

Bilan de projet

Écarts, risques, leçons apprises et recommandations · Structuration des parcours B1/B2

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Période couverte	Du 15 décembre 2025 au 21 août 2026
Chef de projet	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Destinataires	Direction, responsable pédagogique
Documents joints	Registre de gestion documentaire, tableau de bord, procès-verbal de réception

Historique du document

Version	Auteur	Description	Date
V0.9	Mohamed EL AFRIT	Première trame, à la livraison des derniers documents	14/08/2026
V1.0	Mohamed EL AFRIT	Bilan complet : écarts, risques, leçons apprises	21/08/2026

1. Ce que le projet a produit

Le projet devait doter les deux premières années d'un appareil pédagogique complet, aligné sur les compétences exigées en fin de cycle, et outiller le pilotage de sa mise en œuvre. Les deux chantiers sont livrés : les référentiels, les fiches modules et les fiches projet fil rouge, les matrices de couverture, l'ordonnancement, les plannings et le règlement d'une part ; l'application de collecte, de consolidation et de planification d'autre part. La nouvelle année scolaire démarre avec ce référentiel.

2. Analyse des écarts

Question	Réponse	Commentaire
Les livrables ont-ils tous été remis ?	Oui, à deux exceptions près	Le plan de recrutement et le présent bilan sont des livrables de clôture, remis après la mise en service
Les objectifs ont-ils été atteints ?	Oui	Couverture intégrale des compétences de fin de cycle, aucune rupture de prérequis, appareil documentaire complet, application en service
La date de fin a-t-elle été tenue ?	Non sur le prévu, oui sur le butoir	Fin prévue en juillet, atteinte à la mi-août ; la rentrée, seule date intangible, est tenue
Le coût a-t-il été respecté ?	Oui sur les décaissements	Les coûts directs restent conformes ; l'écart porte entièrement sur la charge interne
Les charges ont-elles été respectées ?	Non	La charge consommée vaut environ le double de la charge budgétée, l'écart étant absorbé par du temps hors contrat
Le périmètre a-t-il évolué ?	Oui, à la hausse	Six demandes de changement acceptées, dont le passage de cinquante fiches environ à quatre-vingt-quatre

3. Retour sur les risques

Risque anticipé	Ce qui s'est produit	Enseignement
Non-appropriation du cadre par les formateurs	Résistances au démarrage, levées par la consultation individuelle et l'intégration des contenus existants	La réponse n'était pas managériale mais éditoriale : partir de leur matière plutôt que de la remplacer
Retard de production faute de temps	Retard d'un mois et demi sur le prévu, sans conséquence sur la rentrée	La priorisation séquentielle a joué son rôle : la première année d'abord, le reste ensuite
Sous-estimation du périmètre	Réalisé, et dans des proportions importantes	Le recensement aurait dû précéder l'engagement, pas le suivre
Programme vendu avant d'être conçu	Réalisé, contrainte subie sans marge	Une date commerciale ne se négocie pas : elle se planifie à rebours
Concentration sur une	Non réalisé, mais la vulnérabilité a existé tout	L'outillage et la traçabilité ont réduit le risque

Risque anticipé	Ce qui s'est produit	Enseignement
personne unique	du long	sans le supprimer
Compétences manquantes dans l'équipe	Réalisé : trois modules sans formateur qualifié	La collecte a révélé un problème que personne ne voyait avant

4. Impacts imprévus

Deux effets n'avaient pas été anticipés. Le premier est favorable : l'application, conçue pour ce seul projet, s'est révélée utile au-delà de son périmètre, puisqu'elle sert désormais l'ensemble des filières de l'établissement et non les seules deux années visées. Le second l'est moins : l'implication de la responsable pédagogique a presque doublé par rapport au prévu, au point que son propre engagement mérite d'être signalé comme une condition de réussite non budgétée.

5. Après la mise en service

Trois travaux commencent à la clôture et ne relèvent plus du projet. Le recrutement des formateurs pour les modules non couverts, engagé et suivi. La maintenance de l'application et son hébergement, qui appellent une ligne au budget de fonctionnement. Et la révision annuelle du référentiel, recommandée par le certificateur, qui suppose que quelqu'un en soit explicitement chargé.

