



le cnam

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS

RAPPORT DE PROJET

Présenté en vue de la validation de l'unité d'enseignement

FAD110 : Conception et conduite de projets de formation

Titre RNCP : Responsable de projets de formation

Bloc 1 : Concevoir par l'analyse du travail des projets de développement de compétences

Conduire sans commander

Refondre un référentiel quand la réussite dépend de gens qui ne vous doivent rien

Réalisé par : Mohamed Amine EL AFRIT

Encadré par : Laurence DUCOS

2025-2026

Ce document, la bibliographie, les annexes ainsi que d'autres documents complémentaires sont à l'adresse suivante :

www.mohamedelafr.it.com/fad110

Objet du document

Ce rapport porte sur la conduite d'un projet de formation que j'ai piloté de décembre 2025 à août 2026 : la refonte des deux premières années du cycle informatique de l'IMIE Paris, un organisme privé de formation en alternance où j'exerce comme formateur et chargé de missions pédagogiques. Il ne traite ni des contenus enseignés, ni de l'application développée en cours de route, mais de ce que conduire ce projet a demandé. Analyser une demande formulée en livrables, établir le besoin qu'elle recouvrait, et en tirer des objectifs que le projet a redéfinis trois fois en cours de route. Structurer le travail sous une contrainte de calendrier non négociable. Coordonner vingt-sept intervenants extérieurs sur lesquels je ne disposais d'aucune autorité. Suivre les écarts, les arbitrer, et rendre compte de ce qui restait ouvert à la clôture. Le rapport s'appuie sur les trente et un documents de pilotage du projet, dont dix-neuf extraits illustrent le texte et neuf sont reproduits en annexe. Chacune des six parties est construite sur un écart entre le projet prescrit et le projet réel. La dernière porte sur ce que cette conduite a déplacé dans ma manière de travailler.

Sommaire

Objet du document.....	2
Présentation personnelle.....	5
Introduction.....	6
1. D'une commande à un projet.....	8
1.1 Trois traits du contexte, et pourquoi ceux-là.....	8
1.2 Une demande formulée en livrables.....	8
1.3 Ce que le diagnostic a fait apparaître.....	9
1.4 De la conception experte à la conduite en situation.....	10
1.5 Des objectifs qui se sont déplacés trois fois.....	11
2. Structurer : les choix méthodologiques et leur justification.....	12
2.1 Deux objets, deux logiques.....	12
2.2 Découper pour rendre le travail assignable.....	12
2.3 Ordonnancer sous butoir.....	14
2.4 Ce que j'ai outillé, ce que j'ai renoncé à outiller.....	15
3. Conduire sans autorité.....	17
3.1 Une position transverse, et ce qu'elle déplace.....	17
3.2 Cartographier pour agir.....	18
3.3 La matrice des responsabilités comme instrument de négociation.....	18
3.4 Faire venir les formateurs : trois dispositifs successifs.....	19
3.5 Communiquer, mécanisme de coordination et non formalité.....	21
4. Piloter les écarts.....	22
4.1 Ce que j'ai suivi, et pourquoi cela plutôt qu'autre chose.....	22
4.2 Ce que le registre avait prévu, et ce qui est arrivé quand même.....	22
4.3 Six demandes de changement, six acceptations.....	23
4.4 L'écart qui n'apparaît dans aucun indicateur de coût.....	24
4.5 Décider et ajuster : le relevé des inflexions.....	25
5. Évaluer et clore.....	27
5.1 Mis en œuvre, testé, engagé, pas encore vérifié.....	27
5.2 Les indicateurs retenus, et ce qu'ils mesurent réellement.....	28
5.3 Un indicateur proposé, puis écarté.....	28
5.4 Ce qui reste ouvert, et pourquoi c'est acceptable.....	28

6. Ce que ce projet a déplacé dans ma posture.....	30
6.1 Du producteur au conducteur.....	30
6.2 Ce qui se transfère de l'informatique, et ce qui ne se transfère pas	30
6.3 La substitution, et ce qu'elle empêche	30
6.4 Ce que je ferais autrement	31
Conclusion	32
Bibliographie.....	33
Annexe A. Les documents de pilotage du projet.....	35
Annexe B. Charte de projet.....	36
Annexe C. Cadre logique	39
Annexe D. Arborescences des produits et des tâches.....	40
Annexe E. Matrice des responsabilités.....	42
Annexe F. Registre des risques et des problèmes	43
Annexe G. Plan de communication	45
Annexe H. Tableau de bord à la clôture.....	47
Annexe I. Bilan de projet.....	49
Annexe J. Journal de bord.....	52

Présentation personnelle

Je m'appelle Mohamed Amine EL AFRIT, consultant et formateur en management de projets et en systèmes d'information. J'ai commencé par la technique. Diplômé en 2009 de l'école d'ingénieur de Bordeaux, l'ENSEIRB-MATMECA avec une spécialisation en parallélisme et calcul distribué, puis titulaire d'un master en systèmes et réseaux à l'université Bordeaux I, j'ai travaillé sur l'architecture et l'optimisation des systèmes d'information avant de passer de l'autre côté, au management et à la conduite de programmes menés dans des environnements internationaux.

Ce déplacement m'a conduit à formaliser ce que je faisais déjà par expérience. J'ai complété mon parcours par un master en économie et en analyse stratégique au Cnam, un certificat en finance d'entreprise à HEC Paris, et la certification PMP du Project Management Institute. Cette dernière m'a donné un vocabulaire, des instruments et une discipline : découper le travail avant de l'estimer, poser des jalons, tenir un registre des risques. Elle suppose en revanche une chose qu'elle n'énonce jamais, parce qu'elle va de soi dans l'industrie où elle s'est construite : que le chef de projet dispose d'une équipe, et qu'une tâche assignée est une tâche due.

La formation, que j'ai d'abord pratiquée en marge de mes missions, a fini par occuper le premier plan. J'interviens aujourd'hui comme chargé de missions pédagogiques à l'IMIE Paris, sur un poste d'une journée par semaine dont le périmètre dépasse de loin le projet dont ce rapport traite. La fiche de poste couvre l'ingénierie des parcours pour les quatre titres délivrés par l'école, la cohérence des plannings de master et de troisième année, l'harmonisation des évaluations certifiantes, le cadre des projets fil rouge, et une réflexion sur la création d'un titre propre à l'établissement. La refonte des deux premières années n'en est que la troisième mission. Elle a fini par absorber la totalité de la journée hebdomadaire, ce qui n'était pas prévu et dont la quatrième partie rend compte.

J'enseigne également dans ce cycle, sur des modules de gestion de projet, de programmation et de management des systèmes d'information. Je conçois le programme et je l'applique. Cette double place m'a donné accès à des observations qu'un intervenant extérieur n'aurait pas eues, et une difficulté que ce rapport ne cherche pas à masquer.

Cette position est le poste d'observation de ce travail et sa limite principale. J'analyse ici ma propre conduite : je suis celui qui a décidé et celui qui juge ces décisions. Pour que le rapport reste une analyse et ne devienne pas un plaidoyer, je me suis tenu à une règle : chaque partie s'ouvre sur un écart entre ce qui était prévu et ce qui a eu lieu, et je n'ai retenu que les écarts que les documents du projet permettent d'établir.

Ce texte parle donc davantage de ce qui a résisté que de ce qui a marché. Le référentiel refondu a été validé et une application soutient le dispositif a été mise en production¹. La rentrée d'octobre démarrera avec ce programme. Le projet a livré ce qu'il devait livrer, et c'est précisément pour cela que les écarts valent d'être analysés : ils ne racontent pas un échec, ils disent à quel prix.

Cette unité d'enseignement a déplacé une question que je posais mal. J'y suis arrivé en pensant qu'un projet de formation se conduit comme un projet informatique, avec des méthodes un peu plus souples et des délais un peu plus tenus. J'en repars en pensant qu'il se conduit avec les mêmes outils et une tout autre posture. Les instruments se transfèrent sans difficulté. L'autorité, elle, ne se transfère pas, et c'est précisément là que ce projet m'a appris quelque chose.

¹ <https://formaplanner.elafrit.com>

Introduction

En décembre 2025, la direction de l'IMIE Paris m'a confié la refonte des deux premières années de son cycle informatique. La commande tenait en peu de lignes : un référentiel de compétences, une cinquantaine de fiches de module, un planning prêt pour la rentrée suivante. Elle était datée, chiffrée, et je savais la remplir.

C'est ce qui a rendu ce projet difficile.

L'IMIE Paris est un organisme privé de formation en informatique, qui accueille ses apprentis en alternance sur un cycle de trois ans. La première année forme un tronc commun ; la deuxième se partage entre développement full stack et cybersécurité ; la troisième prépare deux titres professionnels de niveau 6, enregistrés au répertoire national et portés par 3iL², l'établissement partenaire qui en est le certificateur. L'école ne délivre donc rien elle-même avant la fin du parcours. Ce qu'elle enseigne pendant les deux premières années n'est validé par personne d'autre qu'elle.

Cette architecture a une conséquence que la commande passait sous silence. Un organisme de formation en alternance vit du nombre d'apprentis qu'il recrute et du taux auquel ils décrochent leur titre. Or les deux premières années n'en délivrent aucun, et toute leur valeur tient à ce qu'elles préparent une certification qu'elles ne décernent pas. Une année qui se déroule bien sans préparer la suivante est une année réussie sur le papier et manquée en réalité, et personne ne s'en aperçoit avant trois ans.

Le diagnostic conduit en février et mars 2026, dont la première partie détaille la méthode et les résultats, a mis au jour trois constats. Aucun programme structuré n'existait : chaque formateur composait son contenu, avec pour seule trace un cahier de texte rempli inégalement. Des notions revenaient d'une année sur l'autre pendant que d'autres, attendues en fin de cycle, n'étaient jamais abordées. Et les apprentis entraient en troisième année avec des acquis assez inégaux pour que leurs formateurs passent les premières semaines à combler des manques au lieu d'avancer. **Le besoin réel n'était donc pas d'écrire un référentiel. Il était que vingt-sept intervenants qui travaillaient jusque-là chacun à sa manière acceptent de partir d'un cadre commun.**

Ma position mérite d'être posée d'emblée, parce qu'elle explique la plus grande part de ce qui suit. J'interviens à l'IMIE à double titre : comme formateur, et comme chargé de missions pédagogiques une journée par semaine. Je n'encadre personne. Les formateurs sont des intervenants extérieurs, rémunérés à la vacation, qui choisissaient leurs contenus sans avoir à s'en justifier. La responsable pédagogique, qui a porté avec moi l'essentiel des arbitrages, n'est ni ma subordonnée ni ma supérieure. Le certificateur qui valide la cohérence du parcours final n'appartient même pas à l'établissement. **J'ai conduit ce projet pendant huit mois sans disposer, à aucun moment, du pouvoir de demander à quiconque de faire quoi que ce soit.**

De là vient la question que ce rapport traite. **Comment conduire un projet dont la réussite dépend entièrement de personnes qui ne vous doivent rien ?**

J'ai construit le texte sur des écarts plutôt que sur une chronologie. Un projet raconté dans l'ordre où il s'est produit se lit vite et n'apprend pas grand-chose : les décisions y paraissent s'enchaîner, les hésitations s'effacent, et l'auteur arrive toujours à l'heure. Chacune des six parties qui suivent part donc d'un écart précis entre ce qui était prévu et ce qui a eu lieu, l'établit à partir des documents produits pendant le projet, l'analyse, et dit ce que j'en ai fait.

² CDWFS (RNCP39608) et ASRC (RNCP39611)

L'écart entre la demande reçue et le besoin établi ouvre la première partie. Vient ensuite celui qui sépare une méthode unique de deux objets qui ne se pilotent pas de la même façon, puis celui qui creuse la distance entre la responsabilité que je portais et les moyens dont je disposais pour la tenir. La quatrième partie confronte les risques anticipés à ceux qui sont réellement survenus. La cinquième regarde ce que le projet a livré et ce qu'il laisse ouvert. La sixième revient sur moi, sur ce que cette conduite a déplacé et sur ce que je referais autrement.

Deux précisions avant d'entrer dans le texte. Ce rapport n'est pas une ingénierie pédagogique : il ne discute ni les contenus pédagogiques enseignés ni les choix didactiques, qui relèvent d'un autre exercice. Il n'est pas non plus un rapport d'ingénierie logicielle (génie logiciel), alors même qu'une application a été conçue et mise en service pendant ces huit mois ; elle apparaît ici comme un sous-projet à piloter, avec son rythme propre et ses risques propres, jamais comme un objet technique à décrire.

1. D'une commande à un projet

1.1 Trois traits du contexte, et pourquoi ceux-là

Contextualiser n'est pas décrire. Une école, c'est des locaux, des effectifs, une histoire, un positionnement commercial, et rien de tout cela n'a pesé sur les décisions que j'ai prises. Trois traits ont pesé. Je m'en tiens à ces trois-là.

Le premier tient à l'architecture du cycle. Trois ans, une première année commune à tous, puis une bifurcation en deuxième année entre développement full stack et cybersécurité. Les deux filières convergent ensuite vers deux titres professionnels distincts, chacun avec son propre référentiel de compétences, tous deux certifiés par 3iL. Construire un tronc commun qui prépare deux sorties différentes ne pose aucune difficulté technique. Cela pose une question d'arbitrage, et elle revient à chaque module : qu'est-ce qui doit rester commun, et jusqu'où.

Le deuxième trait est une tension, et c'est le plus structurant des trois. Les deux années à refondre sont internes et non certifiantes. Aucun référentiel officiel ne les prescrit, aucun jury externe ne les contrôle, et l'école y dispose donc d'une liberté pédagogique entière. Elle en dispose, et elle doit malgré tout garantir que ses apprentis entreront en troisième année avec les acquis qu'une évaluation certifiante exigera d'eux. Liberté complète d'un côté, obligation de résultat de l'autre, et rien entre les deux pour faire le lien. J'ai nommé cette tension dès le diagnostic, et elle a commandé tous les arbitrages qui ont suivi.

