

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Centre de PARIS

RAPPORT

Présenté en vue de valider

L'UE : FAD110 Conception et conduite de projet de formation

Réingénierie d'une formation Scrum pour un public professionnel :
Conception et pilotage d'un dispositif multimodal certifiant

Réalisé par : Mohamed Amine EL AFRIT

Encadré par : Daniela RODRIGUEZ MAROTTA

Ce document et les autres documents annexes sont à l'adresse suivante :

<http://www.mohamedelafr.it.com/fad110>

2025

OBJECT DU DOCUMENT

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de l'unité d'enseignement FAD110 (*Conception et conduite de projet de formation*). Il retrace, analyse et évalue un projet réel de réingénierie pédagogique mené au sein du centre de formation ABC Skills (nom modifié pour préserver la confidentialité), dans lequel j'ai été fortement impliqué en tant que formateur.

Ce projet visait à adapter une formation existante en gestion de projet agile – initialement conçue pour des étudiants en alternance – afin de l'ouvrir à un nouveau public de professionnels en activité, en réponse aux évolutions du marché et aux contraintes réglementaires récentes.

Ce document a pour objectif de présenter le contexte, la conception, le pilotage, les modalités de mise en œuvre de ce projet, en mobilisant les outils, méthodes et référentiels étudiés dans le cadre de l'UE FAD110. Il constitue à la fois un livrable académique de validation et un retour d'expérience professionnel structuré.

SOMMAIRE

Object du document _____	2
Sommaire _____	3
Présentation personnelle _____	5
1. Contexte de développement du projet et analyse stratégique _____	6
1.1 Présentation de la structure d'accueil et de son positionnement _____	6
1.1.1 Missions et positionnement du centre de formation _____	6
1.1.2 Organisation interne et gouvernance _____	7
1.1.3 Publics historiques et indicateurs clés _____	7
1.2 Genèse et raisons d'émergence du projet _____	8
1.2.1 Impact de la loi de finances 2025 sur le secteur de formation _____	8
1.2.2 Contraintes financières et enjeux de diversification _____	8
1.2.3 Objectifs stratégiques du CFA pour sécuriser ses ressources _____	9
1.3 Analyse stratégique du projet _____	9
1.3.1 Analyse de la demande _____	9
1.3.1 Enjeux pour les parties prenantes _____	9
1.3.1.1 La direction du centre de formation _____	9
1.3.1.2 L'OPCO _____	9
1.3.1.3 Les formateurs _____	10
1.3.1.4 Les entreprises clientes _____	10
1.3.2 Analyse SWOT _____	10
1.3.3 Analyse TOWS _____	11
2. conception du projet _____	12
2.1 Analyse des besoins et justification des choix _____	12
2.1.1 Méthodologie de recueil _____	13
2.1.2 Synthèse des besoins explicites et implicites _____	13
2.2 Gouvernance et équipe projet _____	14
2.2.1 Composition du groupe projet _____	14
2.2.2 Rôles et responsabilités _____	14
2.3 Composantes du projet _____	15
2.3.1 Finalité et objectifs globaux _____	15
2.3.2 Publics cibles _____	15
2.3.3 Durée et phasage (macro-planning) _____	16
2.3.4 Budget et sources de financement _____	16
2.3.5 Partenaires éventuels _____	16
2.4 Dispositif de formation conçu _____	17
2.4.1 Architecture pédagogique _____	17
2.4.2 Modules et séquences (7 modules Scrum) _____	17
2.4.3 Modalités et outils _____	17
2.4.4 Évaluation _____	18
2.5 Stratégie de communication _____	18
2.5.1 Supports marketing _____	18
2.5.2 Actions de promotion _____	18

2.6 Suivi et pilotage	19
2.6.1 Diagramme de Gantt	19
2.6.2 Indicateurs de performance	19
2.6.3 Démarche qualité et gestion des risques	19
2.7 Pérennisation des actions	20
2.7.1 Processus de mise à jour continue	20
2.7.2 Capitalisation et retours d'expérience	20
3. Analyse des différentes composantes du projet	21
3.1 Observation critique des activités et étapes	21
3.1.1 Développement des contenus et outils e-learning	21
3.1.2 Animation des ateliers présentiels	21
3.2 Points forts et leviers de réussite	22
3.3 Axes d'amélioration	22
3.4 Pertinence et cohérence globale par rapport à la demande	23
Conclusion	24
Bibliographie	25
Annexe 1 : Diagramme de Gantt	26
Annexe 1 : Détails des analyses SWOT et TOWS	28
Analyse SWOT	28
Forces	28
Faiblesses	28
Opportunités	28
Menaces	29
Analyse TOWS	29
SO : Stratégie offensive	29
ST : Stratégie défensive	29
WO : Stratégie corrective	29
WT : Stratégie préventive	29

PRESENTATION PERSONNELLE

Je m'appelle Mohamed Amine EL AFRIT, consultant et formateur en management de projets et de systèmes d'information, et je suis passionné par l'apprentissage et la transmission des connaissances. Mon parcours est le fruit d'une double compétence alliant expertise technique et leadership stratégique. Diplômé de l'ENSEIRB-MATMECA en 2009 avec un diplôme d'ingénieur informatique spécialisé en parallélisme et calcul distribué, j'ai par la suite obtenu un Master en Systèmes et Réseaux à l'Université Bordeaux I en 2010. Ces formations m'ont permis de développer des compétences techniques en architecture de systèmes distribuée et en optimisation des performances des systèmes d'information.

Rapidement, j'ai évolué vers des fonctions de chef de projet et de manager, pilotant des projets d'envergure et adoptant les méthodologies agiles. Mon expérience s'est enrichie à travers des interventions dans divers secteurs. Mon parcours transnational témoigne de ma capacité à naviguer dans des environnements complexes et à aligner les systèmes d'information avec les enjeux stratégiques des organisations.

Afin de compléter mon socle technique, j'ai suivi des formations en économie, en finance d'entreprise et en management de projet, notamment un Master en économie numérique et analyse stratégique des marchés au CNAM en 2016, un certificat en finance d'entreprise à HEC Paris en 2018 et la certification PMP en management de projet du Project Management Institute en 2021. Cette complémentarité me permet de conjuguer rigueur scientifique et vision stratégique dans la gestion de projets et la transformation digitale.

Aujourd'hui, je fait de la formation et de l'enseignement une seconde vocation, avec une attention particulière portée à la formation et au développement des collaborateurs, une des cinq missions clés du management selon Peter Drucker. Pour moi, former et développer les personnes va bien au-delà de la simple transmission d'informations. C'est pourquoi je m'engage dans une démarche permanente de perfectionnement en science de l'éducation et en animation pédagogique.

Je conçois la formation comme un dispositif interactif, adapté aux besoins réels des professionnels, et j'accorde une importance primordiale au transfert des acquis en situation concrète. J'adore me former autant que j'adore transmettre, ce qui m'a naturellement conduit à cumuler mes rôles de consultant et de formateur. Mon ambition est d'accompagner mes équipes et mes clients dans un environnement en constante mutation, en alliant rigueur technique et approche managériale innovante. Ainsi, je m'efforce de rendre les concepts complexes accessibles et de fournir les outils nécessaires pour s'adapter et innover dans un monde où la transformation digitale est au cœur des enjeux stratégiques¹.

¹ Cf. mon mémoire de master en économie industrielle www.mohamedelafrat.com/asif

1. CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT DU PROJET ET ANALYSE STRATEGIQUE

1.1 Présentation de la structure d'accueil et de son positionnement	6
1.1.1 Missions et positionnement du centre de formation	6
1.1.2 Organisation interne et gouvernance	7
1.1.3 Publics historiques et indicateurs clés	7
1.2 Genèse et raisons d'émergence du projet	8
1.2.1 Impact de la loi de finances 2025 sur le secteur de formation	8
1.2.2 Contraintes financières et enjeux de diversification	8
1.2.3 Objectifs stratégiques du CFA pour sécuriser ses ressources	9
1.3 Analyse stratégique du projet	9
1.3.1 Analyse de la demande	9
1.3.1 Enjeux pour les parties prenantes	9
1.3.1.1 La direction du centre de formation	9
1.3.1.2 L'OPCO	9
1.3.1.3 Les formateurs	10
1.3.1.4 Les entreprises clientes	10
1.3.2 Analyse SWOT	10
1.3.3 Analyse TOWS	11

Dans ce premier chapitre, je présente le contexte institutionnel, économique et réglementaire dans lequel s'inscrit le projet de réingénierie de la formation « Gestion de projet avec la méthode Scrum ». J'explique pourquoi ce projet a émergé au sein du centre ABC Skills², en réponse aux nouvelles contraintes imposées par la Loi de Finances 2025. J'analyse les enjeux pour les différentes parties prenantes, et j'utilise l'outil SWOT pour poser un diagnostic stratégique clair, servant de base au cadrage du projet.

