

Journal de bord

Conception et conduite de projets de formation · Mohamed Amine EL AFRIT

Auditeur	Mohamed Amine EL AFRIT
Unité d'enseignement	Conception et conduite de projets de formation
Projet conduit	Structuration des parcours des deux premières années, IMIE Paris
Période	Du 24 février au 18 juin 2026, séances ; projet conduit de décembre 2025 à août 2026

Comment ce journal a été tenu

Les entrées ci-dessous ont été reconstituées à partir de traces datées : les transcriptions des séances, les échanges écrits avec l'encadrante, l'historique du dépôt documentaire du projet et les jalons déposés. Ce mode de constitution est assumé : je n'ai pas tenu le journal au fil de l'eau comme le gabarit le prévoit, et c'est en soi un écart entre le prescrit et le réel. Chaque entrée porte la trace sur laquelle elle s'appuie.

Les séances retenues sont celles qui ont produit une décision sur le projet. Les autres ont nourri la compréhension sans infléchir la conduite.

Carte d'identité du projet

Rubrique	Contenu
Intitulé	Structuration et harmonisation des parcours des deux premières années
Contexte professionnel	École privée d'informatique en alternance, poste de chargé de missions pédagogiques à un jour par semaine
Commanditaire	Direction de l'établissement, demande relayée par la responsable pédagogique
Public concerné	Étudiants des deux premières années des filières de développement et de cybersécurité, et les vingt-cinq formateurs qui y interviennent
État au démarrage	Aucun programme formalisé, contenus définis par chaque formateur, prérequis implicites

Mon projet aujourd'hui

Date	Ce qui est clair	Ce qui reste flou	Ce qui a changé
17/03/2026	Le périmètre est arrêté et le diagnostic est écrit. Je sais ce que la commande demande et ce que le besoin révèle.	La manière d'obtenir l'adhésion des formateurs, et le volume réel de production que le projet représente.	J'ai cessé de décrire mon projet par ses livrables pour le décrire par le problème qu'il traite.
30/06/2026	Le référentiel est validé, la collecte est close, la production est autorisée. Les indicateurs sont arrêtés et tiennent à ce que je maîtrise.	Si l'appareil documentaire sera réellement utilisé, et à quel prix pour moi la production va se faire.	Le périmètre a doublé, l'application est devenue un chantier à part entière, et le calendrier a glissé sans que la rentrée bouge.
21/08/2026	Tout est livré ou en voie de l'être, et la rentrée se fera sur le nouveau référentiel. Les écarts sont mesurés et documentés.	Ce que les formateurs feront des fiches à partir de la rentrée, et si l'établissement tirera les conséquences de l'écart de charge.	J'ai appris à mesurer un écart au lieu de l'absorber en silence, même quand je choisis de l'absorber quand même.

Entrées par séance

Séance	Séance 1 · Accueil et démarrage
Date	24/02/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	C'est la séance où je dois dire ce que je vais conduire, et où je découvre que le mot projet ne recouvre pas la même chose pour tout le monde.
Ce que j'ai retenu	Un projet se distingue d'une activité par sa finalité, sa temporalité et sa part d'incertitude.

Séance	Séance 1 · Accueil et démarrage
	La formation-action suppose d'avancer et d'analyser en même temps, pas d'analyser après.
Lien avec mon projet	Je présente ma mission : construire le programme des deux premières années pour préparer la certification de fin de cycle. En écoutant les autres auditeurs, j'ai senti que je ne parlais pas tout à fait de la même chose qu'eux, sans arriver à dire pourquoi.
Ce qui me pose question	Ce décalage, je le perçois sans savoir le nommer. Il me faudra le diagnostic de mars et le retour de l'encadrante pour mettre un mot dessus : je décris une commande, pas encore un projet.
Tensions ou dilemmes repérés	Ce que la direction attend, ce sont des documents. Ce dont l'école a besoin, c'est que les étudiants réussissent en fin de cycle. Les deux ne se recouvrent pas.
Le choix que je fais	Prendre le temps du diagnostic avant de produire, alors que la pression calendaire pousse à l'inverse.
Ce que je décide pour mon projet	Traiter la commande comme un point de départ à interroger, pas comme un cahier des charges.
Prochaine action	Conduire le diagnostic et formaliser l'analyse du besoin.
Trace	Transcription de la séance du 24 février