Le troisième porte sur les moyens, et il se résume à trois chiffres. Une journée par semaine, c'est la quotité du poste depuis lequel je conduisais le projet. Une cinquantaine de fiches de module, c'est le périmètre estimé au départ. Octobre, c'est le mois où la promotion suivante entrait, avec ou sans référentiel. À quoi s'ajoute la certification Qualiopi, qui conditionne le financement des parcours et impose la traçabilité des programmes ainsi que la cohérence entre les objectifs annoncés et les évaluations pratiquées. Sur ces deux années, cette traçabilité n'existait pas.

Charte de projet	
Structuration des parcours B1/B2 · filières CDWFS et ASRC · IMIE Paris	
Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Référence	Étude d'opportunité V1.1 du 08/12/2025 · Fiche de poste, mission : harmonisation et ingénierie des parcours B1/B2
Chef de projet	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Sponsor	Directeur IMIE Paris
Service / Organisation	IMIE Paris, direction pédagogique

Figure 1. Fiche d'identité du projet : périmètre, jalons, rôles et limites tels qu'ils ont été arrêtés au cadrage. Extrait de la charte de projet (annexe B, document A2).

1.2 Une demande formulée en livrables

La demande venait de la direction et m'a été relayée par la responsable pédagogique. Elle tenait en une phrase, que j'ai consignée telle quelle : **construire les programmes de formation complets des deux premières années pour les deux filières, avec les fiches de module, les matrices de compétences et les modes d'évaluation, pour la rentrée suivante.**

Cette formulation mérite qu'on s'y arrête, parce qu'elle contient déjà sa solution. Elle n'énonce pas un problème à résoudre mais une liste d'objets à produire. Boutinet distingue la conduite de projet, qui suppose une part d'incertitude et une anticipation à construire, de la programmation, qui exécute une décision déjà prise [1]. La demande que j'ai reçue relevait de la seconde. Elle désignait des livrables, pas une transformation.

Il serait facile d'en faire un reproche à la direction, et ce serait injuste. Vue depuis son poste, la formulation était rationnelle. Le symptôme visible était bien une absence de documents : rien à montrer en audit, rien à remettre à un formateur qui prend un module, rien à opposer à un commercial qui vend un programme avant qu'il existe. La direction demandait ce qui manquait sous ses yeux. Ce que la commande ne pouvait pas dire, parce qu'elle regardait le symptôme, c'est ce qui produisait ce manque.

L'ingénierie de formation fait de cet écart le premier temps de la démarche. La demande est ce que le commanditaire exprime, le besoin est ce que l'analyse établit, et les deux ne coïncident presque jamais [2]. Traiter la demande comme un cahier des charges aurait donné exactement ce qu'elle décrivait. Des documents conformes, et rien de plus.

1.3 Ce que le diagnostic a fait apparaître

J'ai conduit le diagnostic entre février et mars 2026, par triangulation de quatre sources. Les référentiels des titres visés et les matrices de couverture déjà produites pour la troisième année, qui donnaient les compétences attendues en sortie. Les fiches pédagogiques existantes et les cahiers de texte, qui donnaient ce qui était réellement enseigné. Les échanges avec la responsable pédagogique, avec des formateurs des trois années, et les retours des apprentis sur ce qui leur avait manqué. Enfin ma propre observation, puisque j'interviens moi-même sur plusieurs modules du cycle. La manière dont j'ai construit ces données, leurs limites et ce qu'elles autorisent à conclure font l'objet du travail conduit en FAD117 ; je m'en tiens ici à ce qu'elles ont établi.

Quatre constats en sont sortis. Aucun référentiel formalisé n'existait pour ces deux années : les contenus étaient définis de façon informelle, formateur par formateur, sans cadre commun ni document décrivant les compétences attendues en sortie. La continuité pédagogique était rompue, faute de prérequis explicités entre modules, si bien qu'un apprenti pouvait aborder un module de deuxième année sans avoir consolidé les bases de la première. Les évaluations pratiquées ne suivaient pas la logique par blocs de compétences qui gouverne l'évaluation certifiante, ce qui transformait le passage en troisième année en rupture méthodologique. Et l'absence de traçabilité exposait l'école en cas d'audit Qualiopi.

Étude d'opportunité

Structuration des parcours B1/B2 · filières CDWFS et ASRC · IMIE Paris

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026		
Référence	Fiche de poste : harmonisation et ingénierie des parcours B1/B2		
Rédacteur	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques		
Service / Organisation	IMIE Paris, direction pédagogique		
Décideur	Direction IMIE Paris (directeur, responsable pédagogique)		

Historique du document

Version	Auteur	Description	Date
V1.0	Mohamed EL AFRIT	Version initiale soumise à la direction	14/11/2025
V1.1	Mohamed EL AFRIT	Décision favorable de la direction, budgets validés	08/12/2025
V2.0	Mohamed EL AFRIT	Consolidation pour le dossier de conduite de projet	20/08/2026

Figure 2. Synthèse du diagnostic : constats, causes identifiées et opportunité de refonte. Extrait de l'étude d'opportunité (document A1).

Un cinquième constat a compté davantage que les quatre autres, parce qu'il désignait ce que le projet ne pouvait pas résoudre seul. Une partie des dysfonctionnements observés ne relevait pas de la formation mais de l'organisation : les formateurs ne se coordonnaient pas, aucun comité pédagogique structuré n'existait avant cette période, et certains profils spécialisés étaient

difficiles à recruter. Un référentiel n'y change rien. Le projet devait intégrer ces dimensions sans prétendre les traiter, et cette limite figure dans l'analyse plutôt que d'être écartée.

FORCES (interne) - Double expertise du chef de projet : gestion de projet informatique et ingénierie de formation - Mandat écrit : fiche de poste dédiée, mission d'harmonisation explicite - Binôme solide avec la responsable pédagogique, points hebdomadaires - Outillage : chaîne de production automatisée, contrôles exhaustifs, IA encadrée - Connaissance du terrain : le chef de projet enseigne dans les parcours	FAIBLESSES (interne) - Un jour par semaine contractuel pour l'ensemble du périmètre - Aucune autorité hiérarchique sur les 25 formateurs - Concentration de la conception et de l'outillage sur une personne unique - Cadrage écrit tardif : mandat initial porté par l'oral et la fiche de poste
OPPORTUNITÉS (externe) - Référentiels B3 existants : cible objective pour la rétro-conception - FormaPlanner réutilisable (multi-centres) au-delà du projet - Préparation de l'ambition d'un titre RNCP propre - Différenciation du programme par l'intégration officielle de l'IA - Base de données formateurs durable (disponibilités, compétences)	MENACES (externe) - Résistance de formateurs installés dans leurs contenus - Calendrier commercial : programme vendu avant d'être conçu - Arbitrages économiques : mutualisation de promotions - Dépendance au certificateur pour la cohérence de la cible - Tension sur le recrutement de formateurs pour 2026-2027

Figure 3. Matrice SWOT du projet : ce sur quoi le projet pouvait s'appuyer, ce qui lui manquait, ce qui pouvait le porter et ce qui pouvait l'empêcher. Document A4.

Le besoin réel se laissait alors formuler. Il n'était pas de produire des documents pédagogiques. Il était de **construire une continuité sur trois ans**, de **fournir aux formateurs un cadre de référence partagé**, et de **rendre le pilotage pédagogique possible sur des éléments observables plutôt que sur des impressions**. Formulé ainsi, le besoin cessait d'être documentaire pour devenir organisationnel.

1.4 De la conception experte à la conduite en situation

Mon diagnostic établissait un besoin systémique. Ma réponse, elle, tenait encore en une liste de livrables : des référentiels, des fiches, des matrices. Entre les deux, il y avait toute la distance qui sépare une logique de conception experte d'une logique de conduite de projet en situation. C'est cette distance que le suivi pédagogique de FAD110 avec Madame DUCOS m'a permis de mesurer en mars, et le franchir a réorganisé le projet.

La conception experte a une élégance trompeuse. Elle consiste à produire un dispositif juste, techniquement solide, aligné sur les référentiels, et à supposer que sa justesse suffira à le faire adopter. Rien dans mon plan de mars ne disait comment vingt-sept formateurs allaient s'en saisir. Le cadre logique m'a servi à voir ce qui manquait : les activités et les résultats attendus étaient renseignés, la colonne des indicateurs restait vide dès qu'il s'agissait d'usage. Je savais mesurer combien de fiches seraient produites. Je ne savais pas mesurer si elles seraient utilisées.

La question de l'appropriation figurait pourtant déjà dans mon diagnostic. Je l'avais rangée parmi les points de vigilance : elle était identifiée comme un risque à surveiller, pas comme un principe de conduite. Le déplacement s'est joué là. Un risque qu'on surveille se traite en fin de projet, quand il se réalise ; un principe de conduite s'inscrit dans le planning, dans la répartition des rôles et dans les arbitrages. Passer de l'un à l'autre a supposé de reprendre trois questions et de leur donner une réponse opérationnelle. En quoi ces livrables allaient-ils transformer les

pratiques ? Quels espaces de co-construction et de régulation allais-je ouvrir avec les formateurs ? Et quels arbitrages tiendrais-je quand la journée hebdomadaire ne suffirait plus ?

J'ai commencé par resserrer la problématique. Celle de mars articulait quatre dimensions, pédagogique, institutionnelle, organisationnelle et stratégique, dans une phrase de six lignes. Elle était exacte et elle ne servait à rien : trop large pour trancher quoi que ce soit. Celle que j'ai retenue en avril tient en une ligne. **Comment faire adopter, par vingt-sept intervenants indépendants, un cadre commun qu'ils n'ont pas conçu, dans le temps d'une seule année scolaire et sans disposer d'autorité sur eux ?**

Ce fil conducteur a produit trois effets concrets, dont les parties suivantes rendent compte. Il a déplacé le centre de gravité du planning, en avançant la collecte auprès des formateurs plutôt qu'en la traitant comme une vérification finale. Il a fait entrer dans le projet des livrables que la commande ne mentionnait pas, le plan de communication et la matrice de responsabilités en particulier, dont la fonction n'est pas de documenter mais de faire tenir un engagement. Et il a fourni le critère d'arbitrage qui a servi ensuite chaque fois que le temps manquait : ce qui augmente l'appropriation passe avant ce qui augmente la conformité.

1.5 Des objectifs qui se sont déplacés trois fois

Une problématique reformulée ne sert à rien si les objectifs restent ceux d'avant. Les miens ont changé trois fois, et les trois déplacements n'ont pas la même cause.

En décembre, les objectifs étaient ceux de la commande, et ils étaient des objectifs de production : un référentiel écrit, une cinquantaine de fiches rédigées, un planning disponible. Ils avaient une qualité, celle d'être vérifiables par un simple décompte. Ils avaient un défaut : on pouvait les atteindre tous les trois sans que rien ne change dans les salles de cours.

En avril, après la reformulation de la problématique, j'en ai retenu trois autres, écrits dans le cadre logique. Que chaque compétence attendue en fin de cycle soit préparée en amont et que ce lien soit traçable. Que chaque intervenant ait déclaré ce qu'il est en mesure d'enseigner. Et que le programme tienne par des documents utilisables sans moi, ce qui suppose qu'ils soient assez explicites pour qu'un intervenant qui prend un module en cours d'année sache ce qu'il doit y faire. Le troisième est absent de la commande. C'est aussi celui qui a le plus pesé sur la suite.

En juin, la revue d'expert du certificateur en a ajouté un quatrième : que la cohérence du parcours soit reconnue par celui qui certifie en fin de cycle, et pas seulement par l'établissement qui l'enseigne. Le même mois, un objectif a cessé d'en être un. Le recensement complet des modules a porté le volume documentaire de cinquante fiches à quatre-vingt-quatre. Un chiffre qu'on ne maîtrise pas ne peut pas servir d'objectif : il est devenu une conséquence, et la charge qu'il représentait est passée dans le registre des risques.

Ces trois déplacements viennent de trois sources différentes, et la distinction compte pour la suite. Le premier vient d'un retour de suivi, le deuxième d'un avis d'expert extérieur, le troisième d'un fait de terrain qui a invalidé une estimation.

2. Structurer : les choix méthodologiques et leur justification

2.1 Deux objets, deux logiques

Un projet, une méthode. C'est la règle que j'ai apprise, et c'est celle que je n'ai pas suivie.

Ce projet contenait en réalité deux objets qui ne se ressemblent pas. D'un côté le référentiel et son appareil documentaire : le périmètre était connu dès le départ, puisque les compétences attendues en fin de cycle existaient, publiées et stables. Le calendrier n'était pas négociable. La validation venait d'un tiers qui apprécie un ensemble, pas des morceaux. De l'autre côté l'application de planification, lancée en avril, dont personne à l'école ne savait dire ce qu'elle devait faire avant de s'en être servi.

Garel rappelle qu'un projet avance selon deux courbes inverses : le niveau de connaissance monte pendant que la capacité d'agir diminue, et la méthode a d'autant plus intérêt à être séquentielle que la connaissance est déjà haute au départ [3]. Sur le référentiel, elle l'était. Sur l'application, elle était presque nulle. J'ai donc conduit le premier en logique séquentielle et la seconde en logique itérative, dans un même projet et sur les mêmes six mois.

Ce choix mérite d'être défendu, parce qu'il va contre ce qui se pratique le plus souvent en formation, où la logique itérative est généralement la plus réaliste. Trois raisons l'ont emporté. Un référentiel à moitié construit en octobre ne vaut rien, alors qu'une application à moitié construite rend déjà service. Le certificateur apprécie une cohérence d'ensemble et n'aurait rien pu dire d'un incrément. Et vingt-sept formateurs ne se consultent pas toutes les trois semaines.

La nuance compte, cependant, et elle est exactement là où on ne l'attend pas. Le référentiel a été prédictif dans son engagement et itératif dans sa fabrication : la version validée en juin portait le numéro treize. Chaque version corrigeait la précédente à partir d'un retour, d'un arbitrage de la direction ou d'une objection de formateur. Ce que j'ai figé au départ, ce n'est pas le contenu, c'est la date de livraison et le périmètre. Le reste a bougé jusqu'à la fin.