1.1 Présentation de la structure d'accueil et de son positionnement

ABC Skills est une école supérieure d'informatique en alternance fondée en 2017 implantée en Île-de-France. Elle délivre certains Mastères RNCP niveau 7 en partenariat avec une école d'ingénieurs en informatique.

1.1.1 Missions et positionnement du centre de formation

ABC Skills a pour mission de former des spécialistes des métiers du numérique grâce à des cursus en alternance, du niveau BTS (Bac+2) jusqu'au Mastère (Bac+5). Son offre de formation couvre notamment le développement logiciel, la cybersécurité, le cloud computing et l'intelligence artificielle. En termes de positionnement, ABC Skills bénéficie de son réseau national et de l'appui du groupe IFCV, ce qui lui confère une visibilité à l'échelle nationale. De plus, un partenariat avec l'école d'ingénieurs permet la délivrance de certains titres reconnus au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) de

² « ABC Skills » est un nom fictif donné au centre de formation pour préserver la confidentialité

niveau 7 (Bac+5), garantissant la reconnaissance par l'État des diplômes de niveau Mastère proposés.

1.1.2 Organisation interne et gouvernance

Direction générale

- **Président du conseil d'administration** : B. T., fondateur du groupe IFCV.
- **Directeur Général** : B. B., en charge de la gestion opérationnelle et du pilotage quotidien de l'établissement.

Direction pédagogique

- **Directrice pédagogique** : W. R., docteure en informatique, responsable de l'élaboration des programmes.
- **Coordinateur pédagogique** : L. J., garant du suivi des parcours et des apprenants.
- Équipe administrative
 - **Directeur commercial** : V. H., responsable des partenariats entrepris et du développement commercial.
 - **Chargés de relations entreprises et de sourcing** : équipes dédiées à l'accueil, l'accompagnement des étudiants et à la prospection des entreprises partenaires.
- Instances et comités internes
 - **Comité d'évaluation pédagogique** : analyse régulière de l'efficacité des programmes et des résultats étudiants.
 - **Conseil disciplinaire** : traite les manquements au règlement intérieur.
 - **Conseil de perfectionnement** : réunit école et partenaires externes pour orienter l'amélioration continue des cursus.
- Affiliations et partenariats externes
 - Rattachée au **groupe IFCV** (alternance),
 - Partenariat académique avec une école d'ingénieur pour la délivrance de Mastères RNCP niveau 7 (Cybersécurité & Cloud, Manager de Solutions Digitales & Data) sous l'égide d'une école d'ingénieur.

1.1.3 Publics historiques et indicateurs clés

Jusqu'à la réingénierie engagée en 2025, la formation « Gestion de Projet avec la méthode Scrum » proposée par ABC Skills ciblait essentiellement des étudiants en master en alternance, âgés de 22 à 26 ans, inscrits dans des filières informatiques ou management de projet. Chaque promotion regroupait typiquement entre 10 et 30 alternants, répartis sur six mois à un an selon le rythme du contrat (temps plein/pendant les périodes de cours). Ces publics bénéficiaient d'un parcours centré sur l'acquisition progressive des concepts Agile et Scrum, avec un focus particulier sur les ateliers pratiques et la mise en situation : création de backlog, planification de sprint, cérémonies (daily standup, revue, rétrospective), et utilisation d'outils collaboratifs comme Miro et Trello.

Le taux de réussite à cette certification oscillait autour de **90 %**, reflétant la bonne adéquation pédagogique et le niveau d'investissement des alternants. Par ailleurs, les enquêtes de satisfaction post-formation faisaient apparaître un score moyen de **4,2/5**, soulignant la qualité de l'animation et la pertinence des contenus pour un public débutant en Agile.

En complément, la structure suivait également des indicateurs de suivi d'insertion professionnelle : plus de **80 % des diplômés** de ce module étaient recrutés ou maintenus en poste dans leur entreprise d'alternance à l'issue de leur formation,

ce qui constituait un argument fort pour les sponsors. Bien que centrée sur les alternants en master, ABC Skills commençait à observer **un intérêt croissant de professionnels en activité cherchant une formation courte et opérationnelle**, ce qui a ensuite motivé la diversification vers un format multimodal pour cadres et managers.

1.2 Genèse et raisons d'émergence du projet

La loi de finances 2025 impose une rationalisation des dépenses publiques et une responsabilisation accrue des acteurs privés. Les entreprises voient leurs coûts augmenter pour certains contrats d'alternance, tandis que les centres de formation doivent s'adapter à une baisse des financements et à de nouvelles priorités stratégiques. Cette réforme vise à mieux aligner la formation sur les besoins du marché du travail, mais elle implique une transformation rapide et profonde des pratiques pour l'ensemble du secteur [1] [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8].

1.2.1 Impact de la loi de finances 2025 sur le secteur de formation

La Loi de Finances 2025 a profondément modifié les modalités de financement de l'apprentissage en France, en introduisant une contribution patronale forfaitaire de 750 € par contrat pour les niveaux licence et master, ainsi qu'une minoration de 20 % sur les prises en charge OPCO pour les formations majoritairement à distance. Ces mesures visent à réajuster les financements publics à la réalité des coûts et incitent les CFA à optimiser leurs dispositifs hybrides. Parallèlement, le déficit de France Compétences a conduit à un plafonnement à 12 000 € par apprenti et une priorisation quotidienne des versements, ce qui fragilise la trésorerie des CFA. Enfin, la réforme impose un plan d'action qualité renforcé et des audits systématiques.

1.2.2 Contraintes financières et enjeux de diversification

Face à ce nouveau cadre financier instauré par la Loi de Finances 2025 (cf. 1.2.1), les CFA comme ABC Skills se retrouvent contraints d'adapter rapidement leur modèle économique. Dans ce contexte, la formation Scrum, historiquement proposée en alternance longue, est devenue moins rentable, tandis que la montée en puissance d'une demande issue des professionnels en activité a été identifiée comme une opportunité de diversification. ABC Skills a ainsi entrepris une réingénierie de l'offre en format court et multimodal (blended learning), afin de limiter l'impact budgétaire de la réforme tout en répondant aux attentes des entreprises en matière de montée en compétences opérationnelle. Ces évolutions ont directement motivé la réingénierie de plusieurs formations au sein d'ABC Skills, la formation Scrum faisant office de projet pilote. En fonction des résultats observés, le centre ajustera sa stratégie d'adaptation sur les autres offres, afin de répondre aux besoins du public professionnel tout en assurant la viabilité économique et la conformité réglementaire. Cette approche stratégique vise également à renforcer la résilience financière de l'établissement et à explorer de nouvelles sources de revenus dans un marché en mutation.

1.2.3 Objectifs stratégiques du CFA pour sécuriser ses ressources

Pour sécuriser ses ressources face aux nouvelles contraintes économiques, **ABC Skills** a défini une feuille de route articulée autour de quatre objectifs stratégiques :

- **Obtenir l'homologation RNCP** du nouveau dispositif Scrum avant septembre 2025, afin de garantir son éligibilité au CPF/OPCO et sa légitimité auprès des entreprises.
- **Atteindre un taux de remplissage de 80 %** sur les sessions professionnelles avant fin 2025, pour sécuriser la trésorerie et planifier la poursuite du dispositif dès 2026.
- **Générer un chiffre d'affaires complémentaire de 50 000 €** issu des formations courtes (Scrum, Agile) durant l'exercice 2025/2026, afin de compenser la baisse des financements publics.
- **Maintenir un taux de satisfaction supérieur ou égal à 90 %** à l'issue des sessions, pour renforcer l'image de marque du CFA et favoriser le bouche-à-oreille dans les réseaux professionnels.