Séance	Séance 4 · Retour sur les diagnostics
Date	10/03/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	Confronter mon diagnostic à ceux des autres auditeurs, sur des terrains très différents du mien.
Ce que j'ai retenu	Un diagnostic n'est pas un état des lieux : c'est une lecture qui prépare une décision. Et la distinction entre demande et besoin structure tout le reste.
Lien avec mon projet	Mon inventaire des contenus enseignés est un état des lieux. Il lui manque la lecture : pourquoi les étudiants arrivent-ils mal préparés, et pas seulement ce qui est enseigné.
Ce qui me pose question	Comment établir un besoin sans le déduire seulement de ma propre analyse ?
Tensions ou dilemmes repérés	Je suis à la fois formateur dans ces parcours et concepteur du programme. Mon diagnostic est nourri par ce que j'observe, et biaisé par la même chose.
Le choix que je fais	Croiser plusieurs sources : les référentiels, les cahiers de texte, les échanges avec les formateurs, mes propres observations.
Ce que je décide pour mon projet	Écrire le diagnostic en distinguant explicitement ce que la demande dit et ce que le besoin révèle.
Prochaine action	Rédiger le document de diagnostic et le soumettre à l'encadrante.
Trace	Transcription de la séance du 10 mars

Séance	Séance 6 · Les outils de la démarche projet
Date	17/03/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	Je pitch mon cadre logique devant le groupe, et j'envoie mon diagnostic à l'encadrante le jour même.
Ce que j'ai retenu	Le cadre logique articule objectifs, résultats, activités et indicateurs. L'exercice du pitch révèle immédiatement ce qui n'est pas clair.
Lien avec mon projet	Je décris le problème sans hésiter : pas de programme structuré, chaque formateur choisit, des contenus répétés et d'autres jamais vus, des étudiants qui arrivent en fin de cycle sans être prêts. Mais quand on me demande ce qui se passe si ça marche, je réponds moins nettement.
Ce qui me pose question	Le retour écrit reçu le jour même est net : mon projet reste très orienté vers la production de livrables. En quoi ces livrables vont-ils transformer les pratiques ? Qu'est-ce qui garantit leur appropriation ?
Tensions ou dilemmes repérés	Ce retour formule ce que je sentais depuis la première séance sans parvenir à le dire. Il ne m'apprend pas quelque chose que j'ignorais : il me donne les mots d'une gêne que je n'arrivais pas à nommer. Produire beaucoup n'est pas transformer.
Le choix que je fais	Déplacer le centre de gravité du projet : de ce que je produis vers ce que les formateurs en feront.

Séance	Séance 6 · Les outils de la démarche projet
Ce que je décide pour mon projet	Reformuler la problématique autour de l'appropriation, pas de la production.
Prochaine action	Retravailler la problématique et préparer le RACI.
Trace	Diagnostic envoyé le 17 mars, retour écrit de l'encadrante le même jour

Séance	Séance 10 · Échanges et outils de pilotage
Date	31/03/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	L'encadrante m'interroge en direct pour construire mon RACI, question par question.
Ce que j'ai retenu	Un RACI ne se remplit pas seul : il se construit en répondant à qui fait, qui valide, qui est consulté, qui est informé. Et il fait apparaître ce qu'on n'avait pas vu.
Lien avec mon projet	En répondant, je pose par écrit un circuit que je connaissais déjà : deux niveaux de validation, dont le second est externe à l'établissement. Je le savais et je n'en avais tiré aucune conséquence sur ma méthode.
Ce qui me pose question	C'est en le posant par écrit que je comprends qu'il faut solliciter le certificateur en amont, pendant la conception, plutôt que de lui soumettre un travail achevé. Et je vois que ma chaîne de décision sort du périmètre que je pilote.
Tensions ou dilemmes repérés	Ma légitimité ne vient d'aucune ligne hiérarchique. Elle vient de ce que je produis, ce qui est fragile : si la qualité baisse, l'autorité disparaît.
Le choix que je fais	Assumer une autorité fonctionnelle et non hiérarchique, et en tirer les conséquences sur la méthode.
Ce que je décide pour mon projet	Consulter individuellement plutôt que prescrire collectivement.
Prochaine action	Formaliser le RACI et préparer la collecte auprès des formateurs.
Trace	Transcription de la séance du 31 mars, RACI construit à l'oral