Le coût de cette coexistence, je ne l'avais pas anticipé. Deux logiques dans un même projet, ce sont deux façons de dire qu'une chose est terminée, et deux registres de compte rendu. En comité, je passais d'un vocabulaire d'avancement par lots à un vocabulaire de versions livrées, et je voyais bien que la direction ne suivait pas toujours de quelle moitié du projet je parlais.

2.2 Découper pour rendre le travail assignable

J'ai décomposé le projet en deux temps, d'abord par les produits, ensuite par le travail. L'arborescence des produits a recensé trente-deux éléments à livrer, du référentiel aux plannings en passant par le règlement des examens et les modules de l'application. L'arborescence des tâches a ensuite réparti la charge en six lots et trente-sept tâches : initialisation et cadrage, diagnostic et conception pédagogique, application, production documentaire, pilotage et communication, clôture.

Ce découpage n'avait pas pour but de faire joli dans un rapport. Il répondait à une contrainte précise : dans un projet où les personnes qui réalisent ne dépendent pas de vous, une tâche qui n'est pas décrite ne peut pas être demandée. Elle ne peut qu'être faite par soi-même. Le dictionnaire du découpage, qui précise pour chaque tâche ce qu'elle contient, ce qu'elle exclut et à quel critère elle est réputée finie, remplace l'instruction que je n'avais pas le pouvoir de donner [4]. C'est le document que j'ai le plus utilisé pour négocier, et le moins montré.

ID	Activités	Charge de travail
1	INITIALISATION ET CADRAGE	18
1.1	Étude d'opportunité et décision de lancement	4
1.2	Cadrage de la mission et priorisation	3
1.3	Plannings des quatre titres	6
1.4	Harmonisation des évaluations certificatives	5
2	DIAGNOSTIC ET CONCEPTION PÉDAGOGIQUE	38
2.1	Extraction des données Yparéo	2
2.2	Audit de l'existant et inventaire des contenus	5
2.3	Analyse du besoin et diagnostic initial	3
2.4	Rétro-conception B1 : blocs et compétences	8
2.5	Rétro-conception B2 : blocs et compétences	8
2.6	Matrices de couverture des compétences	4
2.7	Ordonnancement et prérequis	3
2.8	Règlement des examens B1 et B2	3
2.9	Revue d'expert avec le certificateur	1
2.10	Arbitrages pédagogiques et programme de transition	1
3	FORMAPLANNER	34
3.1	Cadrage fonctionnel et décision de développement	2
3.2	Développement V1 : collecte et consolidation	9
3.3	Comptes et données formateurs	2
3.4	Recette fonctionnelle et retours d'usage	2
3.5	Collecte des disponibilités et des compétences	5
3.6	Développement V2 : planification et appariement	11
3.7	Mise en production consolidée	3

Figure 5. Arborescence des tâches : 6 lots, trente-sept tâches, charge estimée par lot. Document 13, reproduit en annexe D.

Lot 3 · FormaPlanner 34 jours 1 avril 2026 à 14 août 2026

ID	Lot de travail	Produit ou résultat attendu	Pilote	Charge	Période	Dépend de
3.1	Cadrage fonctionnel et décision de développement	Périmètre applicatif, décision de faire	Chef de projet	2 j	1 avril 2026 à 7 avril 2026	2.3
3.2	Développement V1 : collecte et consolidation	Application V1 en service	Chef de projet	9 j	8 avril 2026 à 15 mai 2026	3.1
3.3	Comptes et données formateurs	Annuaire et accès des 25 formateurs	Technicien informatique	2 j	4 mai 2026 à 15 mai 2026	3.2
3.4	Recette fonctionnelle et retours d'usage	Recette validée, corrections identifiées	Responsable pédagogique	2 j	18 mai 2026 à 22 mai 2026	3.2
3.5	Collecte des disponibilités et des compétences	Réponses de 95 % des formateurs consolidées	Chef de projet	5 j	6 avril 2026 à 30 juin 2026	3.2
3.6	Développement V2 : planification et appariement	Planification annuelle, appariement formateur/module	Chef de projet	11 j	1 juin 2026 à 31 juil. 2026	3.4
3.7	Mise en production consolidée	Application en production, fiches importées	Chef de projet	3 j	3 août 2026 à 14 août 2026	3.6

Figure 6. Extrait du dictionnaire du découpage : contenu, exclusions et critère d'acceptation d'une tâche. Document 13b_Dictionnaire_du_WBS_B1B2.docx.

Le découpage a produit un chiffre que je n'attendais pas. Cent quarante-six jours de charge, tous acteurs confondus, pour une mission dotée d'une journée par semaine, soit trente-cinq jours contractuels sur la durée du projet. Le calcul était posé dès février. Je ne l'ai pas porté à la direction comme une alerte, je l'ai traité comme une donnée de planification. La quatrième partie revient sur ce que cette décision a coûté.

2.3 Ordonnancer sous butoir

L'ordonnancement s'est fait en deux passes, un macro-planning d'abord, un planning détaillé ensuite. La première passe sert à sortir de la logique de l'idée pour entrer dans celle de l'organisation : grandes phases, périodes, points de passage. La seconde n'a d'intérêt qu'une fois la première stabilisée, sans quoi on ajuste des durées à la journée près sur une architecture qui va changer.

Onze jalons structurent le projet, sept sur le volet pédagogique et quatre sur l'application. Un jalon n'est pas une tâche : c'est un point où quelque chose se décide où se valide. La décision de lancement en décembre, le diagnostic formalisé en mars, l'avis d'expert du certificateur à la mi-mai, le référentiel validé fin juin qui déclenche la production des fiches, l'appareil documentaire complet à la mi-août, la mise en service à la rentrée d'octobre. Les quatre jalons de l'application suivent leur propre rythme, du lancement du développement début avril à la mise en production consolidée à la mi-août.

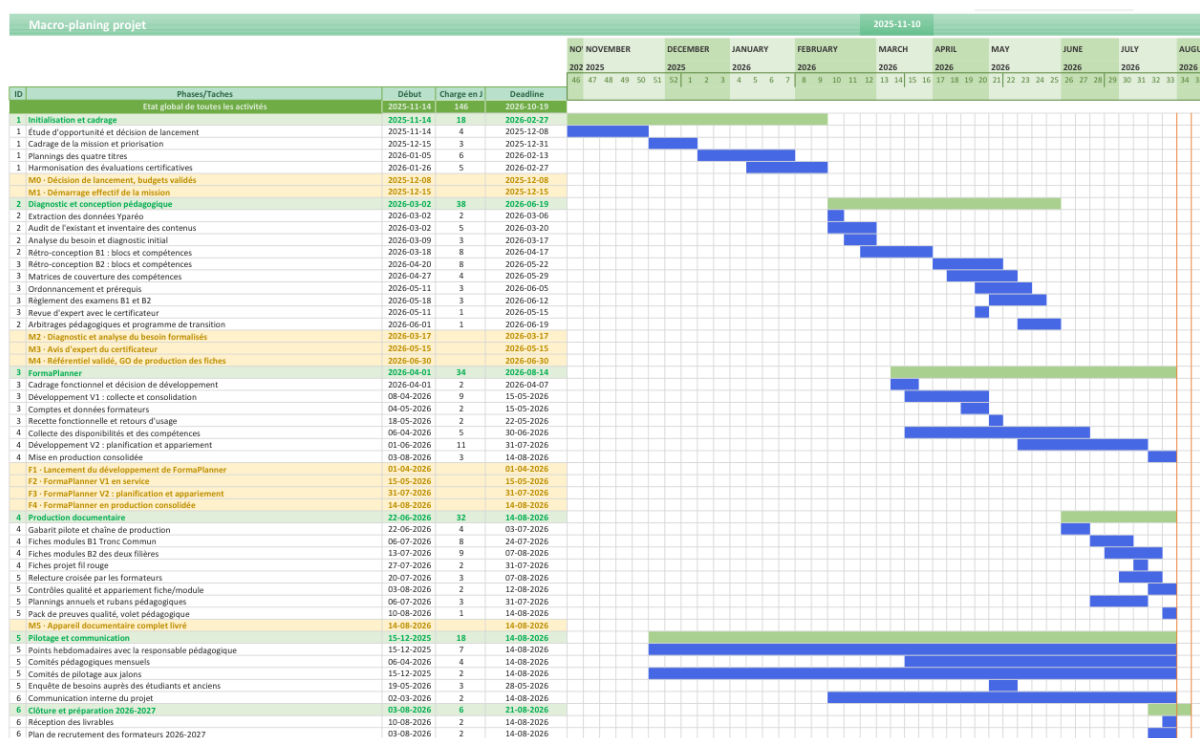


Figure 7. Macro-planning et jalons : les six lots et les onze points de décision, sur les deux fils du projet. Document 06.

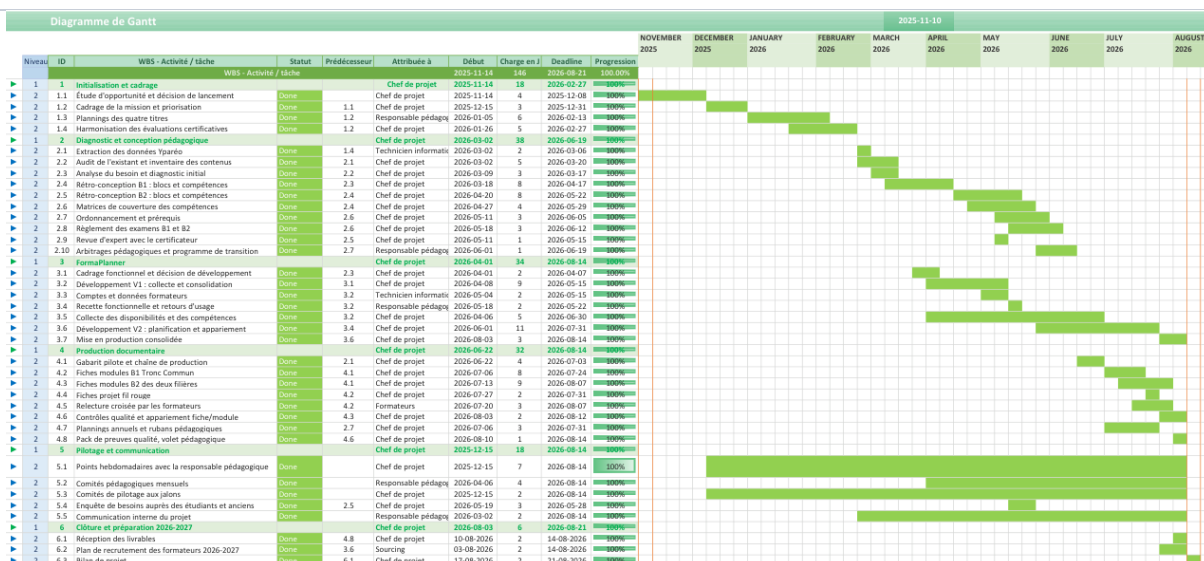


Figure 8. Extrait du planning détaillé : enchaînement des tâches du lot de production documentaire. Document 15.

Un choix d'ordonnancement mérite d'être isolé, parce qu'il a changé la suite. J'avais prévu de soumettre le référentiel au certificateur une fois achevé, en réception. Je l'ai avancé à la mi-mai, en revue d'expert, sur un document encore ouvert. Ce déplacement vient de la formalisation des responsabilités conduite fin mars, qui a rendu visible une chose que je savais sans en avoir tiré les conséquences : ma chaîne de validation sortait du périmètre que je pilotais. Soumettre un travail achevé à quelqu'un qui n'a pas participé à sa construction, c'est s'exposer à devoir tout reprendre à six semaines du butoir. La revue de mai a produit des ajustements sur le référentiel et sur le règlement des examens. Reçus en août, les mêmes ajustements auraient été impossibles à absorber.

La mi-mai a d'ailleurs été la semaine où les deux fils du projet se sont rejoins : la première version de l'application entrain en service au moment où le certificateur rendait son avis. La coïncidence n'était pas voulue. Elle a rendu la semaine difficile.

2.4 Ce que j'ai outillé, ce que j'ai renoncé à outiller

La contrainte de moyens obligeait à choisir. J'ai retenu un critère unique, et je m'y suis tenu : un outil entre dans le projet s'il produit une décision, pas s'il produit un document.

Quatre l'ont passé. La matrice des exigences, qui a recensé vingt-quatre besoins fonctionnels pour l'application et les a classés selon leur caractère indispensable, souhaitable ou reportable. Le registre des risques, dont la quatrième partie rend compte. La matrice des responsabilités, qui fait l'objet de la troisième. Et le plan de communication, dont la fonction dans ce projet n'est pas d'informer mais de tenir un engagement.