1.3 *Analyse stratégique du projet*

1.3.1 Analyse de la demande

Au début de l'année 2025, **ABC Skills** a observé une forte augmentation des demandes émanant de professionnels en poste, notamment des chefs de projet et managers souhaitant se former à Scrum en dehors du format alternance. Une vingtaine d'entreprises ont sollicité un devis pour former collectivement leurs équipes, représentant un potentiel de 160 à 200 apprenants. Cette tendance s'inscrit dans un marché national estimé à 35 milliards d'euros, dont 12 % alloués au management de projet, avec un segment Scrum en pleine croissance (150 M€, +10 % par an). La demande provient à 60 % de PME et à 40 % de grandes entreprises, principalement situées en Île-de-France et dans les régions à forte densité technologique. L'enquête interne révèle également un vivier important d'anciens alternants devenus managers, prêts à recommander la formation. Face à ce potentiel estimé à plus de 10 000 apprenants en Île-de-France, **ABC Skills** a jugé pertinent de repositionner son offre Scrum dans un format court, opérationnel et éligible aux financements, pour répondre à cette dynamique de marché.

1.3.1 Enjeux pour les parties prenantes

1.3.1.1 *La direction du centre de formation*

La direction d'**ABC Skills** doit trouver un équilibre entre viabilité économique et qualité pédagogique dans un contexte financier dégradé. L'enjeu est de valider un modèle qui compense la baisse des financements OPCO, tout en assurant l'obtention rapide de l'homologation RNCP pour sécuriser les futurs financements (CPF/OPCO).

1.3.1.2 *L'OPCO*

Les OPCO attendent des CFA une offre conforme et mesurable : ils exigent un contrôle du taux de distanciel pour appliquer la minoration, ainsi qu'un suivi qualité renforcé (RNCP, plan d'action, reporting, indicateurs de performance). L'enjeu est de garantir l'efficacité pédagogique et la bonne utilisation des fonds mutualisés.

1.3.1.3 Les formateurs

Les formateurs Scrum doivent s'adapter à un format blended exigeant : ils conçoivent des contenus numériques, animent en présentiel et doivent maintenir l'engagement d'un public professionnel exigeant. Leur enjeu est de garantir des résultats concrets en trois jours, sans tomber dans l'excès de théorie.

1.3.1.4 Les entreprises clientes

Les entreprises doivent optimiser leur investissement formation dans un contexte de baisse des subventions. Elles recherchent une offre certifiée RNCP, à fort impact opérationnel, capable de former rapidement leurs équipes tout en respectant les contraintes budgétaires imposées par la réforme.

1.3.2 Analyse SWOT

L'analyse SWOT est une analyse **statique** qui permet d'identifier de manière structurée les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au projet, afin d'en évaluer la faisabilité et la pertinence stratégique.

(Les détails de cette analyse se trouvent en Annexe 1 : Détails des analyses SWOT et TOWS)

Facteurs internes	
Forces	Faiblesses
• Formateurs-consultants double-compétence • Réseau entreprises actif • Notoriété locale solide • Maîtrise des procédures RNCP • Équipe pluridisciplinaire engagée	• Culture alternance dominante • Données marché limitées • Modèle tarifaire incertain • Charge des formateurs élevée
Facteurs externes	
Opportunités	Menaces
• Appétence des entreprises aux formats courts • Éligibilité CPF/OPCO élargie • Partenariats éditeurs outillage et Cross-sell formations outils • Marché francophone élargi • Réseau alumni mobilisable	• Instabilité réglementaire • Concurrence agressive et guerre des prix durable • Volatilité du remplissage • Retard dossier RNCP

L'analyse SWOT met en évidence une combinaison favorable entre les **forces internes** d'ABC Skills - notamment une équipe de **formateurs-consultants expérimentés**, un **réseau d'entreprises actif** et une **maîtrise des procédures RNCP** - et des **opportunités externes** telles que l'**appétence croissante pour les formations courtes**, le **déploiement du CPF** et l'extension possible vers le **marché francophone**. Toutefois, la réussite du projet dépendra de la capacité à

dépasser certaines **faiblesses structurelles**, comme la **culture centrée sur l'alternance**, une **offre encore peu benchmarkée** et une **charge de travail élevée** pour les équipes. Le projet doit aussi anticiper des **menaces réelles** : **retards RNCP**, **gels budgétaires** en entreprise ou **pressions concurrentielles sur les prix**. Une stratégie fondée sur la **valeur ajoutée**, la **différenciation pédagogique** (cas concrets, outils) apparaît donc indispensable. Cette analyse confirme la **pertinence du projet**, tout en soulignant les conditions à réunir pour sa mise en œuvre réussie.

1.3.3 Analyse TOWS

L'analyse TOWS est une analyse **dynamique** qui prolonge la matrice SWOT en transformant ce diagnostic en pistes d'action concrètes, en croisant les éléments internes et externes pour orienter les décisions de pilotage.

(Les détails de cette analyse se trouvent en Annexe 1 : Détails des analyses SWOT et TOWS)

		Facteurs externes	
		Opportunités (O)	Menaces (T)
Facteurs internes	Forces (S)	SO → Stratégie offensives : tirer parti des atouts pour conquérir : • CPF/OPCO en accéléré • Activer le réseau alumni • Capitaliser sur la double-compétence pour vendre	ST → Stratégie défensives : protéger sa position face aux menaces : • Pré-audit RNCP systématique. • Références locales différenciantes. • Value-based packaging. • Cellule veille conformité.
	Faiblesses (W)	WO → Stratégie correctives : Surmonter les faiblesses grâce aux opportunités : • Étude flash marché. • Vente additionnelle outillée. • Pricing A/B encadré.	WT → Stratégie préventives : réduire le risque : • Dispositif de renfort formateur.

L'analyse TOWS met en lumière une stratégie équilibrée, combinant **offensive commerciale** et **sécurisation opérationnelle**.

En mobilisant ses atouts (expertise double-compétence, réseau alumni, maîtrise RNCP), ABC Skills peut **accélérer l'accès aux financements** CPF/OPCO et renforcer son positionnement sur le segment des formations courtes.

Des leviers défensifs et correctifs (pré-audit RNCP, veille conformité, étude flash marché) permettent de **réduire les vulnérabilités** internes et d'anticiper les **menaces réglementaires et concurrentielles**. Enfin, des actions ciblées comme la création d'un **dispositif de renfort formateur** mobilisable en cas de surcharge ou d'indisponibilité afin de garantir la continuité pédagogique et respecter les délais.

2. CONCEPTION DU PROJET

2.1 Analyse des besoins et justification des choix	12
2.1.1 Méthodologie de recueil	13
2.1.2 Synthèse des besoins explicites et implicites	13
2.2 Gouvernance et équipe projet	14
2.2.1 Composition du groupe projet	14
2.2.2 Rôles et responsabilités	14
2.3 Composantes du projet	15
2.3.1 Finalité et objectifs globaux	15
2.3.2 Publics cibles	15
2.3.3 Durée et phasage (macro-planning)	16
2.3.4 Budget et sources de financement	16
2.3.5 Partenaires éventuels	16
2.4 Dispositif de formation conçu	17
2.4.1 Architecture pédagogique	17
2.4.2 Modules et séquences (7 modules Scrum)	17
2.4.3 Modalités et outils	17
2.4.4 Évaluation	18
2.5 Stratégie de communication	18
2.5.1 Supports marketing	18
2.5.2 Actions de promotion	18
2.6 Suivi et pilotage	19
2.6.1 Diagramme de Gantt	19
2.6.2 Indicateurs de performance	19
2.6.3 Démarche qualité et gestion des risques	19
2.7 Pérennisation des actions	20
2.7.1 Processus de mise à jour continue	20
2.7.2 Capitalisation et retours d'expérience	20

Ce chapitre décrit les étapes de conception du projet de formation, réalisées dans une logique d'ingénierie pédagogique structurée. Nous allons détailler les choix effectués pour adapter l'offre au nouveau public cible (professionnels en activité), en tenant compte des besoins exprimés, des contraintes de financement et des exigences réglementaires. Nous allons voir également les modalités pédagogiques retenues, la gouvernance du projet, les outils de pilotage utilisés ainsi que les indicateurs de suivi et de qualité définis pour assurer la réussite de ce dispositif.