Un point d'évaluation est fixé à la fin de l'année scolaire : mesurer le taux de passage entre les deux années, seul indicateur de résultat qui ne pouvait pas être relevé pendant le projet.

6. Leçons apprises et recommandations

Domaine	Leçon apprise	Recommandation
Périmètre	Une estimation portée par une fiche de poste n'est pas un recensement : l'écart entre les deux a structuré tout le projet	Recenser avant d'engager, et faire du recensement un livrable en soi
Charge et moyens	Un écart de charge absorbé sans être renégocié disparaît des comptes et ne prouve rien	Porter l'écart au comité dès qu'il est constaté, même sans demande de moyens
Parties prenantes	Un message collectif ne mobilise pas des acteurs qui n'ont pas demandé le projet	Segmenter tôt, parler individuellement à ceux dont dépend l'appropriation
Communication	La légitimité de l'émetteur compte davantage que le contenu du message	Confier la communication interne à qui la porte, pas à qui la rédige
Contribution	La déclaration des formateurs a décollé quand elle a servi celui qui la faisait	Chercher l'intérêt du contributeur avant de chercher son adhésion
Outillage	L'automatisation de la production a rendu possible un périmètre que la charge accordée ne permettait pas	Investir dans l'outillage dès que le volume dépasse ce qu'une personne peut tenir à la main
Qualité	Les contrôles automatiques ont trouvé des défauts qu'aucune relecture humaine n'aurait vus	Automatiser ce qui est vérifiable, réserver la relecture au jugement
Délais	Le butoir de rentrée a tenu parce qu'il n'a jamais été discuté	Distinguer explicitement les dates négociables des dates intangibles
Expertise externe	L'avis d'un expert sans pouvoir d'approbation a plus fait avancer le projet que bien des validations	Solliciter l'expertise là où elle est, indépendamment de l'autorité
Documentation	Écrire la note de cadrage pendant le projet plutôt qu'avant a coûté en clarté au démarrage	Exiger un cadrage écrit avant d'engager, même court

7. Satisfaction des parties prenantes

Partie prenante	Ce qu'elle attendait	Appréciation portée
Direction	Un programme structuré et prêt pour la rentrée	Attente satisfaite ; la question des moyens reste posée
Responsable pédagogique	Un cadre commun exploitable et des preuves qualité	Attente satisfaite, au prix d'une implication très supérieure au prévu
Formateurs	Ne pas perdre leur matière ni leur marge d'adaptation	Réserves initiales levées pour l'essentiel ; l'usage réel le dira
Équipe commerciale	Un programme conforme à ce qui a été vendu	Attente satisfaite

Partie prenante	Ce qu'elle attendait	Appréciation portée
Certificateur	Une cohérence des années amont avec les titres visés	Avis favorable, remarques intégrées
Étudiants	Un parcours lisible et sans rupture	Ne pourra être apprécié qu'après une année de mise en œuvre

8. Documents archivés

L'ensemble des documents de gestion du projet est versé au dépôt documentaire, dans sa version de clôture : étude d'opportunité, matrice SWOT, charte, cadre logique, registre des parties prenantes, expression des besoins et matrice des exigences, découpage des travaux et son dictionnaire, macro-planning et diagramme de Gantt, matrice des responsabilités, matrice des compétences, organigramme, plan de communication, budget et suivi des coûts, registres des risques, des problèmes et des changements, suivi des livrables et des actions, comptes rendus de réunion, tableau de bord, rapport flash, procès-verbal de réception et présent bilan. Le registre de gestion documentaire en donne l'inventaire et l'historique des versions.

Conclusion du chef de projet

Le projet a fait ce qu'il devait faire. Les deux premières années disposent d'un appareil pédagogique complet et aligné, l'outil de pilotage est en service, et la rentrée se fait sur ce référentiel.

Deux choses méritent d'être dites sans détour. La première est que le résultat tient à un engagement qui dépasse largement les moyens accordés, le mien comme celui de la responsable pédagogique. Un projet de même ampleur conduit dans les mêmes conditions ne réussirait pas deux fois. La seconde est que l'appropriation, qui était le vrai risque, ne se jugera pas sur les documents produits mais sur ce que les formateurs en feront à partir de la rentrée. C'est la seule question que ce bilan ne peut pas trancher.