Matrice des exigences

ID	Exigence	Description	Priorité	Type d'exigence	Justification business	Livrables/ Lots	Demandeur	Impact	Acceptée (O/N)	Status
E01	Alignement sur les compétences du B3	Chaque module de B1 et de B2 prépare au moins une compétence identifiée des titres visés en troisième année.	Must have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 2	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E02	Couverture intégrale des prérequis	La matrice de couverture ne laisse aucune compétence du B3 sans module amont.	Must have	Fonctionnelle	Contrôle	Lot 2	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E03	Progression sans rupture	Aucun module n'exige un prérequis qui n'aurait pas été traité auparavant.	Must have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 2	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E04	Vocabulaire non certifiant en B1 et B2	Les documents des deux premières années n'emploient aucun terme réservé à la certification, ces années n'étant pas certifiantes.	Must have	Réglementaire	Contrôle	Lot 4	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E05	Fiches modules homogènes	Toutes les fiches suivent le même gabarit : compétences visées, prérequis, objectifs, plan, exercices, évaluation, accessibilité, références.	Must have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 4	Chef de projet	Essentielle	Terminée	
E06	Références vérifiées	Toute référence bibliographique porte un identifiant réel et un lien résolable ; aucune référence approximative n'est admise.	Must have	Fonctionnelle	Contrôle	Lot 4	Chef de projet	Essentielle	Terminée	
E07	Appariement exact fiche vers module	Le nom de chaque fiche permet son rattachement automatique au module correspondant, sans ambiguïté ni perte silencieuse.	Must have	Technique	Contrôle	Lot 4	Chef de projet	Essentielle	Terminée	
E08	Règlement des examens B1 et B2	Les modalités d'évaluation, de rattrapage et de passage sont écrites et opposables.	Must have	Réglementaire	Contrôle	Lot 2	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E09	Documents indépendants de la promotion	Les fiches ne portent ni millésime ni date calendaire : elles restent valables d'une année sur l'autre.	Should have	Fonctionnelle	Gestion des délais	Lot 4	Chef de projet	Utile	Terminée	
E10	Absence de nom de formateur dans les fiches	Les fiches décrivent des modules, pas des intervenants : aucun nom n'y figure.	Should have	Réglementaire	Satisfaction des parties prenantes	Lot 4	Responsable pédagogique	Utile	Terminée	
E11	Collecte en ligne des disponibilités	Chaque formateur saisit ses disponibilités depuis un ordinateur ou un mobile, sans échange de fichiers.	Must have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 3	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E12	Auto-évaluation des compétences	Chaque formateur déclare, par module, sa maîtrise et son intérêt sur une échelle de zéro à quatre.	Must have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 3	Chef de projet	Essentielle	Terminée	
E13	Consolidation automatique	Les réponses individuelles alimentent une vue consolidée sans ressaisie.	Must have	Technique	Gestion des délais	Lot 3	Chef de projet	Essentielle	Terminée	
E14	Appariement formateur et module	L'outil croise disponibilités, compétences et planning des promotions pour proposer des affectations.	Should have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 3	Responsable pédagogique	Essentielle	Terminée	
E15	Centralisation documentaire	Les fiches modules sont accessibles depuis l'application, rattachées à leur module.	Should have	Fonctionnelle	Satisfaction des besoins	Lot 3	Responsable pédagogique	Utile	Terminée	
	Accès multi-				Satisfaction des parties		Responsable			

Figure 9. Matrice des exigences : vingt-quatre besoins fonctionnels priorisés, avec la colonne de ce qui ne serait pas fait.
Document 10.

L'utilité de la matrice des exigences ne tient pas à ce qu'elle a fait entrer dans l'application, mais à ce qu'elle en a fait sortir. La colonne des besoins reportés a servi trois fois à refuser une demande sans avoir à la discuter, en montrant qu'elle avait été examinée, classée et datée. On ne discute pas un tableau. Une priorisation écrite vaut moins par sa rigueur que par le fait qu'on peut la présenter.

Plusieurs outils ont été écartés, et je préfère le dire que le taire. Aucun suivi en valeur acquise : le projet ne facturait pas à l'avancement, et la mesure aurait coûté plus qu'elle n'aurait appris. Aucune matrice de traçabilité reliant chaque exigence à son test, faute de recette formalisée sur un outil interne. Aucun comité de pilotage créé pour l'occasion, puisque la gouvernance existante offrait déjà trois niveaux de rendez-vous et qu'en ajouter un quatrième aurait surtout consommé le temps des autres.

Chacun de ces renoncements suit le critère d'arbitrage posé en fin de première partie. Ce qui augmente l'appropriation passe avant ce qui augmente la conformité. Un tableau de traçabilité parfait n'aurait convaincu aucun formateur de renseigner ses compétences.

3. Conduire sans autorité

3.1 Une position transverse, et ce qu'elle déplace

Je n'avais d'autorité sur personne. La formule est commode et elle est fausse dans un sens qu'il faut préciser, parce que c'est de cette précision que dépend toute la conduite du projet.

Crozier et Friedberg montrent que le pouvoir, dans une organisation, ne tient pas à la position hiérarchique mais à la maîtrise d'une zone d'incertitude dont les autres dépendent [5]. Vu ainsi, un formateur vacataire qui ne répond pas à ma sollicitation exerce un pouvoir considérable sur le projet. Je ne peux pas construire le planning sans savoir ce qu'il est en mesure d'enseigner. Il n'a aucune autorité sur moi, et il me bloque. La question n'était donc pas de savoir comment obtenir de l'autorité, mais quelle zone d'incertitude je maîtrisais moi-même.

La réponse tient en un mot : le planning. C'est moi qui construisais les affectations de modules, donc la charge annuelle de chacun, donc son revenu. Je ne l'avais pas cherché, et cette position s'est révélée décisive. Une bonne part de ce que raconte cette partie consiste à voir comment je m'en suis servi, et à quel moment cela a cessé de ressembler à de la coordination.

Cette figure du chef de projet transverse a été décrite ailleurs, dans l'industrie, où elle est apparue plus tôt. Midler montre que sa légitimité ne vient pas de son statut mais de ce qu'il parvient à faire tenir ensemble, et que son arrivée oblige l'organisation qui l'accueille à se transformer elle-même [6]. La comparaison s'arrête vite : un constructeur automobile n'est pas une école qui fonctionne avec vingt-sept vacataires. Elle tient sur un point. Une position transverse n'est pas une position affaiblie, c'est une position dont les ressources sont ailleurs, et le travail consiste à trouver où.

L'organisation du projet reflétait cette configuration. Trois niveaux de rendez-vous existaient : un point hebdomadaire avec la responsable pédagogique, le jour de ma présence dans l'établissement ; un comité pédagogique mensuel, co-animé, auquel les formateurs étaient invités selon la thématique ; des points avec la direction aux grands jalons. Aucun de ces trois niveaux ne repose sur la supervision directe. Ils fonctionnent tous par ajustement mutuel, ce mécanisme de coordination qui prend le relais quand la hiérarchie n'est pas mobilisable [7]. Je n'ai pas choisi cette organisation, je l'ai trouvée en arrivant. J'ai choisi de m'appuyer dessus plutôt que d'en réclamer une autre.

Le projet ne dispose d'aucune ligne hiérarchique : les liens représentés sont fonctionnels.

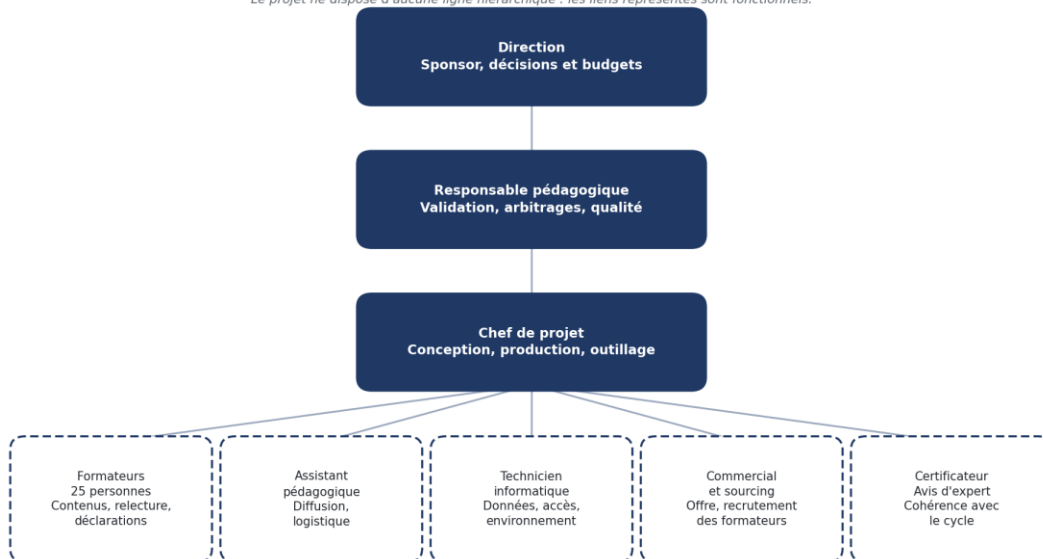


Figure 10. Organigramme du projet et gouvernance à trois niveaux : instances, fréquences, décisions rendues à chaque niveau. Document 19.

3.2 Cartographier pour agir

Le registre des parties prenantes a recensé les acteurs du projet, leur position, leurs attentes et leur influence, puis les a placés sur une matrice croisant le pouvoir sur le projet et l'intérêt qu'ils y portent. L'exercice a une réputation de formalité. Il a produit ici trois constats que je n'avais pas.

Le certificateur combine un pouvoir élevé et un intérêt faible pour le quotidien du projet. Le solliciter en continu l'aurait lassé, ne pas le solliciter du tout aurait été irresponsable. La conclusion opérationnelle a été de concentrer la relation sur un moment unique et préparé, la revue d'expert de mai. Les formateurs, à l'inverse, ont individuellement un pouvoir faible et collectivement un pouvoir déterminant, ce qui interdit de les traiter un par un tant qu'on ne les a pas traités comme un ensemble.

Le troisième constat est celui que je n'attendais pas. L'équipe commerciale n'a aucun pouvoir formel sur le projet, n'y porte aucun intérêt particulier, ne figure dans aucune instance de gouvernance, et elle en a pourtant redéfini le périmètre en vendant à des candidats un programme qui n'était pas encore conçu. Le projet s'est retrouvé tenu par des engagements pris ailleurs, par des personnes qui ignoraient les prendre. La cartographie ne prévient rien de tel. Elle permet au moins, une fois que c'est arrivé, de savoir d'où c'est venu, et de comprendre qu'un acteur périphérique sur une matrice peut être central dans les faits.

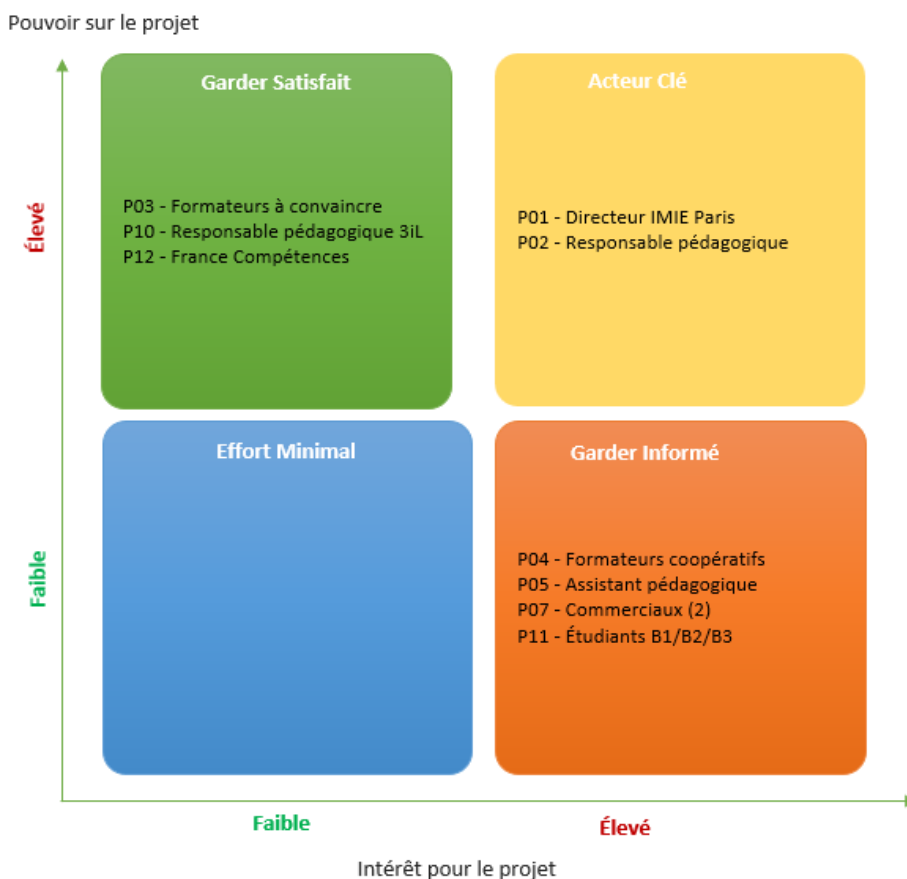


Figure 11. Matrice pouvoir-intérêt des parties prenantes : positionnement des dix groupes d'acteurs et stratégie de relation retenue pour chacun. Document 05.

3.3 La matrice des responsabilités comme instrument de négociation

La première version de ma matrice des responsabilités me plaçait en réalisateur de la totalité des tâches. Elle était exacte comme prévision et désastreuse comme méthode. Un document qui annonce que le chef de projet fera tout n'organise rien : il enregistre une solitude.

La version retenue compte vingt-neuf tâches et dix rôles, avec une seule responsabilité finale par tâche et une réalisation répartie sur cinq acteurs. Je reste réalisateur de vingt-deux tâches, ce qui reflète la réalité du projet. Mais la responsable pédagogique en porte cinq, les formateurs deux, le technicien du service informatique deux, et la personne chargée du sourcing une. La différence entre les deux versions ne tient pas à sept lignes de tableau. Elle tient à ce qu'écrire qu'un formateur est réalisateur de la relecture des fiches de son module transforme une intention en demande formalisée, opposable, et discutable.

C'est là que la matrice cesse d'être un document de reporting pour devenir un instrument de négociation. Elle ne décrit pas une organisation existante, elle en propose une. Chaque ligne était une proposition que l'intéressé pouvait refuser, et quelques-unes l'ont été. Un refus explicite vaut infiniment mieux qu'un accord tacite qui ne se traduit par rien : il libère la ligne, et il oblige à trouver quelqu'un d'autre pendant qu'il en est encore temps.