2.1 Analyse des besoins et justification des choix

Remarque préalable : cette démarche sera concrétisée et améliorée dans le cadre des UE :

- *FAD111 : Analyse du travail et ingénierie de la formation professionnelle*
- *FAD117 : La construction des données en sciences humaines*

- *FAD118 : Conception et pilotage d'une action de formation*

2.1.1 Méthodologie de recueil

Pour garantir la pertinence de la future offre de formation, une démarche d'analyse des besoins a été conduite en combinant **trois approches complémentaires** :

- **Analyse qualitative** : Des entretiens exploratoires ont été menés avec :
 - 4 responsables RH partenaires,
 - 2 anciens alternants aujourd'hui Scrum Masters,
 - Plusieurs formateurs internes.
 Ces échanges ont permis d'identifier les attentes spécifiques du public professionnel, les contraintes organisationnelles et les leviers d'engagement à mobiliser.
- **Analyse quantitative** : Un dépouillement de 20 demandes de devis reçues entre janvier et mars 2025 par ABC Skills a permis :
 - De comprendre les formats, durées et modalités privilégiées,
 - De cibler les préférences concrètes des entreprises pour des formations Scrum à destination de leurs salariés.
- **Benchmark concurrentiel** : Une comparaison de 5 offres équivalentes sur le marché francophone (France, Belgique, Canada) a mis en évidence :
 - Les standards attendus en matière de durée, de tarification,
 - Les modalités pédagogiques dominantes,
 - Les certifications visées par les concurrents.

Cette approche croisée a constitué une base fiable pour orienter les choix pédagogiques, techniques et économiques du projet.

2.1.2 Synthèse des besoins explicites et implicites

L'ensemble des données recueillies fait émerger des attentes convergentes de la part des entreprises et professionnels ciblés, structurées autour des axes suivants:

- **Un format court et intensif** (2 à 3 jours), répondant aux contraintes de disponibilité des salariés en poste, avec un **time-to-skill** rapide.
- **Une approche résolument pratique**, privilégiant les études de cas réels, les mises en situation issues du terrain, et l'intervention de praticiens expérimentés capables d'apporter un retour d'expérience.³
- **Une accessibilité financière optimisée**, grâce à l'éligibilité CPF et/ou OPCO, combinée à la délivrance d'une certification reconnue, permettant de justifier de la montée en compétences.
- **Une souplesse pédagogique adaptée au public adulte**, avec un format blended learning combinant autoformation asynchrone et ateliers synchrones en présentiel ou à distance, optimisé pour un apprentissage autonome mais guidé.

³ Ce point en particulier sera analysé en profondeur pendant l'analyse du travail des chefs de projets pour comprendre leurs métiers. Cf. analyse réalisée dans le cadre de FAD111 : www.mohamedelafrit.com/fad111

Ces besoins ont directement orienté la conception du dispositif pédagogique, tant dans sa structure que dans ses modalités techniques, comme détaillé dans les sections suivantes.

2.2 Gouvernance et équipe projet

2.2.1 Composition du groupe projet

Le projet a été conduit par une **équipe pluridisciplinaire restreinte**, rassemblant des compétences complémentaires pour garantir la solidité pédagogique, la conformité réglementaire et l'adéquation aux attentes du public professionnel :

- **Chef de projet pédagogique** : en charge de la coordination globale, des relations avec la direction, de la planification et du pilotage des exigences RNCP. C'est la directrice pédagogique du centre de formation qui a joué ce rôle dans la réalité.
- **Formateurs-consultants Scrum** : praticiens expérimentés, ils ont transposé les concepts en situations concrètes adaptées à un public de professionnels. (C'est mon rôle avec d'autres formateurs du centre).
- **Conseillère pédagogique multimodale** : elle a conçu les parcours et veillé à la cohérence pédagogique entre e-learning et présentiel.
- **Référent qualité** : garant de la conformité RNCP, responsable de l'ingénierie d'évaluation, des tests, et du pilotage qualité.
- **Chargé de communication et marketing** : mobilisé sur la stratégie de diffusion de l'offre, la création de supports commerciaux et la formation des commerciaux à la terminologie agile.

Cette organisation a permis d'**articuler efficacement les différents métiers de la formation** tout au long du projet, de la conception à la mise en marché.

2.2.2 Rôles et responsabilités

Les responsabilités ont été formalisées dans une **matrice RACI** (ci-dessous), garantissant une répartition claire des rôles autour des livrables stratégiques du projet.

Le **chef de projet** assure le **pilotage stratégique**, la **relation avec la direction**, ainsi que la supervision du dossier RNCP.

Les **formateurs** conçoivent les contenus, animent la session pilote, et participent à la scénarisation.

La **référente qualité** encadre le plan d'assurance qualité, veille à la conformité RNCP et pilote les tests et indicateurs.

La **conseillère pédagogique** contribue aux scénarios pédagogiques et aux modalités d'évaluation.

Le **chargé de communication** est responsable du **kit marketing**, de la **création des supports commerciaux** et de l'**animation de la formation des commerciaux**.

Des **points d'étape hebdomadaires** ont permis d'assurer un **pilotage agile et itératif**, avec des ajustements continus sur les livrables clés.

ID	Livrable ou tâche	Chef de projet pédagogique	Formateurs- consultants	Scrum	Référent qualité	Conseiller pédagogique	Chargé de communication/ marketing	Direction ABC Skills
1	Définition des objectifs pédagogiques	R	A	C	A	I	I	
2	Conception des modules e-learning	C	A	C	R	I	I	
3	Animation de la session pilote	I	A	I	C	I	I	
4	Formalisation de la charte projet	A	C	C	C	I	R	
5	Suivi du planning et coordination globale	A	C	C	C	I	I	
6	Dossier RNCP et conformité CPF/OPCO	R	C	A	I	I	I	
7	Mise en place du plan qualité (tests, validation, amélioration)	C	C	A	C	I	I	
8	Définition des modalités d'évaluation	C	R	A	R	I	I	
9	Production des supports marketing	I	I	I	C	A	I	
10	Formation des commerciaux	I	A	I	C	R	I	
11	Lancement commercial (emails, webinaire, page CPF)	I	I	I	I	A	C	
12	Suivi des indicateurs de performance (KPI)	A	C	R	I	I	I	
13	Arbitrages stratégiques et décisions budgétaires	C	I	I	I	C	A	

Légende : R : Réalisateur A : Approbateur C : Consulté I : Informé

2.3 Composantes du projet

2.3.1 Finalité et objectifs globaux

Comme expliqué plus tôt dans ce rapport, ce projet vise à transformer une formation Scrum initialement conçue pour des alternants afin de l'adapter à un format court et intensif (3 jours), à destination d'un public de professionnels en activité, tout en garantissant la qualité pédagogique, la conformité RNCP et l'éligibilité aux dispositifs de financement.

Les objectifs globaux poursuivis sont les suivants :

- Favoriser l'appropriation opérationnelle des pratiques Scrum dès la sortie de la formation.
- Permettre un transfert immédiat dans les situations professionnelles réelles.
- Capturer un nouveau segment de clientèle B2B pour le centre ABC Skills (formations intra/inter pour entreprises).
- Optimiser l'éligibilité CPF/OPCO grâce à l'adossement au RNCP et à une ingénierie conforme aux attendus de la formation professionnelle.

2.3.2 Publics cibles

Le dispositif vise prioritairement les profils suivants :

- **Cadres et chefs de projet en poste**, désireux de formaliser ou renforcer leurs compétences en agilité opérationnelle.
- **Managers de transition**, consultants ou responsables fonctionnels confrontés à des environnements complexes ou incertains.
- **Professionnels IT ou en reconversion**, souhaitant accéder à des fonctions de Product Owner, Scrum Master ou chef de projet agile.

2.3.3 Durée et phasage (macro-planning)

Initialement, il était prévu que le projet s'étend sur une période de **4 mois**, structurée en **4 grandes phases chronologiques** permettant un pilotage fluide et itératif. Chaque phase est articulée autour de livrables clés.

Période	Phase	Livrables principaux
Mai - Juin 2025	Conception pédagogique et scénarisation	Objectifs, storyboards, architecture du parcours, scénarios
Juin - Juillet 2025	Production et animation de contenus	Capsules e-learning, supports d'atelier, quiz, cas pratiques
Fin juillet 2025	Session pilote & retours	Animation test, questionnaires de satisfaction, ajustements
Septembre 2025	Lancement commercial	Campagne marketing, webinaire, landing page CPF, session 1

Une planification détaillée figure en **dans le diagramme de Gantt** (avec quelques ajustements à cause de plusieurs retards cumulés⁴).

2.3.4 Budget et sources de financement

Le **budget prévisionnel** s'élève à **10 000 € TTC**, réparti sur les postes clés de conception, production et communication. Il est financé par des fonds propres et compensé par les recettes issues des premières sessions vendues.

