



# BÂTIR UN RÉTROPLANNING

Un outil essentiel pour bien orchestrer le travail clinique

**1** Avantages du  
rétroplanning

**2** Clés d'un bon  
rétroplanning

**3** Diagramme de  
Gantt

## À noter

Cette fiche s'applique surtout au travail d'une **clinique projet**, mais peut certainement être utile pour inspirer les **cliniques d'accès au droit** qui jonglent avec des échéances multiples.

L'enseignement clinique permet de développer une des compétences les plus importantes sur le marché du travail : le respect des échéances. Or, il est surprenant de constater que peu de personnes étudiantes possèdent de réels outils pour s'assurer de remettre leur travail à temps. Trop souvent, la tâche de révision, pourtant si essentielle, est faite à la dernière minute.

**Dans le cas de mandats de longue durée**, un retard de quelques jours accumulés chaque mois peut être fatal pour assurer le respect de l'échéance.

**Dans le cas d'une clinique d'accès au droit**, l'accumulation de plusieurs mandats peut s'avérer nuisible pour assurer la remise de rapports de qualité. Voilà tout l'intérêt de bâtir un rétroplanning, aussi appelé planification inversée.

La construction du rétroplanning constitue une étape importante lorsque la confection des mandats peut s'échelonner sur une longue période. Il permet de poser des jalons sur le calendrier de manière à prévoir le temps nécessaire pour l'accomplissement de chacun d'eux. Surtout, il permet de se réserver une période de temps suffisante pour la révision.

## Bon à différencier

Rétroplanning  
Bâti à reculons **à partir de la date  
d'échéance.**

Planning classique  
Bâti en se projetant **à partir de la date de  
début** du projet.

On choisit le rétroplanning lorsqu'on a une échéance stricte à respecter (qu'elle soit fixée par la personne ayant donné le mandat ou encore pour des raisons pédagogiques).

## 1. Avantages du rétroplanning



## 2. Clés d'un bon rétroplanning

### **Établir la date d'échéance du livrable de manière claire avec le mandataire**

Dans certains cas, le mandataire pourrait demander de recevoir le travail en étapes. Les moments de réception de ces livrables d'étapes doivent être identifiés clairement.



### **Prévoir un échéancier de base avec les personnes étudiantes**

Certaines cliniques trouvent utile de donner des échéances claires, dès le début de l'activité clinique, pour tous les dossiers reçus. Exemple : si cela s'applique, il peut être indiqué clairement aux personnes étudiantes que chaque dossier doit être fini dans un délai de 2 mois, quelles sont les étapes par lesquelles les personnes étudiantes doivent passer pour le résoudre, etc. Dans d'autres cas, un autre type d'échéance pourra être mis en place, mais cela doit se décider en fonction des spécificités de chaque clinique, et peut s'améliorer dans le temps avec l'expérience. Dans ce contexte, les étudiants cliniciens auront la responsabilité d'en informer les personnes clientes.

### **Poser des jalons**

Tout bon rétroplanning comporte des jalons, c'est-à-dire des points temporels clés correspondant à l'atteinte d'un résultat préalable. Cela permet par exemple d'établir qu'à un moment donné, une ou quelques étapes du projet seront terminées. Cela peut aussi être le moment d'établir un bilan intermédiaire et de faire un retour sur la dynamique du travail d'équipe. Surtout, parce que l'atteinte d'un jalon implique souvent l'obtention d'un livrable intermédiaire (qualification juridique d'un dossier, fiches, tableaux, section de rapport, première réponse envoyée à la personne mandataire, etc.), cela permet à la personne enseignante de donner une rétroaction pédagogique importante aux étudiants. Ça peut aussi être le moment de procéder à une évaluation par les pairs si ce mode d'évaluation est préconisé.

### **Identifier précisément les différentes tâches que le mandat nécessite d'accomplir**

Si cette étape n'est pas faite correctement, tout le rétroplanning risque d'être affecté. Plusieurs tâches principales peuvent être identifiées. Elles doivent être classées en ordre chronologique. Pour chacune de celles-ci, l'équipe voudra peut-être ajouter des tâches secondaires qui sont en définitive des sous-objectifs. Plus l'identification des tâches est précise, plus l'estimation de la durée de celles-ci le sera.