Matrice RACI											
		Ajouter une phase Ajouter une tâche Supprimer Réalisateur Approbateur Consulté Informé									
		Gouvernance			Équipe projet et parties prenantes						
ID	Livrable ou tâche	Directeur (sponsor)	Responsable pédagogique	Chef de projet	Formateurs	Assistant pédagogique	Commerciaux	Certificateur 3iL	Technicien informatique	Sourcing, relations entreprises	Étudiants (délégués)
1	INITIALISATION										
1.1	Étude d'opportunité	A	C	R				C			
1.2	Cadrage et plannings des quatre titres	I	AR	R	C	C		I			
2	DIAGNOSTIC ET CONCEPTION										
2.1	Extraction des données Yparéo (cahiers de texte, historiques)		I	A					R		
2.2	Audit de l'existant et inventaire		A	R	C	C					
2.3	Référentiel B1/B2 : blocs et compétences	I	A	R	C			C			
2.4	Matrices de couverture	I	A	R	C			C			
2.5	Ordonnancement et prérequis	I	A	R	C						
2.6	Arbitrages pédagogiques (mutualisation, programme de transition)	A	R	C	I						
2.7	Règlement des examens B1 et B2	I	A	R	C			C			
2.8	Revue d'expert avec le certificateur	I	A	R				C			
3	FORMAPLANNER										
3.1	Développement itératif de l'application	A	C	R					C		
3.2	Comptes et données formateurs (imports initiaux, annuaire)			A		C			R		
3.3	Recette fonctionnelle et retours d'usage		R	A	C	C					
3.4	Collecte des disponibilités et compétences	I	A	R	C	C					
3.5	Planification 2026-2027 et appariement	I	A	R	C	C					
4	PRODUCTION DOCUMENTAIRE										
4.1	Fiches modules des deux filières	I	A	R	R						
4.2	Relecture croisée des fiches modules		A	C	R						
4.3	Fiches projet fil rouge	I	A	R	C						
4.4	Contrôles qualité et appariement fiche/module		A	R							
4.5	Plannings annuels et rubans pédagogiques	I	A	R	C	C	I			I	I
4.6	Pack de preuves Qualiopi (volet pédagogique)	I	A	R							
5	PILOTAGE										
5.1	Comité pédagogique mensuel	I	AR	R	C	C					
5.2	Points hebdomadaires		A	R							
5.3	Comités de pilotage aux jalons	A	C	R			I				
5.4	Enquête de besoins (étudiants et anciens)	I	A	R							C
5.5	Communication interne du projet	A	R	C							
6	CLÔTURE ET PRÉPARATION 2026-2027										
6.1	Réception des livrables	I	A	R	I	I	I			I	
6.2	Recrutement des formateurs 2026-2027		A	C						R	
6.3	Bilan de projet	A	C	R							

Figure 12. Extrait de la matrice des responsabilités : vingt-neuf tâches, dix rôles, une responsabilité finale unique par ligne. Document 17, reproduit en annexe E.

3.4 Faire venir les formateurs : trois dispositifs successifs

La collecte des compétences déclarées était le point où le projet pouvait échouer sans bruit. Sans elle, pas d'affectation fondée, pas de plan de recrutement, et un référentiel construit sur

des suppositions. J'ai procédé en trois temps, et chacun m'a appris quelque chose que le précédent ne pouvait pas m'apprendre.

Le premier temps a consisté à envoyer à tous un même fichier tableur, à renseigner et à retourner. Le résultat a été partiel. Rétrospectivement, la raison en est simple : ce dispositif demandait un effort réel sans offrir de contrepartie visible. Personne ne voyait ce que sa réponse allait produire.

Le deuxième temps a été la relance individuelle, un par un. Elle a mieux fonctionné, parce qu'une sollicitation personnelle s'ignore moins facilement qu'un envoi collectif. Elle m'a coûté un temps proportionnel au nombre de retardataires, ce qui en fait un dispositif qui ne passe pas à l'échelle. Sur vingt-sept formateurs, c'était tenable. Sur cent, cela ne l'aurait pas été.

Le troisième temps a été l'ouverture des accès à l'application FormaPlanner, sur poste et sur mobile. Il a refermé l'écart. Deux choses avaient changé : l'effort demandé était tombé à quelques minutes de saisie guidée, et le retour était devenu visible, chacun voyant ses propres modules et sa propre charge. Vingt-cinq formateurs sur vingt-sept ont fini par déclarer leurs compétences, soit quatre-vingt-treize pour cent. Sur le seul périmètre des deux années refondues, vingt formateurs sur vingt-sept se sont déclarés, les autres n'ayant pas de module à renseigner sur ces années.

Il faut ajouter ce que ces trois dispositifs ne disent pas à eux seuls. Une règle les accompagnait : sans déclaration, pas de prise en compte dans les affectations. C'est exactement la zone d'incertitude décrite plus haut, employée délibérément. Je préfère l'appeler par son nom. Ce n'est pas de l'adhésion, c'est une contrainte, et la confondre avec de l'adhésion serait la première erreur d'analyse à ne pas commettre. Ce que le troisième dispositif a produit, ce n'est pas de l'enthousiasme, c'est la disparition des bonnes raisons de ne pas répondre.

La lenteur initiale mérite d'ailleurs mieux qu'un reproche. Alter montre que l'appropriation d'une nouveauté ne suit pas l'invention mais la retarde et la transforme, et que ce délai est le temps ordinaire du travail réel plutôt qu'un défaut de conduite [8]. Les formateurs qui n'ont pas répondu au premier envoi n'étaient pas hostiles au projet. Ils attendaient de voir à quoi il servait.

Code	Module	Jours	Formateurs																										
			F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	F24	F25	F26	F27
BTIC-B01-FM01	Mathématiques appliquées à l'informatique	7	1	2	1	2	4	4	2	2	4	4	1	1															
BTIC-B01-FM02	Algorithmique et schématisation de données	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
BTIC-B01-FM03	Programmation Python	5	1	0	4	4	4	4	1	1	2	2	4	4	1	1													
BTIC-B01-FM04	GSI (GPAH)	2	3	3	4	4	0	0	4	4	4	4	4	4	1	1													
BTIC-B01-FM05	Introduction à la POC	3	1	2	4	4	0	0	2	2	4	4	4	4	0	0													
BTIC-B01-FM06	Modélisation UML	3	2	2	4	4	0	0	2	2	4	4	4	4	0	0													
BTIC-B01-FM07	Projet Programmation & Conception	4	4	4	4	4	0	0	2	2	4	4	4	4	1	1													
BTIC-B01-FM08	Techniques matérielles	1	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	2													
BTIC-B02-FM01	Environnement de travail (Windows / Linux)	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2													
BTIC-B02-FM02	Fondamentaux réseaux	4	4	4	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM03	Configuration Cisco Routers/Switching	3	4	4	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM04	Administration Linux	3	4	3	0	1	0	1	4	4	3	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM05	Administration Windows & Windows Server	3	4	4	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM06	Intégration à l'externalisation (Microsoft/Oracle)	1	4	4	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM07	Projet Infrastructure Systèmes & Réseaux	4	4	3	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM08	Fondamentaux UML et Figma	2	1	2	1	2	1	2	0	0	1	1	1	1	0	0													
BTIC-B02-FM09	Introduction aux bases de données relationnelles	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM10	Principes de la virtualisation (VMware/Hyper-V)	2	4	4	0	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM11	Principes des réseaux et des systèmes	3	4	4	0	1	0	1	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B02-FM12	Sécurité des bases de données et BEM (Initiation)	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	1	1	1	1													
BTIC-B02-FM13	Projet Web & Sécurité	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM01	Acculturation IA & Prompt Engineering	2	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM02	Contraint Engineering & IA appliquée	2	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM03	Recherche et développement (R&D) (Conting)	2	0	0	2	0	2	4	4	0	0	4	1	3	3	1													
BTIC-B03-FM04	Gestion de projet & méthodes collaboratives	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM05	DevOps & IA appliquée	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM06	Communication interpersonnelle & anglais technique	2	0	0	0	0	0	2	2	1	3	4	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM07	Vieilles technologies multilingues	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	4	4	4	4													
BTIC-B03-FM08	Projet IA & Innovation	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4													

Figure 13. Matrice des compétences déclarées, anonymisée : couverture des modules par les compétences des intervenants, et modules non couverts. Document 18-Matrice_formateurs_anonymisee.xlsx.

Reste une limite qu'il serait malhonnête de taire. Ce tableau recense des déclarations, pas des compétences. Le Boterf rappelle qu'une compétence est une capacité à agir en situation et non un attribut que l'on posséderait indépendamment de tout contexte [9]. Ce que j'ai mesuré, c'est ce que chacun se déclare prêt à enseigner, ce qui dépend autant de sa confiance en soi que de son savoir-faire. La matrice sert à affecter et à repérer des manques. Elle ne certifie rien.

Son apport le plus utile est d'ailleurs venu des cases vides. Trois modules d'une des deux filières n'ont trouvé aucun intervenant se déclarant en mesure de les assurer. Le projet n'a donc pas produit qu'une affectation : il a produit un besoin de recrutement, chiffré et daté, dont la cinquième partie rend compte.

3.5 Communiquer, mécanisme de coordination et non formalité

Le plan de communication est le livrable dont j'ai le plus douté au moment de l'écrire, et celui qui a le plus servi. Il fixe qui reçoit quoi, à quelle fréquence, sous quelle forme et dans quel but, pour chacun des groupes d'acteurs identifiés par la cartographie.

Sa fonction ici n'est pas d'informer. Quand la supervision directe n'existe pas, la coordination passe par l'ajustement mutuel, et l'ajustement mutuel ne se décrète pas : il demande des occasions régulières, prévisibles, où les acteurs se parlent [7]. Le plan de communication organise ces occasions. C'est le seul instrument dont je disposais pour produire de la régularité sans pouvoir l'exiger.

J'ai découvert en le mettant en œuvre que je l'avais construit de travers. La communication ascendante, vers la direction, y était détaillée et elle était facile : rendre compte à quelqu'un qui attend un compte rendu ne demande aucun effort particulier. La communication latérale, vers les formateurs, y était traitée en trois lignes, et c'était elle le vrai travail. Le déséquilibre du document reproduisait exactement le réflexe que la première partie décrit : répondre au commanditaire plutôt qu'aux acteurs dont dépend l'appropriation.

Plan de communication	
Acteurs, messages, canaux et rythme · Structuration des parcours B1/B2	
Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Référence	Registre des parties prenantes · Fiche de poste : harmonisation et ingénierie des parcours B1/B2
Rédacteur	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Portée	Communication interne du projet, de son lancement à la mise en service

Figure 14. Plan de communication : destinataires, objets, fréquences et canaux par groupe d'acteurs. Document 18, reproduit en annexe G.

4. Piloter les écarts

4.1 Ce que j'ai suivi, et pourquoi cela plutôt qu'autre chose

Trois instruments ont servi au suivi. Un tableau de bord donnant la position d'ensemble, un suivi des livrables recensant les 24 productions attendues et leur état, un suivi des actions portant les dix-sept décisions à exécuter entre deux points. Rien d'extraordinaire. L'intérêt n'est pas dans les outils, il est dans le choix de ce qu'ils mesurent.

J'ai retenu un principe simple : un indicateur n'a d'intérêt que si son évolution déclenche une décision. Le taux d'avancement global du projet n'en déclenche aucune. À la clôture, il s'établit autour de 92%, et ce chiffre ne dit rien. L'avancement par lot dit tout : le cadrage, la conception pédagogique, la production documentaire et le pilotage sont à 100%, l'application à 95%, la clôture et la préparation de l'année suivante à 60%. Autrement dit, ce qui reste inachevé ne concerne pas la mise en service. Cela concerne ce qui vient après.

Tableau de bord du projet

Position à la clôture, 21 août 2026 · Structuration des parcours B1/B2

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Période	Du 15 décembre 2025 au 21 août 2026
Tenu par	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Destinataires	Direction, responsable pédagogique

Figure 15. Tableau de bord à la clôture : avancement par lot, indicateurs, points ouverts et lecture d'ensemble. Document 29, reproduit en annexe H.

Cette lecture par lot a une conséquence pratique que je n'avais pas anticipée. Elle rend possible de dire à la direction que le projet est à la fois terminé et inachevé, sans que la phrase soit contradictoire ni suspecte. Un pourcentage unique force à choisir entre rassurer et alerter. Un tableau par lot permet de faire les deux dans la même page.

4.2 Ce que le registre avait prévu, et ce qui est arrivé quand même

Le registre des risques recense 10 risques, chacun coté selon sa gravité et sa probabilité, avec une parade et une réponse en cas de survenue. Sur les dix, sept se sont réalisés.

Trois méritent d'être signalés parce que le registre les avait vus avec précision. La sous-estimation du périmètre, cotée grave et très probable, s'est produite exactement comme décrite : le recensement complet des modules a porté le nombre de fiches d'une cinquantaine estimée à 84 réelles. L'hétérogénéité des cahiers de texte a allongé l'inventaire de l'existant, ce que la parade prévoyait de traiter par extraction outillée plutôt que par relevé manuel. Et les compétences manquantes dans l'équipe se sont matérialisées à l'endroit annoncé, sur trois modules récents restés sans intervenant.

	Improbable	Peu probable	Probable	Très probable
Catastrophique	R2	R1		R5
Grave	R3 R4 R10	R9	R6	
Majeur	R8	R7		
Mineur				

Figure 16. Matrice de criticité des risques : positionnement des dix risques selon la gravité et la probabilité, et seuils de traitement. Document 07-Registre_risques_et_problemes_B1B2.xlsm, reproduit en annexe F.

Un risque du registre demande à être regardé de plus près, parce qu'il est le seul dont la colonne des parades porte la mention « aucune ». Il s'agit du sur-engagement des acteurs, causé par l'écart entre la charge réelle et les moyens accordés, et dont la conséquence annoncée était un modèle de conduite non reproductible. Sa cotation est grave et très probable, soit le haut de l'échelle. Son porteur désigné est la direction. Sa parade est qu'il n'y en a pas, le risque étant accepté au démarrage faute de moyens supplémentaires.

Écrit ainsi, cela ressemble à de la lucidité. C'en est, et c'est aussi le point aveugle du dispositif. Un registre des risques ne vaut que par les décisions qu'il déclenche. Celui-ci en a déclenché sur 9 risques. Sur le 10^{ème}, il a enregistré une acceptation que je n'ai portée à personne. J'ai désigné la direction comme porteuse d'un risque dont je ne l'ai jamais informée, et j'ai continué à le traiter moi-même en absorbant l'écart. Le document est exact. C'est la conduite qui ne l'est pas.