Poste budgétaire	Montant (€)	Commentaires
Conception e-learning et ingénierie pédagogique	3 000 €	Rédaction des modules, scénarisation, storyboard
LMS et outils collaboratifs	1 000 €	Intégration sur plateforme, outils partagés (Google Drive, Miro...)
Animation + formation des formateurs et commerciaux	4 000 €	Tournage capsules + temps d'animation + journée de formation interne
Formation des commerciaux et supports marketing	2 000 €	Kit de vente, landing page, documents PDF, webinaire découverte
Total	10 000 €	

Le retour sur investissement est attendu à **M+3**, grâce à un modèle mixte :

- **Autofinancement initial**
- **Recettes des sessions intra/inter**
- Éventuelle mobilisation des fonds CPF/OPCO après validation RNCP

2.3.5 Partenaires éventuels

Des **discussions partenariales** sont en cours avec les éditeurs **Atlassian** (éditeur de Jira et Confluence) et **Miro**, afin d'intégrer leurs solutions dans la formation et de proposer des **licences temporaires ou démos personnalisées**

⁴ Les retards et obstacles rencontrés dans ce projet ne sont pas détaillés dans ce rapport.

durant les ateliers. Ces collaborations visent à offrir une **expérience outillée, concrète et contextualisée**, augmentant la valeur perçue de la formation par les entreprises clientes.

2.4 Dispositif de formation conçu

Remarque : le dispositif de formation proposé ici est donnée à titre indicatif mais sera révisé dans le cadre d'autres UE d'ingénierie pédagogique comme FAD118 et FAD106 et d'ingénierie de formation comme FAD111.

2.4.1 Architecture pédagogique

Le parcours repose sur un **format blended de 3 jours**, intégrant jusqu'à **80 % de distanciel asynchrone**, afin de garantir l'éligibilité OPCO sans minoration des financements. L'architecture est conçue pour équilibrer acquisition théorique, expérimentation active et validation des acquis. Il comprend :

- **Six capsules e-learning scénarisées** (vidéos, quiz, micro-cas) diffusées sur LMS,
- **1 jour synchrone** (présentiel ou à distance) structuré autour d'ateliers pratiques, d'une revue de sprint et de retours d'expérience,
- **Une évaluation finale sommative**, comprenant une étude de cas intégrée et une soutenance orale.

Cette articulation multimodale vise à maximiser l'engagement, la transférabilité des compétences et la flexibilité pour les apprenants en activité.

2.4.2 Modules et séquences (7 modules Scrum)

Le parcours est structuré en **7 modules courts**, alignés avec les attendus du référentiel Scrum Guide, pour couvrir les fondamentaux de l'agilité en contexte professionnel :

1. Introduction à l'agilité et aux approches adaptatives
2. Rôles et responsabilités dans un cadre Scrum
3. Création et gestion du Product Backlog
4. Planification, exécution et suivi du Sprint
5. Pilotage visuel avec Trello, Miro et outils agiles
6. Cérémonies Scrum : stand-up, revues, rétrospectives
7. Mise à l'échelle et perspectives (Scrum@Scale)

2.4.3 Modalités et outils

Le dispositif privilégie des **modalités actives et multimodales**, favorisant l'autonomie, la mise en pratique et l'individualisation du parcours :

- **Apprentissage par l'action** : les apprenants progressent à travers un fil rouge (cas simulé), avec des livrables successifs, des feedbacks, et une restitution collaborative finale.
- **Pédagogie multimodale** : alternance de travail asynchrone via le LMS, sessions synchrones animées, et accompagnement facultatif à distance.
- **Mobilisation d'outils professionnels** : les participants utilisent des outils agiles du marché (Trello, Miro, board Scrum) pour s'approprier les usages réels.

2.4.4 Évaluation

L'évaluation des acquis et de la qualité du dispositif repose sur plusieurs niveaux :

Type d'évaluation	Objectif	Outils utilisés
Formative	Vérifier l'appropriation progressive	Quiz, auto-évaluations, livrables intermédiaires
Sommative	Valider les compétences attendues	Étude de cas finalisée + soutenance orale
Satisfaction	Mesurer l'expérience apprenant	Questionnaire final à chaud
Impact	Vérifier le transfert en situation professionnelle	Questionnaire à J+30 auprès des participants et RH

Cette approche intégrée respecte les standards de la formation professionnelle et soutient une **logique qualité continue** du dispositif.

2.5 *Stratégie de communication*

La réussite du lancement de ce nouveau dispositif repose en partie sur une **stratégie de communication multicanale**, articulée autour de deux volets :

- La création de **supports marketing ciblés**,
- Le déploiement d'**actions de promotion coordonnées**, adaptées aux circuits B2B et aux logiques de conversion CPF/OPCO.

2.5.1 Supports marketing

Plusieurs livrables ont été conçus pour assurer la **visibilité** et la **clarté de l'offre** auprès des différents segments de clientèle visés :

Support	Objectif
Brochure & fiche programme	Synthétiser l'offre de manière claire, professionnalisante et lisible
Landing page CPF optimisée	Faciliter la conversion via MonCompteFormation, avec SEO.
Visuels réseaux sociaux	Créer de l'engagement sur LinkedIn auprès des publics cibles
Slides commercial	Outils les commerciaux pour la prospection B2B

2.5.2 Actions de promotion

Des **actions de promotion ciblées et automatisées** ont été programmées pour accompagner le lancement de la première session pilote :

Action	Objectif
Webinaire découverte "Scrum pour managers" (Juin 2025)	Créer un moment attractif de démonstration pédagogique
Formation interne des commerciaux	Outils l'équipe vente avec un kit vocabulaire + pitch spécifique Scrum
Campagne emailing ciblée	Relancer les prospects avec des séquences automatiques et des call-to-actions efficaces

2.6 Suivi et pilotage

Le suivi du projet repose sur un **pilotage structuré, agile et itératif**, combinant outils de planification, indicateurs de performance et gestion proactive des risques. Cette approche garantit la maîtrise des délais, la qualité des livrables et la capacité à ajuster en fonction des imprévus.

2.6.1 Diagramme de Gantt

Le projet est piloté à l'aide d'un **diagramme de Gantt détaillé** (cf. **Annexe A2**), permettant de visualiser :

- Les grandes phases du projet
- Les jalons clés (revues, livrables, tests, validations)
- Les dépendances entre tâches
- Les marges de flexibilité (temps tampon) prévues pour absorber les éventuels retards

2.6.2 Indicateurs de performance

Des **indicateurs quantitatifs et qualitatifs** ont été définis pour mesurer l'atteinte des objectifs pédagogiques, organisationnels et commerciaux. Ces indicateurs font l'objet d'un suivi mensuel par le chef de projet.

Indicateur	Cible visée
Validation RNCP obtenue	Avant le 01/09/2025
Taux de complétion des modules asynchrones	≥ 75 %
Taux de satisfaction (questionnaire à chaud)	≥ 85 %
Taux de remplissage des sessions inter/intra	≥ 80 %
Taux de commerciaux formés au pitch et CPF	100%

2.6.3 Démarche qualité et gestion des risques

Un **plan d'assurance qualité** a été défini pour encadrer la production et le déploiement du projet. Il comprend :

- **Relecture croisée des contenus** entre concepteurs
- **Tests utilisateurs** avant lancement (plateforme, vidéos, quiz)
- **Boucle de retour post-formation** (questionnaire J+30, feedbacks commerciaux)

Une **analyse des risques** a été menée en amont. Les principaux risques identifiés sont listés ci-dessous, avec leurs mesures de mitigation :

Risque identifié	Mesure préventive ou corrective associée
Retard RNCP	Dépôt anticipé + pré-audit formalisé avec expert référent
Surcharge de production	Plafonnement à 80 % du planning + phasage progressif
Charge formateurs élevée	Renfort externe, binômeage, priorisation des modules critiques
Tarification mal calibrée	Tests A/B sur 2 positionnements prix + analyse de retour terrain

La gestion des risques est revue à chaque point hebdomadaire, avec mise à jour de la matrice de criticité si nécessaire.

2.7 Pérennisation des actions

Au-delà de son lancement, le projet intègre une **démarche de durabilité**, tant sur le plan des contenus que des pratiques pédagogiques. L'objectif est de garantir l'**actualisation continue du dispositif**, sa **réutilisabilité** et sa **transmissibilité** à d'autres acteurs du centre de formation.

2.7.1 Processus de mise à jour continue

Un **dispositif d'actualisation semestrielle** a été mis en place afin d'assurer la cohérence du parcours avec l'évolution des référentiels, des attentes du marché et des pratiques agiles.

