ci le sollicite pour des raisons pédagogiques (informations, conseils, ressources techniques ou méthodologiques, relectures, validations intermédiaires...) ;
- ne se substitue en aucun cas au groupe, à ses démarches, ses choix et ses travaux sauf en cas de menaces sur la sécurité et la réalisation du projet.

On ne négocie pas la sécurité, c'est un fait établi en revanche un problème dans la conduite du projet peut apporter

en termes d'apprentissage des éléments très pertinents qui s'effaceraient à faire à leur place... L'échec souvent très partiel, d'un projet est constructeur. Et les commanditaires peuvent aussi connaître des difficultés similaires avec des partenaires professionnels. Si la crainte de l'établissement est légitime car il se sent responsable d'un projet raté ou mal fait mais cela n'est pas l'apanage du système de formation. On peut en ce sens évoquer les systèmes de garantie en cas de malfaçons qui sont légion dans le secteur professionnel. Gardons une place pour le tâtonnement, l'expérimentation même maladroite et la prise de risque (mesurée). C'est là tout le rôle d'un tuteur d'accompagner sans conduire. Difficile mais d'une redoutable efficacité !

Ainsi, l'enseignant-tuteur :

- veille au respect des échéances par l'équipe de travail, notamment par l'accompagnement des étudiants dans la régulation de leur charge de travail ;
- s'assure de la justesse et de la pertinence des données produites et des propositions d'actions formulées par l'équipe de travail ;
- assure un rôle de régulateur et de médiateur en cas de difficultés relationnelles au sein de l'équipe de travail ;
- le cas échéant, fait usage de son autorité si la conduite du projet connaît des dérives mettant en péril le bon déroulement de la mission ;
- participe à l'évaluation finale du projet et de l'équipe de travail.

En plus de l'enseignant-tuteur, les équipes pédagogiques pourront mobiliser, si nécessaire, d'autres enseignants pour apporter des compléments de tutorat, qu'ils soient thématiques (expertises naturalistes particulières, aspects financiers et réglementaires, gestion de conflits au sein des groupes, mobilisation de techniques de communication, conception des modalités de la restitution au commanditaire et aux usagers, mobilisation des outils géomatiques...) ou méthodologiques. Les autres enseignants de l'équipe pédagogique peuvent être ainsi impliqués dans l'appui aux groupes en tant qu'experts, chacun dans leur spécialité, de façon collective et/ou à la demande.

Les tuteurs veilleront à associer les représentants de la structure commanditaire, si nécessaire d'autres partenaires, si cela s'avère approprié aussi par le groupe d'étudiants du projet, pour la validation d'étapes intermédiaires et le bilan du projet. Les représentants de la structure commanditaire peuvent être associés à l'évaluation, si c'est contractualisé dès le départ et pour tous les apprenants dans la grille CCF présentée à la promotion en début de formation et lors de la commande au commanditaire.