4.3 Six demandes de changement, six acceptations

Le registre des changements enregistre six demandes sur la durée du projet. Six ont été acceptées. Aucune n'a été refusée, aucune n'a été différée.

Quatre portent sur le périmètre. Le passage de 50 à 84 fiches, en juin, une fois le recensement achevé. Le remplacement, en juillet, des 12 fiches de modules projet par 3 fiches de projet fil rouge, une par année. L'extension de l'application, en avril, de la seule collecte des compétences à la planification annuelle et à l'appariement entre formateurs et modules. Et l'ajout, en juin, d'un programme hybride de transition pour les promotions déjà engagées dans l'ancien parcours. Les 2 dernières demandes portent sur la qualité : l'intégration des retours du certificateur après la revue de mai, et le retrait dans toutes les fiches des millésimes, des dates et des noms d'intervenants, pour qu'elles restent utilisables d'une promotion à la suivante.

Registre des Demandes de Changement										
ID	Date	Demandeur	Acteurs	Description du changement	Pourquoi le changement est demandé	Bénéfice attendu	Impact	Priorité	Status	Commentaire/Actions
C1	30/06/2026	Chef de projet	Responsable pédagogique	Porter le nombre de fiches modules de cinquante environ à son volume réel, quatre-vingt-quatre en comptant les fiches projet fil rouge	Le recensement complet des modules révèle un périmètre bien supérieur à l'estimation de la fiche de poste	Aucun module ne reste sans fiche à la rentrée	Périmètre	P1	validée	Acceptée sans révision des moyens : absorbée par l'outillage de la production et du temps hors contrat
C2	27/07/2026	Chef de projet	Responsable pédagogique	Remplacer les douze fiches des modules projet par trois fiches projet fil rouge, une par année	Les quatre incréments d'un même projet annuel se comprennent ensemble, pas séparément	Cohérence du projet annuel et neuf documents en moins à tenir à jour	Périmètre	P2	validée	Acceptée : le contenu est plus lisible et la charge de maintenance baisse
C3	15/05/2026	Responsable pédagogique	Certificateur, chef de projet	Réviser le référentiel des deux années et le règlement des examens après l'avis d'expert du certificateur	La revue d'expert relève des écarts avec les attendus de la troisième année	Cohérence du parcours avec les titres visés en fin de cycle	Qualité	P1	validée	Acceptée : les retours sont intégrés avant la production des fiches
C4	01/04/2026	Chef de projet	Direction, responsable pédagogique	Étendre l'application de la seule collecte à la planification annuelle et à l'appariement entre formateurs et modules	La collecte seule ne résout pas le problème de la responsable pédagogique : construire le planning à partir des réponses	Un planning construit sur les disponibilités et les compétences déclarées	Périmètre	P2	validée	Acceptée : le coût direct reste marginal, la charge est portée par le chef de projet
C5	19/06/2026	Responsable pédagogique	Direction	Ajouter un programme hybride de transition pour les promotions déjà engagées dans l'ancien parcours	Les étudiants en cours de cycle ne peuvent pas basculer sur le nouveau programme sans rupture	Continuité pour les promotions en cours, sans retarder la nouvelle	Périmètre	P2	validée	Acceptée, avec une priorité inférieure à celle de la promotion entrante
C6	10/08/2026	Chef de projet	Responsable pédagogique	Retirer de toutes les fiches les millésimes, les dates calendaires et les noms d'intervenants	Une fiche datée ou nominative se périmé d'une année sur l'autre et impose une reprise complète	Des fiches réutilisables sans retouche d'une promotion à la suivante	Qualité	P2	validée	Acceptée : reprise transversale des quatre-vingt-quatre documents, outillée

Figure 17. Registre des demandes de changement : objet, motif, impact, décision et mode d'absorption pour chacune des six demandes. Document 25-Registre_changements_B1B2.xlsm.

Un seul de ces six changements abaisse la charge, celui qui remplace douze fiches par trois. Les cinq autres l'augmentent ou la déplacent. Et le registre dit lui-même comment ils ont été payés, ce qui en fait un document plus intéressant qu'il n'y paraît. Le premier a été « absorbé par l'outillage de la production et du temps hors contrat ». Le troisième précise que « le coût direct reste marginal, la charge est portée par le chef de projet ». La mécanique est écrite noir sur blanc, six fois de suite, et personne n'a eu à en décider.

Zéro refus n'est pas un signe de souplesse. C'est le signe qu'aucun mécanisme d'arbitrage n'a été sollicité. Un changement accepté sans révision des moyens n'est pas un changement accepté : c'est un changement dissimulé, dont le coût existe mais n'apparaît nulle part.

Une exception éclaire le reste. Le programme hybride de transition, demandé en juin, a été accepté avec une priorité explicitement inférieure à celle de la promotion entrante. C'est le seul cas où un arbitrage a réellement eu lieu, où quelqu'un a dit ce qui passerait après quoi. Il ne vient pas de moi. Il vient de la responsable pédagogique.

4.4 L'écart qui n'apparaît dans aucun indicateur de coût

Le budget approuvé au cadrage s'élevait à 27 665 €, réserve pour aléas comprise. Le coût réel du projet, toutes ressources valorisées au tarif conventionnel retenu, s'établit à 53 750 €, soit presque le double de ce qui avait été approuvé. L'établissement, lui, n'a déboursé que 14 900 €. Les trois chiffres sont exacts.

Le suivi budgétaire est donc au vert, aucune ligne n'est en dépassement, et cette information ne renseigne sur rien. L'écart tient à ce que 19 600 € de charge n'ont jamais été facturés : 56 jours de travail hors contrat, répartis sur les soirées et les fins de semaine pendant six mois. À quoi s'ajoute l'engagement de la responsable pédagogique, très au-delà de ce que prévoyait son périmètre.

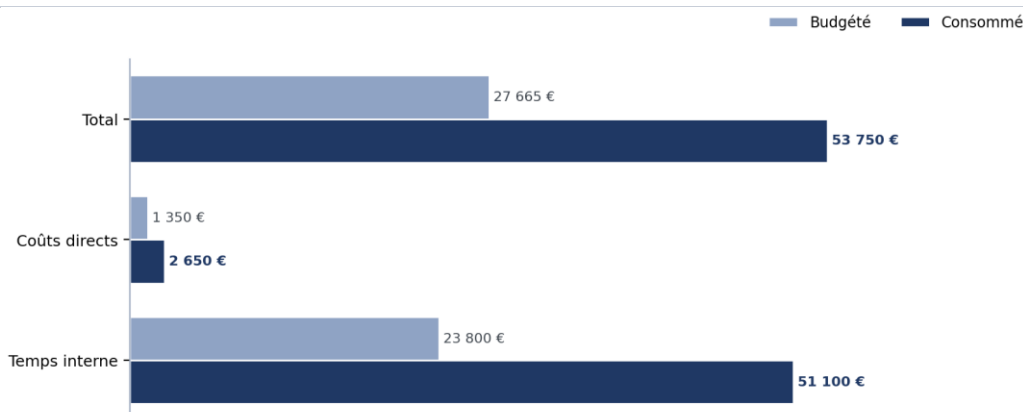


Figure 18. Budget prévisionnel et coût réel valorisé : lignes approuvées, lignes consommées, part décaissée et part non facturée. Document 20.

Clot distingue la tâche prescrite, qui est ce que l'organisation demande, et le réel de l'activité, qui comprend aussi ce que le travailleur ne parvient pas à faire et ce qu'il fait en dehors de ce qui lui est demandé [10]. L'écart décrit ici est de cette nature. Ma fiche de poste comportait neuf autres missions, du planning des masters à l'harmonisation des évaluations certifiantes. Elles ont été traitées sur du temps additionnel, ou traitées plus vite qu'elles n'auraient dû l'être. Cette part-là ne figure nulle part : ce qu'un écart de charge empêche est toujours moins visible que ce qu'il permet.

Le point n'est pas que j'aie trop travaillé. C'est qu'en absorbant l'écart, j'ai empêché qu'il existe. Une charge qui n'apparaît dans aucun indicateur n'existe pour aucun décideur, et ce qui n'existe pas ne se décide pas. Un dépassement de moyens porté au comité aurait produit un arbitrage, peut-être une réduction du périmètre, peut-être un refus, en tout cas une décision de l'établissement. Porté par une personne, il produit un projet livré et une organisation qui ignore ce qu'il a coûté. La sixième partie revient sur ce que cela dit de la posture, et sur ce que j'ai fini par en faire.

4.5 Décider et ajuster : le relevé des inflexions

Conduire un projet en logique de formation-action suppose un aller-retour entre l'action et son analyse, et des ajustements en fonction des retours du terrain et du suivi pédagogique. Dit ainsi, cela peut rester une formule. Ce projet en offre un relevé assez net pour qu'on puisse le vérifier ligne à ligne.

Décision	Ce qui l'a déclenchée	L'ajustement	Ce qu'il a produit
Reformuler la problématique, avril	Le retour de suivi de mars	Le centre de gravité passe de la production à l'appropriation	Un critère d'arbitrage pour tout le reste du projet
Répartir la matrice des responsabilités, avril	L'exercice de formalisation conduit fin mars	De vingt-neuf tâches portées seul à cinq acteurs réalisateurs	Des refus explicites, donc des remplacements trouvés à temps
Avancer la revue du certificateur, mai	La chaîne de validation rendue visible par cette même matrice	De la réception finale à une revue à mi-parcours	Des ajustements absorbables au lieu d'impossibles
Étendre l'application à la planification, avril	Le besoin réel de la responsable pédagogique, qui n'était pas dans le périmètre	De la seule collecte à l'appariement formateurs et modules	Un planning fondé sur des données déclarées
Ouvrir les accès de l'application aux formateurs, juillet	Le rendement décevant des deux premiers dispositifs de collecte	Du tableur commun à la saisie guidée sur poste et mobile	Le taux de déclaration porté à quatre-vingt-treize pour cent

Décision	Ce qui l'a déclenchée	L'ajustement	Ce qu'il a produit
Remplacer douze fiches par trois fiches de projet fil rouge, juillet	Le constat que les quatre incréments d'un projet annuel se lisent ensemble	Neuf documents en moins à maintenir	Une charge de maintenance en baisse, seul changement à l'avoir fait
Retirer les millésimes et les noms des quatre-vingt-quatre fiches, août	La péremption annuelle prévisible de documents datés	Une reprise transversale, outillée plutôt que manuelle	Des fiches réutilisables d'une promotion à la suivante
Écarter l'indicateur d'insertion, mai	Le retour de suivi sur le choix des indicateurs	Des indicateurs d'impact vers des indicateurs de pilotage	Trois indicateurs sur lesquels je peux agir

Ce relevé n'a pas été reconstitué de mémoire. Il vient du journal de bord tenu pour cette unité d'enseignement, reproduit en annexe J, qui consigne pour chaque séance ce qui s'est dit, ce que j'en ai retenu et ce que j'ai décidé ensuite. Il faut ajouter aussitôt que ce journal a lui-même été reconstruit à partir de traces datées plutôt que tenu au fil de l'eau. C'est le premier écart que ce rapport doit à sa propre méthode, et la sixième partie y revient.

Une lecture de ce tableau vaut d'être faite. Aucune de ces huit décisions ne vient d'une intuition. Chacune a un déclencheur identifiable, et six sur huit viennent de l'extérieur : un retour de suivi, un exercice de formalisation, une demande du terrain, un dispositif qui ne fonctionnait pas. C'est ce que produit la formation-action quand elle marche. Ce ne sont pas mes idées qui se sont améliorées : c'est le dispositif qui m'a mis en position d'en avoir de meilleures, en m'obligeant à écrire, à présenter et à me faire contredire.

5. Évaluer et clore

5.1 Mis en œuvre, testé, engagé, pas encore vérifié

Sur les 24 livrables attendus, 19 sont validés, 3 sont livrés et en attente de validation formelle, 2 restent en cours. Sur les 17 actions ouvertes pendant le projet, 13 sont closes et les 4 autres portent sur l'année suivante.

Sur ce que le projet devait livrer, il a livré. Il faut le dire simplement, parce que ce rapport insiste sur les écarts et qu'un lecteur pourrait en conclure l'inverse.

Ces chiffres disent l'avancement et ne disent pas grand-chose d'autre. Un livrable validé peut être un document que personne n'utilisera. Il faut donc séparer ce qui fonctionne déjà, ce qui a été essayé en situation réelle, ce qui est lancé sans être abouti, et ce dont je ne peux encore rien affirmer. À la date où j'écris, ces quatre catégories ne sont pas de même taille, et la dernière est la plus grosse.

Ce qui est mis en œuvre et fonctionne. Le référentiel refondu, validé fin juin. Les quatre-vingt-quatre fiches, produites en juillet et août. L'application, en production consolidée depuis le 14 août, où les 25 déclarations de compétences sont saisies et d'où le planning se construit. Et la chaîne de production documentaire elle-même, qui régénère l'ensemble des fiches en quelques jours depuis des sources versionnées.

Ce qui a été testé en situation réelle. Trois choses. Les dispositifs successifs de mobilisation des formateurs, dont le troisième a produit ce que les deux premiers n'obtenaient pas. La première version de l'application, en service auprès des formateurs depuis la mi-mai, soit trois mois d'usage réel avant la version consolidée. Et la revue d'expert du certificateur, essai délibéré d'une validation en amont plutôt qu'en réception, dont je sais maintenant qu'elle a évité une reprise tardive.

Ce qui est engagé sans être abouti. Le plan de recrutement pour les trois modules restés sans intervenant qualifié, transmis à la personne chargée du sourcing. Le programme hybride de transition pour les promotions déjà engagées dans l'ancien parcours, décidé en juin avec une priorité inférieure à celle de la promotion entrante. Et le bilan de projet, en cours de rédaction.