Séance	Séance 12 · Pilotage, rôles et coordination
Date	07/04/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	La séance porte sur la coordination d'acteurs sans lien hiérarchique, ce qui est exactement ma situation.
Ce que j'ai retenu	Le management transversal ne repose pas sur la prescription mais sur la négociation et la mise en visibilité. Le RACI et le plan de communication en sont les outils.
Lien avec mon projet	Le premier comité pédagogique de la veille a montré ce que les formateurs craignent : que leur module change de contenu sans eux.
Ce qui me pose question	Comment obtenir des contributions de personnes qui n'ont rien demandé ?
Tensions ou dilemmes repérés	Leur demander de contribuer à mon projet, c'est leur demander un effort pour quelque chose qui n'est pas le leur.
Le choix que je fais	Chercher ce que la contribution leur apporte, plutôt que de la présenter comme un service rendu au projet.
Ce que je décide pour mon projet	Lier explicitement la déclaration des disponibilités à la construction du planning de chacun.
Prochaine action	Lancer la collecte et suivre le taux de réponse.
Trace	Transcription de la séance du 7 avril

Séance	Séance 16 · Effets institutionnels et managériaux
Date	21/04/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	J'expose mes contraintes et mes leviers devant le groupe, et je reçois un avertissement que je n'attendais pas.
Ce que j'ai retenu	Les contraintes d'un projet ne se subissent pas toutes de la même façon : certaines se contournent, d'autres se planifient, d'autres se renégocient.
Lien avec mon projet	J'expose la contrainte d'un jour par semaine et l'absence d'autorité hiérarchique. Je décris mes leviers : priorisation séquentielle, approche itérative, qualité des livrables comme substitut d'autorité.
Ce qui me pose question	L'encadrante met en garde : attention à ce qu'on ne me fasse pas porter toute la réussite

Séance	Séance 16 · Effets institutionnels et managériaux
	du projet, et si l'équipe a un problème de management, ce n'est pas à moi de faire le travail du coordinateur.
Tensions ou dilemmes repérés	Elle met des mots sur quelque chose que je m'interdisais de formuler : je compense par mon temps personnel une insuffisance de moyens que personne n'a actée. Tant que je l'absorbe, l'écart n'existe pour personne.
Le choix que je fais	Je choisis de continuer, parce que la rentrée ne se négocie pas. Mais je commence à compter, et c'est ce décompte qui rendra le bilan honnête.
Ce que je décide pour mon projet	Suivre séparément le temps contractuel et le temps hors contrat.
Prochaine action	Tenir le décompte de la charge réelle jusqu'à la clôture.
Trace	Transcription de la séance du 21 avril

Séance	Séance 20 · Les outils d'évaluation
Date	05/05/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	Je propose mes indicateurs, l'encadrante en écarte un et me montre pourquoi.
Ce que j'ai retenu	Un indicateur doit être relié à ce qu'on maîtrise. La distinction entre pertinence, efficacité et efficience organise le dispositif d'évaluation.
Lien avec mon projet	Je propose la couverture des prérequis, le taux de réussite en sortie, le taux de passage, et le taux d'insertion à six mois après la fin du cycle.
Ce qui me pose question	L'encadrante écarte le dernier : des indicateurs trop déconnectés de ce que je fais pendant la formation. Un mauvais taux d'insertion tenant à une crise économique conduirait à remettre en cause un déroulé qui n'y est pour rien.
Tensions ou dilemmes repérés	Je confondais mesurer l'impact et piloter un projet. Un taux d'insertion dépend du marché de l'emploi bien plus que de mon ordonnancement de modules : le suivre m'aurait fait remettre en cause un déroulé qui n'y est pour rien. Elle interroge aussi ma conviction que l'obtention d'une qualification prouve l'acquisition d'une compétence.
Le choix que je fais	Ne conserver que les indicateurs sur lesquels le projet a pris.
Ce que je décide pour mon projet	Retirer l'indicateur d'insertion et documenter le motif.
Prochaine action	Réviser le cadre logique et préparer le premier jalon.
Trace	Transcription de la séance du 5 mai

Séance	Séance 23 · Retours d'expérience et ajustements
Date	19/05/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	La séance porte sur les écarts entre le projet prescrit et le projet réel, et je dépose mon premier jalon.
Ce que j'ai retenu	L'analyse réflexive ne consiste pas à constater un écart mais à le documenter, à le challenger et à en tirer une décision. C'est ce qui distingue la conduite de l'exécution.
Lien avec mon projet	Mes écarts sont nombreux : périmètre documentaire bien supérieur au prévu, réponses partielles à la collecte, calendrier qui glisse.
Ce qui me pose question	Est-ce que je documente mes écarts ou est-ce que je les absorbe en silence ?
Tensions ou dilemmes repérés	Absorber un écart le fait disparaître des comptes. Le documenter le rend visible, y compris ce qu'il dit de mes propres choix.
Le choix que je fais	Tenir un registre des écarts et le porter en comité, même sans demander de moyens.
Ce que je décide pour mon projet	Inscrire l'écart de charge au suivi budgétaire plutôt que de le taire.
Prochaine action	Déposer le jalon et préparer la revue d'expert.
Trace	Transcription de la séance du 19 mai, dépôt du premier jalon