### **Estimer correctement la durée des tâches à accomplir**

Pour cette étape, l'équipe étudiante aura souvent besoin de l'aide des superviseurs. Dans certains cas, il pourrait être pertinent de faire un test afin d'établir le temps que peut prendre une tâche.

### **Identifier les personnes responsables d'accomplir les tâches**

Cette étape n'est pas essentielle, mais si c'est possible, cela permet à chaque membre de l'équipe de planifier son travail, de dégager du temps au bon moment et de travailler dans les délais prévus.

### **Établir les repères dans le temps**

Une fois que l'on connaît les tâches à accomplir et la durée approximative pour les réaliser, des repères doivent être établis en partant de la date d'échéance en revenant en arrière. Plusieurs tâches peuvent être regroupées avant l'atteinte d'un jalon. Autrement dit, il ne faut pas automatiquement établir un jalon pour chaque tâche. Les échéances doivent être respectées, sans cela c'est toute la planification qui doit être réajustée.

### **Prévoir suffisamment de temps pour la révision**

La révision est une étape extrêmement importante. Elle peut occuper jusqu'au quart du temps dévolu au mandat, surtout s'il s'agit d'un travail collectif qui nécessite un travail d'intégration et de lissage en commun.

### **Identifier un gardien du temps**

Une fois le rétroplanning bâti, il importe de le mettre en œuvre, mais surtout de le respecter. Au sein de plusieurs cliniques, les mandats sont accomplis en équipe. Dès lors, il importe qu'une personne soit rapidement identifiée pour agir comme gardien du temps.

### **Attention : Prise en considération des demandes du mandataire quant à la réception de mandats d'étape**

Le mandataire pourrait vouloir recevoir des nouvelles du mandat avant la date ultime ou pourrait avoir besoin de certains résultats en cours de réalisation du mandat. Dans ce cas, le rétroplanning doit être bâti en prenant en considération ces demandes.



### 3. Diagramme de Gantt : outil utile pour visualiser le rétroplanning en un coup d'œil !

Le diagramme de Gantt est communément utilisé pour créer des rétroplannings. Il permet de visualiser les tâches à accomplir, la durée de celles-ci, les étapes à atteindre et le niveau d'avancement du projet en un coup d'œil. Il permet d'afficher les priorités et d'anticiper les prochaines étapes. Le diagramme peut simplement être dessiné à la main. Il peut aussi être créé sur un support informatique.

À ce titre, certains logiciels permettent de réaliser un rétroplanning en utilisant un diagramme de Gantt. À cet effet, vous pouvez visionner ce tutoriel qui explique comment en créer un à l'aide de Excel (<https://www.youtube.com/watch?v=uKc-6do5KKY>).

Jalons	1		2			3				4
Semaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tâches										
1 Familiarisation avec le mandat	X Y Z									
2 Construction de la méthodologie		X Y Z								
3 Recherche / collecte de données		X Y Z	X Y Z	X Y Z						
4 Création d'un outil de présentation des résultats de recherche (liste, tableau, cartographie, etc.)			X Y Z	X Y Z						
5 Révision de l'outil				X						
6 Envoi de l'outil (rapport intermédiaire)					X					
7 Ajustement de l'outil par rapport aux commentaires reçus					X	X				
8 Rédaction du rapport					Y Z	X Y Z	X Y Z			
9 Révision							Y Z	Y Z		
10 Mise en page finale							Z	Z		
11 Envoi du rapport									X	
12 Rencontre avec la personne mandatrice										X Y Z

B

Dans le diagramme de Gantt ci-dessus, les informations suivantes sont indiquées :

A) L'équipe bénéficie de 10 semaines pour accomplir le mandat ;

B) 12 tâches doivent être accomplies pour terminer le mandat ;

C) 4 grandes étapes (jalons) définissent des échéances à respecter ;

1. La phase préliminaire visant à se familiariser avec le mandat et la construction d'une méthodologie
2. La phase de recherche et de production du rendu intermédiaire
3. La phase de production du rapport
4. La phase finale de présentation des données

D) 3 personnes travaillent au mandat : X, Y, Z ;

E) X, Y, Z connaissent les tâches à effectuer chaque semaine et les échéances à rencontrer.