Action	Fréquence / Modalité
Revue des contenus pédagogiques	Tous les 6 mois, avec comité pédagogique + retour terrain
Veille sur les évolutions du Scrum Guide & bonnes pratiques	Continue, centralisée par les formateurs-consultants
Enquête post-formation J+90	Questionnaire d'impact, ajustement des cas et objectifs

Ces actions permettent de maintenir un **haut niveau de qualité pédagogique** tout en garantissant la **pertinence métier** du dispositif.

2.7.2 Capitalisation et retours d'expérience

Dans la logique de pérennisation, **le projet Scrum pilote servira de référence pour les prochaines réingénieries de formations**. Il est donc essentiel d'organiser une **capitalisation structurée** des livrables, des bonnes pratiques et des retours d'expérience issus de cette première expérimentation. Cette démarche vise à **sécuriser les futurs projets** en facilitant la mutualisation, la reproductibilité et la montée en compétence des équipes, tout en garantissant une continuité pédagogique et opérationnelle efficace.

Action	Objectif
Constitution d'un référentiel interne	Rassembler les gabarits, contenus scénarisés, storyboards, outils
Documentation des pratiques pédagogiques réutilisables	Fiches modules, séquences types, feedbacks d'apprenants et de pairs
Enregistrement vidéo des ateliers pilotes	Support d'onboarding pour les futurs formateurs internes/externes

3. ANALYSE DES DIFFÉRENTES COMPOSANTES DU PROJET

3.1 Observation critique des activités et étapes _____	21
3.1.1 Développement des contenus et outils e-learning _____	21
3.1.2 Animation des ateliers présentiels _____	21
3.2 Points forts et leviers de réussite _____	22
3.3 Axes d'amélioration _____	22
3.4 Pertinence et cohérence globale par rapport à la demande _____	23

Dans cette troisième partie, **je prends du recul** pour analyser les forces et les limites du projet, en m'appuyant sur mon implication en tant que formateur. J'ai apporté **quelques ajustements par rapport à la note de cadrage initiale**, pour renforcer la cohérence du rapport. **Certains éléments ont été ajoutés à des fins pédagogiques**, car n'étant pas chef de projet, je n'avais pas accès à toutes les données réelles. Cette analyse vise à éclairer les choix effectués et à identifier des pistes d'amélioration pour les prochaines itérations.

3.1 *Observation critique des activités et étapes*

3.1.1 Développement des contenus et outils e-learning

La phase de conception des modules s'est révélée à la fois dense et exigeante, mobilisant des expertises croisées en ingénierie pédagogique, technique et graphique. Le respect des délais a nécessité une coordination étroite entre les acteurs.

L'intégration des contenus dans le LMS s'est déroulée efficacement grâce à une anticipation technique, mais le calibrage du volume d'asynchrone (limité à 80 %) a exigé plusieurs ajustements pour garantir un bon équilibre entre autonomie et accompagnement. Si la production de capsules (vidéos, quiz, mini-cas) a été globalement satisfaisante, **l'absence de storyboard-type partagé** a généré des écarts de structure entre modules. Le retour des testeurs a permis de clarifier les consignes et d'enrichir la contextualisation des cas pratiques.

3.1.2 Animation des ateliers présentiels

La session pilote en présentiel a confirmé la **pertinence du format blended**, notamment via les ateliers pratiques centrés sur les rituels Scrum (revue, sprint, rétro). Les échanges ont été jugés très riches par les participants, à condition d'avoir finalisé l'e-learning en amont.

En revanche, **le temps imparti à certaines séquences s'est avéré insuffisant**, en particulier pour la restitution collective. Le rôle de **facilitateur** s'est révélé clé pour animer la dynamique de groupe et ajuster les interactions en temps réel. L'expérience a également souligné la **valeur ajoutée du présentiel** pour ancrer les apprentissages, tout en révélant la nécessité d'un **accompagnement plus serré** entre les temps asynchrones et les ateliers synchrones.

3.2 Points forts et leviers de réussite

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite globale du projet⁵, tant sur le plan pédagogique qu'organisationnel. Ces leviers ont permis d'assurer une montée en compétences progressive des participants tout en répondant aux attentes des parties prenantes :

- **Cohérence pédagogique renforcée** : l'articulation claire entre les modules e-learning et les ateliers synchrones a facilité l'appropriation progressive des compétences, en respectant le rythme d'apprentissage des professionnels.
- **Double expertise des intervenants** : les formateurs, à la fois praticiens Scrum et consultants expérimentés, ont apporté une forte crédibilité à la formation, en partageant des retours concrets de terrain, très appréciés par les apprenants.
- **Usage fluide des outils digitaux** : l'intégration de Miro, Trello et du LMS a structuré les parcours et renforcé l'autonomie des participants, en leur offrant un environnement numérique cohérent.
- **Mobilisation d'anciens alternants** : leur implication comme bêta-testeurs et prescripteurs a permis de valider le réalisme terrain du dispositif et de légitimer l'offre auprès de nouvelles cibles.
- **Design modulaire adaptable** : la structuration pédagogique permet de décliner facilement le parcours selon différents formats (présentiel/distanciel, intra/inter) et secteurs (publics ou privés), ce qui favorise sa transférabilité.

3.3 Axes d'amélioration

Le projet a également mis en lumière des **points de vigilance** à prendre en compte dans les prochaines itérations du dispositif :

- **Allègement de certains contenus distanciels** : certains modules ont été perçus comme trop denses ou complexes, notamment pour des profils non techniques.
- **Meilleure acculturation des commerciaux** : le vocabulaire agile et les éléments de langage du pitch doivent être davantage intégrés pour soutenir la prospection commerciale.
- **Clarification du calendrier pédagogique** : la répartition des tâches en asynchrone a manqué de lisibilité ; un tableau de bord visuel partagé aurait facilité le suivi.
- **Sécurisation des ressources humaines** : le cumul des rôles (formateur, concepteur, référent technique) par une même personne expose à un risque capacitaire en cas d'indisponibilité ou de surcharge.

⁵ Même si le projet n'est pas terminé encore pour juger objectivement de sa réussite, nous considérons qu'il est quand même sur la bonne voie pour réussir et que ces facteurs vont favoriser cette réussite.

3.4 Pertinence et cohérence globale par rapport à la demande

Le dispositif final apparaît **globalement aligné avec la demande initiale** identifiée en amont du projet. Il répond de manière pertinente aux besoins exprimés par les professionnels en activité, en particulier grâce à :

- **La compacité du format (3 jours)** et son accessibilité opérationnelle ;
- **L'équilibre distanciel/présentiel**, favorisant à la fois autonomie et ancrage terrain ;
- **L'éligibilité visée au RNCP/CPF**, gage de crédibilité institutionnelle ;
- **Une différenciation claire sur le marché**, grâce à l'approche "praticiens-experts" et aux ateliers contextualisés.

Malgré quelques fragilités (temps formateur, montée en compétence des commerciaux, gestion capacitaire), l'ensemble du projet a démontré sa **faisabilité, sa viabilité économique et sa transférabilité**, justifiant une généralisation progressive à d'autres cohortes ou formats.

CONCLUSION

Ce rapport constitue un retour d'expérience sur un projet auquel j'ai activement contribué en tant que formateur, sans en assurer la direction globale.

Dans un souci de cohérence pédagogique et d'alignement avec les attendus de l'UE FAD110, j'ai apporté certaines adaptations par rapport à la note de cadrage initiale réalisée. Faute de temps, ces ajustements n'ont pas été répercutés dans le document de cadrage lui-même.

J'ai intégré plusieurs éléments complémentaires dans la description de la conception et du pilotage du projet. Ces ajouts visent à enrichir l'analyse, faciliter la lecture et répondre aux exigences académiques de l'évaluation. Ils ne reflètent pas toujours de manière exhaustive la réalité opérationnelle du projet, notamment sur les aspects financiers du projet où je n'avais pas une visibilité complète puisque je n'ai pas joué le rôle de chef de ce projet.