Ce que je ne peux pas encore affirmer. La mise en service n'a pas eu lieu. Elle est prévue le 19 octobre, soit près de deux mois après la remise de ce rapport. Ce que le programme produira dans les salles, si les fiches seront réellement utilisées, si la progression tiendra d'une année sur l'autre : je n'en sais rien, et aucun tableau produit pendant ce projet ne permet de le savoir.

Cette dernière catégorie n'est pas un aveu de faiblesse, c'est la description exacte de la situation. Un projet de formation ne se juge pas au moment où ses documents sont signés. Il se juge quand des gens s'en servent. Voici donc à quelle date chaque chose deviendra vérifiable.

Échéance	Ce qui devient vérifiable	Sur quoi
19 octobre 2026	La mise en service effective	Le démarrage du programme avec la promotion entrante
Novembre 2026	Les premiers usages réels des fiches	Retours des intervenants au comité pédagogique mensuel
Juin 2027	La progression entre les deux années	Taux de passage de la première à la deuxième année
Septembre 2027	La tenue du recrutement	Les trois modules découverts sans formateur sont-ils pourvus
2029	Ce que le projet visait vraiment	Taux de réussite en fin de cycle de la promotion entrée en 2026

Trois ans séparent donc la remise de ce rapport de la seule mesure qui répondrait vraiment à la question posée au départ. C'est long, et c'est la raison pour laquelle il fallait des indicateurs intermédiaires.

5.2 Les indicateurs retenus, et ce qu'ils mesurent réellement

Reste à savoir sur quoi repose le jugement porté jusqu'ici. Deux indicateurs ont servi. Le premier est le **taux de déclaration des formateurs**, 93%, qui mesure si le dispositif de mobilisation a fonctionné. Le second est le **taux de couverture des compétences** : chaque compétence attendue en fin de cycle est préparée par au moins deux modules en amont, dont un au moins la travaille en situation d'évaluation.

Ce second indicateur demande une précaution que je n'avais pas prise au début. La couverture est une propriété du référentiel, pas une propriété de l'enseignement. Elle atteste que le programme prévoit de préparer chaque compétence. Elle n'atteste pas qu'il le fera. Entre les deux, il y a l'application effective par des intervenants dans des salles, sur laquelle aucun tableau ne renseigne.

5.3 Un indicateur proposé, puis écarté

J'avais proposé, au printemps, de suivre le taux d'insertion professionnelle des diplômés six mois après la fin du cycle. L'indicateur a été écarté, et l'analyse de ce refus a plus compté pour moi que la plupart des décisions que j'ai prises.

Mon raisonnement était celui d'un analyste de données : plus un indicateur est en aval, plus il mesure un effet réel, donc plus il est probant. Le modèle de Kirkpatrick range cette mesure au quatrième et dernier niveau, celui des résultats produits par la formation dans l'organisation qui l'a commandée, en distinguant ce niveau de la réaction, de l'apprentissage et du transfert [11]. L'ennui est qu'un organisme de formation ne maîtrise à peu près rien de ce qui se passe avant et après la formation. Un taux d'insertion dépend du marché de l'emploi, du bassin d'activité, de la conjoncture du secteur, bien davantage que de l'ordonnancement des modules d'une deuxième année.

Je confondais mesurer un impact et piloter un projet. Un indicateur qu'on ne maîtrise pas ne sert pas à décider : il sert à se justifier quand il est bon et à se défendre quand il ne l'est pas. Les trois indicateurs que j'ai finalement retenus sont plus modestes et tous actionnables. **Le taux de déclaration** dit si la mobilisation tient. **Le taux de couverture** dit si la conception tient. **Le taux de passage entre les deux années** dira si la progression tient, et il déclenchera une révision du référentiel s'il ne tient pas.

5.4 Ce qui reste ouvert, et pourquoi c'est acceptable

Cinq points restent ouverts à la clôture, et ils ne sont pas de même nature. Deux relèvent de l'inachevé, trois de l'après-projet, et la distinction n'est pas cosmétique : la première catégorie engage ma responsabilité de chef de projet, la seconde engage celle de l'établissement.

Relèvent de l'inachevé le plan prévisionnel des besoins en formateurs, qui reste à finaliser, et le bilan de projet, qui est en cours de rédaction. Les deux sont datés et portés.

Trois autres questions relèvent de l'après-projet. Aucune ne se règle par un livrable supplémentaire. Le recrutement des intervenants pour les trois modules laissés sans formateur qualifié. Le budget de fonctionnement de l'application, qui n'a jamais été prévu et qui devra l'être : hébergement, évolutions, mise à jour annuelle des fiches d'une promotion à la suivante. Et la question des moyens, dont la quatrième partie a montré qu'elle n'avait jamais été portée à la direction.

Les trois modules sans intervenant méritent d'être lus correctement, car il serait facile d'y voir un échec. Ils n'existaient pas comme problème avant ce projet : personne ne savait qu'ils poseraient une difficulté, faute d'un recensement des compétences disponibles. La matrice les a fait apparaître neuf mois avant la rentrée concernée, avec le temps de recruter. Le manque existait

avant. Il n'était pas visible. Un projet qui révèle un manque et le date fait exactement ce qu'on attend de lui.

Procès-verbal de réception des livrables	
Clôture du projet · Structuration des parcours B1/B2 · IMIE Paris	
Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Référence	Charte de projet · suivi des livrables
Date de réception	21 août 2026
Remettant	Mohamed EL AFRIT, chef de projet
Réceptionnaire	Responsable pédagogique, pour l'établissement

Figure 19. Procès-verbal de réception des livrables : état de chacun des vingt-quatre livrables, réserves et points reportés.
Document 33-PV_reception_livrables_B1B2.docx.

Le budget de fonctionnement est en revanche un manque de ma part, et je préfère l'inscrire ici plutôt que dans la partie réflexive où il passerait pour une coquetterie. J'ai livré un outil sans avoir fait décider qui le maintient ni sur quelle ligne. Un projet ne se termine pas quand le livrable fonctionne, il se termine quand quelqu'un d'autre en répond.

6. Ce que ce projet a déplacé dans ma posture

6.1 Du producteur au conducteur

Le déplacement le plus coûteux de ce projet n'a pas porté sur la méthode. Il a porté sur ce que je tenais pour un travail bien fait.

La première version de ma matrice des responsabilités en donne la mesure exacte. Je m'y étais inscrit en réalisateur de toutes les tâches, sans y voir de problème, parce que c'était la prévision la plus juste. Un chef de projet qui produit tout n'est pourtant pas un chef de projet efficace : c'est un producteur qui tient aussi un planning. La différence paraît mince tant que le projet avance. Elle devient décisive au moment où il faut que d'autres s'en saisissent.

Schön décrit une connaissance engagée dans la pratique, que le professionnel mobilise sans parvenir à l'énoncer, et il fait de la réflexion sur l'action le moyen de la ramener à la surface [12]. Trois moments de ce projet ont eu cette forme, et les trois ont eu besoin d'un interlocuteur extérieur. La question de l'appropriation, que j'avais écrite moi-même en fin de diagnostic sans en faire un principe. La chaîne de validation sortant de mon périmètre, que je connaissais et que je n'avais jamais posée par écrit. L'écart entre la charge portée et les moyens accordés, que je vivais sans le formuler. Aucun de ces trois moments ne m'a appris un fait. Chacun a rendu dicible, donc opposable, quelque chose que je portais déjà. C'est peut-être là l'apport principal d'un accompagnement, et je ne l'attendais pas sous cette forme.

6.2 Ce qui se transfère de l'informatique, et ce qui ne se transfère pas

Je conduis des projets informatiques depuis longtemps, et j'ai constaté pendant cette année que mes réflexes se transféraient bien. Découper avant d'estimer, distinguer un jalon d'une tâche, tenir un registre des risques qui déclenche des décisions, outiller une production répétitive plutôt que la faire à la main : rien de tout cela n'est propre à un secteur. Je dirais même que ces pratiques sont plus rigoureuses dans les projets informatiques que dans ceux de la formation, et que la formation aurait à y gagner. La chaîne de production des 84 fiches, entièrement outillée depuis des sources versionnées, vient directement de là.

Deux choses ne se sont pas transférées, et la seconde est plus gênante que la première.

La première est la posture. Dans un projet informatique, une tâche assignée est une tâche due, parce que celui qui la reçoit dépend de celui qui l'assigne. Ici, rien n'est dû. Toute la troisième partie de ce rapport décrit ce qu'il a fallu construire pour obtenir ce qui, ailleurs, s'obtient par une ligne dans un outil de suivi.

La seconde est un réflexe qui, lui, s'est transféré alors qu'il n'aurait pas dû. Dans un projet où je disposais d'une équipe, produire moi-même aurait été une faute visible de tous : on me l'aurait reproché. Ici, la même conduite avait l'apparence de l'engagement. Personne ne m'a jamais dit que je faisais trop moi-même. Ce n'est pas la posture qui manquait de repères, c'est le contexte qui n'en fournissait aucun.

6.3 La substitution, et ce qu'elle empêche

15 heures par semaine hors contrat pendant six mois. 56 jours non facturés. Il faut regarder ce chiffre en face, parce qu'il est le résultat d'une décision répétée.

Deux lectures en sont possibles, et je crois qu'elles sont vraies toutes les deux. La première est que le butoir ne se négociait pas : un référentiel à moitié construit en octobre ne vaut rien, la promotion entraine de toute façon, et absorber était le seul moyen de tenir. La seconde est moins flatteuse. Tant que je faisais, je gardais la main. Absorber une charge, c'est aussi éviter d'avoir à la partager, à l'expliquer, à la voir arbitrer par quelqu'un d'autre. La générosité et le contrôle produisent ici exactement la même conduite, ce qui rend la première très commode à invoquer.

L'effet, lui, ne prête pas à interprétation. Une charge absorbée n'existe pour personne. Le registre des risques du projet porte cette phrase, qui est de moi : parade, aucune, le risque est accepté au démarrage faute de moyens supplémentaires. J'ai écrit qu'il était grave et très probable, j'ai désigné la direction comme sa porteuse, et je ne l'ai jamais portée devant elle. Le projet a donc réussi en dissimulant sa propre condition de réussite.

Un dernier élément interdit d'en faire une affaire personnelle, et c'est le plus important de cette partie. Je n'étais pas seul dans ce cas. La responsable pédagogique a consacré au projet un temps très supérieur à ce que prévoyait son périmètre, en soirée et à distance, sans que cela figure davantage. Deux personnes compensant, chacune de son côté, un déficit de moyens que personne n'avait à reconnaître : ce n'est plus un trait de caractère, c'est un mécanisme d'organisation. Un établissement qui obtient ses projets à ce prix ne peut ni les reproduire ni savoir combien ils lui coûtent.

6.4 Ce que je ferais autrement

Neuf décisions, groupées selon ce qu'elles touchent. Aucune ne relève de la bonne intention.

Trois portent sur le cadrage. Je contractualiserais la charge dès le départ, réévaluée à chaque jalon, non pour obtenir davantage de jours mais pour qu'un dépassement devienne une décision de l'établissement au lieu d'un arrangement privé. Je solliciterais le certificateur au cadrage plutôt qu'à mi-parcours : la revue de mai a été utile, tenue en décembre elle aurait évité de reprendre des arbitrages déjà posés. Et je ferais décider dès le départ qui maintient le référentiel et qui finance le fonctionnement de l'outil, puisque la question du transfert se pose au cadrage et non à la réception.

Trois portent sur ce que j'aurais dû partager. Je construirais le besoin avec les acteurs plutôt que pour eux : mon diagnostic était rigoureux et solitaire, et un diagnostic partagé aurait produit le même contenu avec un tout autre degré d'adhésion. J'ouvrirais la collecte des compétences en amont de la conception, de sorte que les formateurs contribuent au référentiel au lieu de le recevoir, ce qui aurait donné un autre objet à la réticence de certains. Et je ferais arbitrer au lieu de trancher seul : quand la gouvernance ne se réunissait pas, j'ai décidé à sa place, et j'ai eu raison sur le fond à chaque fois, en privant chaque fois l'établissement d'une décision qui lui revenait.

Trois portent sur ce que je me refuserais. Absorber une sixième demande de changement sans la faire arbitrer. Confondre l'agenda de pilotage et l'agenda de production, puisque les deux se sont mangés l'un l'autre et que c'est toujours le pilotage qui a cédé. Et reconstituer un journal de bord à la fin : tenu au jour le jour, il aurait rendu l'accumulation de charge visible trois mois plus tôt, quand elle était encore négociable.

Conclusion

La question posée en ouverture était de savoir comment conduire un projet dont la réussite dépend entièrement de personnes qui ne vous doivent rien. Huit mois de conduite ont produit trois éléments de réponse, et ils n'ont rien d'une recette.

Le premier consiste à chercher, dès le cadrage, quelle zone d'incertitude on maîtrise réellement. Sans autorité hiérarchique, c'est la seule ressource dont dispose un chef de projet transverse. La mienne était le planning, donc la charge annuelle de chacun. Je ne l'avais pas cherchée et je m'en suis servi. Il faut alors savoir nommer ce qu'on fait : obtenir une réponse parce que son absence coûte quelque chose n'est pas obtenir une adhésion, et confondre les deux conduits à surestimer la solidité de ce qu'on a construit.

Le deuxième consiste à écrire ce qu'on ne peut pas exiger. C'est la fonction que le dictionnaire des tâches, la matrice des responsabilités et le plan de communication ont remplie dans ce projet. Aucun de ces documents n'a de valeur juridique ni de force contraignante. Chacun transforme une intention en demande formulée, datée, et donc refusable. Un refus explicite libère une ligne et oblige à chercher ailleurs pendant qu'il en est encore temps, alors qu'un accord tacite ne produit rien et ne se découvre qu'au moment où il aurait dû produire quelque chose.