Séance	Séance 27 · Présentation collective des projets
Date	02/06/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	Présenter le projet en quelques minutes devant le groupe, ce qui oblige à trancher ce qui compte.
Ce que j'ai retenu	Un pitch révèle la hiérarchie réelle de ce qu'on a compris de son propre projet. Ce qu'on

Séance	Séance 27 · Présentation collective des projets
	met en premier est ce qu'on croit central.
Lien avec mon projet	Je commence par le problème des étudiants mal préparés, pas par les documents. Le déplacement demandé en mars a fini par passer dans ma façon de raconter.
Ce qui me pose question	Qu'est-ce qui, dans ce projet, tiendra après moi ?
Tensions ou dilemmes repérés	L'appareil documentaire est achevé mais son appropriation ne l'est pas. Un programme parfaitement écrit et non appliqué serait un échec complet.
Le choix que je fais	Faire de la relecture croisée par les formateurs une étape obligée, pas une option.
Ce que je décide pour mon projet	Organiser la relecture croisée avant la fin de la production.
Prochaine action	Engager la production des fiches et la relecture.
Trace	Transcription de la séance du 2 juin

Séance	Séance 30 · Bilan collectif de la formation
Date	18/06/2026
Pourquoi cette séance compte pour mon projet	Dernière séance, consacrée à l'analyse réflexive et aux leçons apprises.
Ce que j'ai retenu	La réflexivité s'installe par la pratique, pas par la théorie. Et les techniques de conduite de projet se transfèrent d'un domaine à un autre, à condition d'accepter qu'elles changent de forme.
Lien avec mon projet	Je le dis en séance : beaucoup de techniques sont communes, et c'est même plus précis dans les projets informatiques ; le secteur de la formation gagnerait à employer ces outils avec plus de rigueur. Mes réflexes se sont effectivement transférés : découpage, jalons, traçabilité, outillage.
Ce qui me pose question	Qu'est-ce que ce projet m'aura appris que je ne savais pas déjà ?
Tensions ou dilemmes repérés	Ce qui ne s'est pas transféré, c'est la posture. En informatique, une tâche assignée est une tâche due. Ici, la réussite dépendait de gens qui pouvaient simplement ne pas répondre. Je savais conduire un projet ; je ne savais pas conduire un projet sans autorité.
Le choix que je fais	Reconnaître que la contribution s'obtient et ne se prescrit pas.
Ce que je décide pour mon projet	Formuler les leçons apprises pour le bilan de projet.
Prochaine action	Écrire le bilan et préparer le rapport.
Trace	Transcription de la séance du 18 juin

Ce que ce journal montre, relu à la fin

Trois moments ont infléchi la conduite du projet, et les trois sont venus de l'extérieur. Aucun ne m'a appris un fait que j'ignorais : chacun a rendu dicible, donc opposable, quelque chose que je portais sans le formuler. C'est peut-être là l'apport principal d'un accompagnement.

Le retour écrit du 17 mars a donné les mots d'une gêne que j'avais depuis la première séance. Il a déplacé le centre de gravité du projet, de ce que je produis vers ce que les autres en feront. Sans lui, j'aurais livré des documents conformes en croyant avoir réussi.

Le RACI construit à l'oral le 31 mars n'a rien révélé non plus : je connaissais ce circuit de validation. Mais l'écrire m'a fait tirer une conséquence que je n'avais pas tirée, celle de solliciter le certificateur pendant la conception au lieu de lui soumettre un travail achevé. La revue d'expert de mai en découle directement.

L'avertissement du 21 avril, sur le fait de ne pas porter seul la réussite du projet, est celui que j'ai le moins suivi et le plus retenu. Il a nommé ce que je m'interdisais de formuler : je compensais par mon temps personnel une insuffisance de moyens que personne n'avait actée. J'ai continué à absorber l'écart, mais j'ai commencé à le mesurer. C'est ce décompte qui rend le bilan de projet honnête.