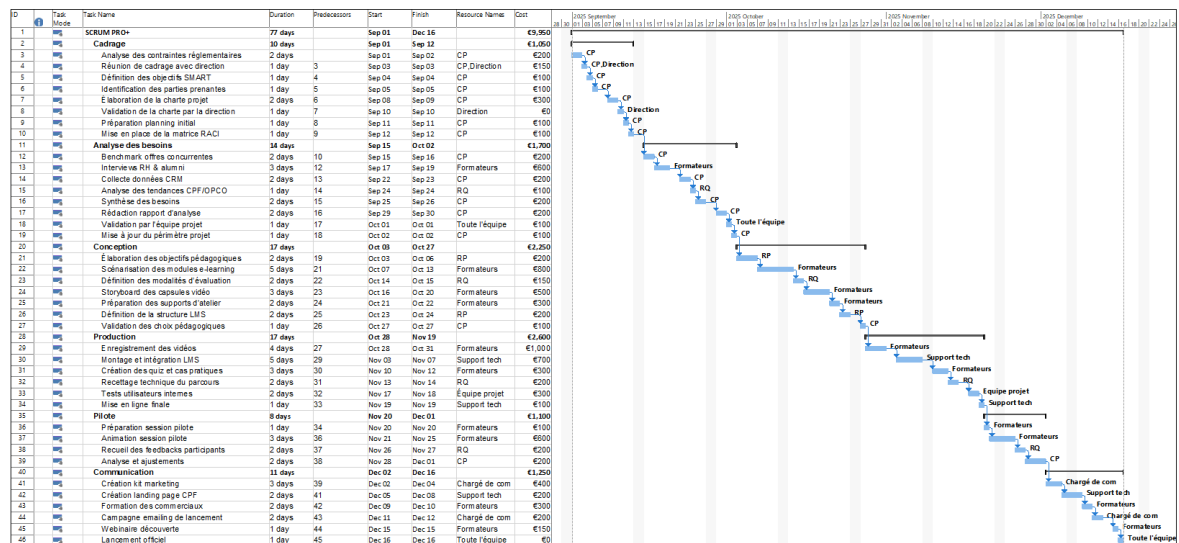
Enfin, certaines informations (nom du centre de formation, partenaires) ont été volontairement anonymisées afin de respecter la confidentialité et permettre la diffusion de ce rapport.

Ce travail m'a permis de prendre du recul critique sur les conditions de réussite d'un projet de formation, en croisant les enjeux économiques, pédagogiques et opérationnels d'un centre de formation confronté à une transformation de son marché.

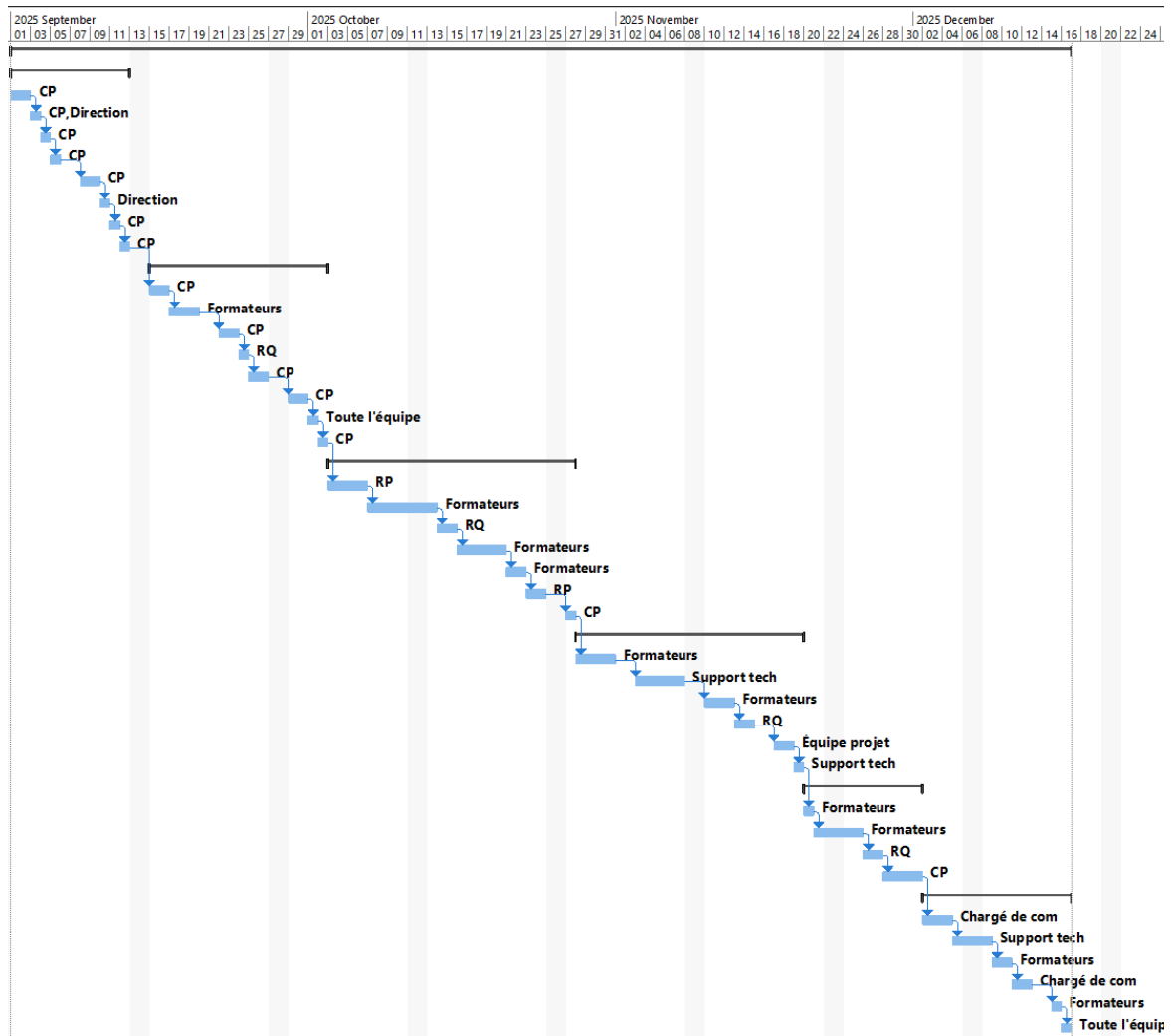
BIBLIOGRAPHIE

- [1] « 2025, une année de coupes budgétaires pour la formation professionnelle », Centre Inffo. Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/le-quotidien-de-la-formation-actualite-formation-professionnelle-apprentissage/articles-2024/2025-une-annee-de-coupes-budgetaires-pour-la-formation-professionnelle>
- [2] « Réforme du financement de l'apprentissage | Dossier de presse | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles ». Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://travail-emploi.gouv.fr/reforme-du-financement-de-lapprentissage-dossier-de-presse>
- [3] « Apprentissage : Un reste à charge de 750 € pour les employeurs dès juillet 2025 », Groupe Alternance. Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.groupe-alternance.com/media-recruteurs/apprentissage-un-reste-a-charge-de-750-e-pour-les-employeurs-des-juillet-2025/>
- [4] « Article 192 - LOI n° 2025-127 du 14 février 2025 de finances pour 2025 (1) - Légifrance ». Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000051169586
- [5] Alice, « Financement de la formation professionnelle : ce qui change en 2025 », L'École Française. Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://lecolefrancaise.fr/financement-de-la-formation-professionnelle-ce-qui-change-en-2025/>
- [6] « Financement des contrats d'apprentissage : apports de la loi de finances », Centre Inffo. Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/financement-des-contrats-dapprentissage-apports-de-la-loi-de-finances>
- [7] « Loi de finances pour 2025 : publication du texte », Centre Inffo. Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.centre-inffo.fr/site-droit-formation/actualites-droit/loi-de-finances-pour-2025-publication-du-texte>
- [8] « Projet de loi Finance 2025 : Qu'est-ce qui change pour la formation professionnelle ? » Consulté le: 16 mai 2025. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.dendreo.com/blog/projet-loi-finance-2025-changements-formation-professionnelle>

ANNEXE 1 : DIAGRAMME DE GANTT



ID	Task Mode	Task Name	Duration	Predecessors	Start	Finish	Resource Names	Cost
1		SCRUM PRO+	77 days		Sep 01	Dec 16		€9,950
2		Cadrage	10 days		Sep 01	Sep 12		€1,050
3		Analyse des contraintes réglementaires	2 days		Sep 01	Sep 02	CP	€200
4		Réunion de cadrage avec direction	1 day	3	Sep 03	Sep 03	CP, Direction	€150
5		Définition des objectifs SMART	1 day	4	Sep 04	Sep 04	CP	€100
6		Identification des parties prenantes	1 day	5	Sep 05	Sep 05	CP	€100
7		Élaboration de la charte projet	2 days	6	Sep 08	Sep 09	CP	€300
8		Validation de la charte par la direction	1 day	7	Sep 10	Sep 10	Direction	€0
9		Préparation planning initial	1 day	8	Sep 11	Sep 11	CP	€100
10		Mise en place de la matrice RACI	1 day	9	Sep 12	Sep 12	CP	€100
11		Analyse des besoins	14 days		Sep 15	Oct 02		€1,700
12		Benchmark offres concurrentes	2 days	10	Sep 15	Sep 16	CP	€200
13		Interviews RH & alumni	3 days	12	Sep 17	Sep 19	Formateurs	€600
14		Collecte données CRM	2 days	13	Sep 22	Sep 23	CP	€200
15		Analyse des tendances CPF/OPCO	1 day	14	Sep 24	Sep 24	RQ	€100
16		Synthèse des besoins	2 days	15	Sep 25	Sep 26	CP	€200
17		Rédaction rapport d'analyse	2 days	16	Sep 29	Sep 30	CP	€200
18		Validation par l'équipe projet	1 day	17	Oct 01	Oct 01	Toute l'équipe	€100
19		Mise à jour du périmètre projet	1 day	18	Oct 02	Oct 02	CP	€100
20		Conception	17 days		Oct 03	Oct 27		€2,250
21		Elaboration des objectifs pédagogiques	2 days	19	Oct 03	Oct 06	RP	€200
22		Scénarisation des modules e-learning	5 days	21	Oct 07	Oct 13	Formateurs	€800
23		Définition des modalités d'évaluation	2 days	22	Oct 14	Oct 15	RQ	€150
24		Storyboard des capsules vidéo	3 days	23	Oct 16	Oct 20	Formateurs	€500
25		Préparation des supports d'atelier	2 days	24	Oct 21	Oct 22	Formateurs	€300
26		Définition de la structure LMS	2 days	25	Oct 23	Oct 24	RP	€200
27		Validation des choix pédagogiques	1 day	26	Oct 27	Oct 27	CP	€100
28		Production	17 days		Oct 28	Nov 19		€2,600
29		Enregistrement des vidéos	4 days	27	Oct 28	Oct 31	Formateurs	€1,000
30		Montage et intégration LMS	5 days	29	Nov 03	Nov 07	Support tech	€700
31		Création des quiz et cas pratiques	3 days	30	Nov 10	Nov 12	Formateurs	€300
32		Recettage technique du parcours	2 days	31	Nov 13	Nov 14	RQ	€200
33		Tests utilisateurs internes	2 days	32	Nov 17	Nov 18	Équipe projet	€300
34		Mise en ligne finale	1 day	33	Nov 19	Nov 19	Support tech	€100
35		Pilote	8 days		Nov 20	Dec 01		€1,100
36		Préparation session pilote	1 day	34	Nov 20	Nov 20	Formateurs	€100
37		Animation session pilote	3 days	36	Nov 21	Nov 25	Formateurs	€600
38		Recueil des feedbacks participants	2 days	37	Nov 26	Nov 27	RQ	€200
39		Analyse et ajustements	2 days	38	Nov 28	Dec 01	CP	€200
40		Communication	11 days		Dec 02	Dec 16		€1,250
41		Création kit marketing	3 days	39	Dec 02	Dec 04	Chargé de com	€400
42		Création landing page CPF	2 days	41	Dec 05	Dec 08	Support tech	€200
43		Formation des commerciaux	2 days	42	Dec 09	Dec 10	Formateurs	€300
44		Campagne emailing de lancement	2 days	43	Dec 11	Dec 12	Chargé de com	€200
45		Webinaire découverte	1 day	44	Dec 15	Dec 15	Formateurs	€150
46		Lancement officiel	1 day	45	Dec 16	Dec 16	Toute l'équipe	€0



ANNEXE 1 : DETAILS DES ANALYSES SWOT ET TOWS

Analyse SWOT

Forces

- **Formateurs-consultants double-compétence** : Les formateurs sont aussi des praticiens terrain, ce qui leur permet de partager des exemples concrets et crédibles que les professionnels apprécient.
- **Réseau entreprises actif** : Le centre de formation est bien connecté à de nombreuses entreprises, ce qui facilite les partenariats, les inscriptions et les retours d'expérience.
- **Notoriété locale solide** : ABC Skills est déjà bien connu en Île-de-France pour ses formations IT, ce qui inspire confiance aux nouveaux apprenants.
- **Maîtrise procédures RNCP** : L'équipe maîtrise les démarches d'enregistrement RNCP, ce qui permet d'avancer vite et sans erreur sur la certification.
- **Équipe pluridisciplinaire engagée** : Plusieurs profils complémentaires travaillent ensemble (formateurs, ingénieurs pédagogiques, référents qualité), ce qui renforce l'efficacité du projet.

Faiblesses

- **Culture alternance dominante** : Le centre est habitué aux parcours longs, ce qui rend l'adaptation à une formation courte plus complexe.
- **Données du marché limitées** : On manque d'informations précises sur ce que recherchent vraiment les professionnels, ce qui rend le ciblage plus difficile.
- **Modèle tarifaire incertain** : Le bon prix n'est pas encore totalement défini, ce qui complique la commercialisation.
- **Charge des formateurs élevée** : Les formateurs sont déjà très sollicités, ce qui peut rendre difficile la création et l'animation de cette nouvelle formation.

Opportunités

- **Appétence des entreprises aux formats courts** : De plus en plus d'entreprises veulent former leurs salariés rapidement, ce qui correspond bien à notre formation Scrum courte.
- **Éligibilité CPF/OPCO élargie** : Une fois la formation certifiée, elle pourra être financée facilement par le CPF ou les OPCO, ce qui est un vrai levier d'inscription.
- **Partenariats éditeurs outillage** : Des partenariats avec des éditeurs de logiciels (Jira, Miro, Microsoft, ...) pourraient valoriser la formation avec des outils concrets comme Microsoft Project, Azure, Trello, etc.
- **Cross-sell formations outils** : Possibilité de proposer des mini-formations complémentaires sur les outils utilisés en Scrum.
- **Marché francophone élargi** : Il est possible de proposer cette formation à distance à des professionnels francophones hors de France.
- **Réseau alumni mobilisable** : Les anciens apprenants, devenus managers, peuvent recommander cette formation à leurs collègues.

Menaces

- **Instabilité réglementaire** : Si les règles de financement ou de certification changent, cela peut perturber notre planification.
- **Concurrence agressive et guerre des prix durable** : Le concurrents proposent déjà des formations Scrum courtes à prix très attractifs. La pression sur les prix est forte, et il faudra montrer la valeur ajoutée pour ne pas devoir brader l'offre.
- **Volatilité du remplissage** : Certaines entreprises peuvent décider de geler ou reporter leurs budgets de formation.
- **Retard dossier RNCP** : Si le dossier RNCP prend du retard, cela bloque les financements et ralentit la commercialisation.

Analyse TOWS

SO : Stratégie offensive

Cette stratégie consiste à tirer parti des atouts pour conquérir.

- **CPF/OPCO en accéléré** : Utiliser l'expérience RNCP pour rendre la formation rapidement finançable par les OPCO et le CPF.
- **Activer le réseau alumni** : Mobiliser les anciens apprenants pour qu'ils recommandent la formation dans leurs entreprises.
- **Capitaliser sur la double-compétence pour vendre** : Mettre en avant les formateurs-consultants comme argument commercial auprès des publics professionnels.

ST : Stratégie défensive

Cette stratégie consiste à protéger sa position face aux risques.

- **Pré-audit RNCP systématique** : Vérifier en interne tous les éléments du dossier RNCP pour éviter tout rejet ou retard.
- **Références locales différenciantes** : Valoriser les entreprises déjà partenaires ou clientes pour rassurer les nouveaux prospects.
- **Value-based packaging** : Construire une offre centrée sur la valeur réelle pour éviter de devoir baisser les prix.
- **Cellule veille conformité** : Mettre en place une petite équipe qui suit l'évolution des règles pour s'adapter rapidement.

WO : Stratégie corrective

L'objectif ici est de surmonter les faiblesses grâce aux opportunités.

- **Étude flash marché** : Réaliser rapidement un sondage ou une mini-étude pour mieux comprendre ce que veulent vraiment les entreprises.
- **Vente additionnelle outillée** : Proposer à ceux qui suivent la formation Scrum des modules complémentaires pour aller plus loin avec des outils.
- **Pricing A/B encadré** : Tester plusieurs tarifs et formats pour identifier le modèle le plus rentable et attractif.

WT : Stratégie préventive

La stratégie préventive consiste à réduire les risques.

- **Capacité tampons formateurs : prévoir un dispositif de renfort formateur mobilisable** en cas de surcharge ou d'indisponibilité afin de garantir la continuité pédagogique et respecter les délais de production ou d'animation.