Le troisième est celui que je n'ai pas su appliquer, et c'est pour cette raison qu'il figure ici. Il faut rendre visible ce que l'on absorbe. J'ai livré ce projet en compensant par du temps personnel un déficit de moyens que personne n'a eu à reconnaître, et la responsable pédagogique a fait de même de son côté. Le résultat est un projet réussi et une organisation qui ignore ce qu'il lui a coûté, donc incapable de savoir si elle peut en conduire un autre. Un chef de projet qui absorbe silencieusement ne protège pas son projet : il prive son organisation d'une décision.

Ce que le projet laisse à l'établissement dépasse d'ailleurs les documents qu'il a produits. Le référentiel et les fiches seront révisés, l'application évoluera, et les 84 fiches vieilliront. Ce qui restera est ailleurs. 25 intervenants ont déclaré ce qu'ils savent faire, ce qui n'avait jamais été demandé. Trois modules sans formateur qualifié sont apparus neuf mois avant d'être un problème. Une chaîne de production outillée permet de refaire en quelques jours ce qui a demandé deux mois. Et l'école dispose, pour la première fois, d'un moyen de vérifier que ses deux premières années préparent ce qu'elles prétendent préparer.

Il faudra trois ans pour savoir si elles le préparent effectivement. Le premier signal arrivera plus tôt, au taux de passage entre les deux années mesurées en juin prochain. Je ne serai peut-être plus là pour le lire, et cela n'a pas d'importance : un projet de formation réussi est un projet dont la conduite finit par se passer de celui qui l'a conduit.

Bibliographie

- [1] J.-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*. in Quadrige. Paris: Presses universitaires de France, 2012. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cairn.info/anthropologie-du-projet--9782130594611.htm>
- [2] T. Ardouin, *Ingénierie de formation. Intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie*, 6e éd. Paris: Dunod, 2023. [En ligne]. Disponible sur: <https://shs.cairn.info/ingenierie-de-formation--9782100848256>
- [3] G. Garel, *Le management de projet*. in Repères, no. 377. Paris: La Découverte, 2011. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cairn.info/le-management-de-projet--9782707169891.htm>
- [4] *Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK) et Le standard du management de projet*, 7e éd. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. [En ligne]. Disponible sur: <https://pmi.bookstore.ipgbook.com/a-guide-to-the-project-management-body-of-knowledge--pmbok---guide-----seventh-edition-and-the-standard-for-project-management--french--products-9781628256833.php>
- [5] M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. in Points Essais, no. 248. Paris: Seuil, 1977. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.editionspoints.com/ouvrage/l-acteur-et-le-systeme-michel-crozier/9782757841150>
- [6] C. Midler, *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Dunod, 2012. [En ligne]. Disponible sur: <https://shs.cairn.info/l-auto-qui-n-existait-pas--9782100582990>
- [7] H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation, 1982. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.editions-eyrolles.com/livre/structure-et-dynamique-des-organisations>
- [8] N. Alter, *L'innovation ordinaire*. in Sociologies. Paris: Presses universitaires de France, 2000. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.puf.com/linnovation-ordinaire-0>
- [9] G. Le Boterf, *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence*, 7e éd. Paris: Eyrolles, 2015. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.editions-eyrolles.com/livre/construire-les-competences-individuelles-et-collectives-2>
- [10] Y. Clot, *La fonction psychologique du travail*, 6e éd. in Le travail humain. Paris: Presses universitaires de France, 2015. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.puf.com/la-fonction-psychologique-du-travail>
- [11] D. L. Kirkpatrick et J. D. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 3e éd. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2006. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.sudoc.fr/147003644>
- [12] D. A. Schön, *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. in Formation des maîtres. Montréal: Éditions Logiques, 1994. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.sudoc.fr/004150759>

Annexes

Les documents cités sont disponibles dans leur format d'origine, Word ou Excel, et sont en ligne à l'adresse : www.mohamedelafr.it.com/fad110

Annexe A. Les documents de pilotage du projet

31 documents ont été produits pour conduire ce projet et servent de matériau à ce rapport. Les figures du corps en sont extraites et renvoient chacune à sa source.

La colonne des révisions donne le nombre de versions successives de chaque document.

Le plan de management de projet consolidé n'est pas reproduit ici.

Les données personnelles des intervenants ont été retirées de tous les documents joints. Seules subsistent les fonctions, ainsi que le nom de l'auteur de ce rapport.

Phase	Document	Forme	Révisions	Version	Dernière révision
Cadrage	Étude d'opportunité	Word	3	V2.0	20/08/2026
Cadrage	Matrice SWOT	Word	3	V2.0	20/08/2026
Cadrage	Charte de projet	Word	5	V2.1	20/08/2026
Cadrage	Cadre logique	Word	4	V2.1	20/08/2026
Cadrage	Registre des parties prenantes, synthèse	Word	5	V2.2	20/08/2026
Cadrage	Registre des parties prenantes et matrice pouvoir-intérêt	Classeur	5	V2.2	20/08/2026
Conception	Expression des besoins	Word	4	V2.1	20/08/2026
Conception	Matrice des exigences, priorisation MoSCoW	Classeur	5	V2.2	14/08/2026
Conception	Arborescences des produits et des tâches	Classeur	5	V3.0	14/08/2026
Conception	Dictionnaire du découpage	Word	4	V2.1	14/08/2026
Planification	Macro-planning et jalons	Classeur	6	V3.0	14/08/2026
Planification	Planning détaillé	Classeur	7	V3.0	14/08/2026
Planification	Matrice des compétences	Classeur	4	V2.1	14/08/2026
Planification	Matrice des responsabilités	Classeur	5	V2.2	14/08/2026
Planification	Organigramme du projet	Word	3	V2.0	30/06/2026
Planification	Plan de communication	Word	5	V2.2	20/08/2026
Planification	Note de collecte auprès des formateurs et matrice anonymisée	Word et classeur	1	V1.0	21/08/2026
Planification	Budget prévisionnel et suivi	Word	5	V3.0	21/08/2026
Planification	Plan de management de projet consolidé	Word	6	V3.0	20/08/2026
Exécution	Registre des risques et des problèmes	Classeur	6	V3.0	14/08/2026
Exécution	Suivi des actions	Classeur	5	V3.0	21/08/2026
Exécution	Suivi des livrables	Classeur	5	V3.0	21/08/2026
Exécution	Registre des demandes de changement	Classeur	5	V3.0	14/08/2026
Exécution	Comptes rendus de réunion, trois séances	Word	3	V2.0	30/06/2026
Pilotage	Tableau de bord	Word	5	V3.0	21/08/2026
Clôture	Procès-verbal de réception des livrables	Word	1	V1.0	21/08/2026
Clôture	Bilan de projet	Word	2	V1.0	21/08/2026
Clôture	Journal de bord de l'unité	Word	1	V1.0	21/08/2026
Transverse	Registre de gestion documentaire	Word	1	V1.0	21/08/2026

Annexe B. Charte de projet

Le périmètre, les rôles et les limites tels qu'ils ont été arrêtés au cadrage.

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Référence	Étude d'opportunité V1.1 du 08/12/2025 · Fiche de poste, mission : harmonisation et ingénierie des parcours B1/B2
Chef de projet	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Sponsor	Directeur IMIE Paris
Service / Organisation	IMIE Paris, direction pédagogique

Historique du document

Version	Auteur	Description	Date
V0.9	Mohamed EL AFRIT	Cadrage initial : mandat porté par la fiche de poste et les échanges de lancement, sans charte formalisée	15/12/2025
V1.0	Mohamed EL AFRIT	Charte consolidée à partir des décisions tracées du projet, pour le dossier de conduite	20/08/2026

Présentation et motivation du projet

IMIE Paris prépare en alternance aux titres de niveau 6 CDWFS (RNCP 39608) et ASRC (RNCP 39611), certifiés par 3iL et visés en troisième année. Les deux premières années ne disposent d'aucun programme formalisé : contenus laissés à chaque formateur, prérequis implicites, évaluations sans lien avec la logique de blocs. Le projet construit, par rétro-conception depuis les compétences du B3, l'appareil pédagogique complet des années B1 et B2, et outille son pilotage avec une application dédiée, FormaPlanner, développée en interne pour couvrir ce que l'outil en place (Yparéo) ne fait pas : collecte en ligne des disponibilités et compétences des formateurs, consolidation, appariement formateur/module, planification. La campagne commerciale de recrutement des futurs bachelors est déjà lancée : le programme doit être prêt pour la rentrée.

Objectifs et indicateurs clés de performance

- O1 · Produire un référentiel B1/B2 couvrant 100 % des compétences du B3 dans la matrice de couverture, validé par la responsable pédagogique : fin juin 2026.
- O2 · Produire l'ensemble des fiches modules et fiches de projet fil rouge, homogènes, avec un contrôle d'appariement fiche/module exhaustif : mi-août 2026.
- O3 · Obtenir au moins 90 % de réponses des 25 formateurs à la collecte des disponibilités et compétences : fin juin 2026.
- O4 · Mettre FormaPlanner en service pour la planification 2026-2027 : avant la rentrée.
- O5 · Garantir zéro rupture de prérequis dans l'ordonnancement, par contrôle outillé : mi-août 2026.
- O6 · Installer le pilotage : comité pédagogique mensuel, points hebdomadaires, tableau de bord et jalons : dès avril 2026.

Périmètre

Sous-projet A, refonte pédagogique : référentiel B1 Tronc Commun et B2 des deux filières, fiches modules et fiches du projet fil rouge, matrices de couverture, ordonnancement, plannings, règlement des examens B1.

Sous-projet B, FormaPlanner : application web de collecte des disponibilités et auto-évaluations de compétences des formateurs, consolidation, appariement formateur/module, planification annuelle, centralisation documentaire, accessible sur ordinateur et mobile.

Sont également incluses la conduite des consultations formateurs et la préparation des preuves qualité liées à B1/B2.

Hors périmètre

- Le contenu du B3, cible de la rétro-conception et non objet de production
- Le suivi individuel des étudiants
- La coordination pédagogique quotidienne
- Les autres missions de la fiche de poste (plannings M1/M2, PFR et PEP, cahiers de textes, veille formateurs), qui constituent l'environnement de charge du poste
- Le dépôt effectif d'un titre propre auprès de France Compétences, horizon stratégique hors fenêtre du projet.

Hypothèses et contraintes

Hypothèses :

- La rétro-conception depuis le B3 est la bonne entrée
- Le référentiel du certificateur est un point de départ exploitable
- La qualité des livrables tient lieu d'autorité auprès des formateurs
- Une approche séquentielle (B1 d'abord) et itérative absorbe la contrainte de temps
- Les besoins du marché sont identifiables par enquête auprès des étudiants et anciens
- La disponibilité de la responsable pédagogique est maintenue.

Contraintes :

- Un jour par semaine contractuel pour le chef de projet
- Aucune autorité hiérarchique sur les 25 formateurs
- Calendrier inversé, la commercialisation précède la conception
- Validation interne (responsable pédagogique) complétée d'un avis d'expert externe (3iL)
- Arbitrages économiques de la direction (mutualisation de promotions).

Livrables et réception

Livrables :

- Référentiels B1 et B2
- Fiches modules et fiches projet fil rouge
- Matrices de couverture
- Ordonnancement et plannings
- Règlement des examens B1 et B2
- FormaPlanner en service
- Plan prévisionnel des besoins en formateurs 2026-2027.

Réception :

- Validation de la responsable pédagogique (niveau 1) · avis d'expert du certificateur 3iL sur la cohérence avec la troisième année · contrôles outillés (vocabulaire, invariants, appariement exhaustif fiche/module) avant toute livraison.

Estimation des ressources financières

Budget complet valorisé : Environ 59 100 euros, convention 350 euros par jour.

Temps interne : chef de projet 35 jours contractuels (12 250 euros), responsable pédagogique environ 40 jours (14 000 euros), formateurs environ 5 jours cumulés (1 750 euros), équipe commerciale et administrative environ 10 jours (3 500 euros).

Coûts directs : hébergement 150 euros par an, outils d'IA 1 000 euros, impressions et fournitures 1 500 euros.

Réserve pour aléas : 10 %.

Le dépassement de charge constaté en cours de projet est suivi dans le rapport de maîtrise des coûts.

Échéancier et jalons

Jalon	Chantier	Date	Description
M0	Décision	08/12/2025	Décision favorable de la direction, budgets validés
M1	Cadrage	15/12/2025	Démarrage effectif : plannings des quatre titres, harmonisation des évaluations
M2	Diagnostic	17/03/2026	Analyse du besoin et diagnostic initial formalisés
M3	Avis d'expert	mi-mai 2026	Réunion 3iL : présentation, échanges, retours ; révisions du référentiel et du règlement
M4	Validation	fin juin 2026	Comité de pilotage : validation du référentiel, GO de production des fiches
M5	Livraison	mi-août 2026	Appareil documentaire complet livré ; FormaPlanner V2 en production
M6	Mise en service	rentrée 2026	Programme en service pour la promotion 2026-2027
F1	FormaPlanner	avril 2026	Lancement du développement de l'application (mode agile), fondations
F2	FormaPlanner	mai 2026	Première version en service : collecte en ligne des disponibilités et compétences
F3	FormaPlanner	juillet 2026	Version 2 : planification annuelle, génération automatique, appariement formateur/module
F4	FormaPlanner	août 2026	Mise en production consolidée ; fiches modules importées dans l'application

Risques majeurs

Risque	Impact	Mesures de mitigation
Non-appropriation du cadre par des formateurs installés	Majeur	Consultation module par module, intégration de leurs contenus, comité pédagogique, collecte incitative
Charge : un jour par semaine pour un périmètre étendu	Majeur	Priorisation séquentielle (B1 d'abord), itérations, production outillée
Sous-estimation du périmètre documentaire	Grave	Recensement exhaustif des modules, re-planification, gel par lots
Calendrier commercial : programme vendu avant d'être conçu	Grave	Butoir de rentrée intangible, jalons rapprochés, arbitrages tracés
Concentration sur une personne unique	Majeur	Traçabilité écrite, documentation, chaîne de production reproductible

Autorité du chef de projet

Le chef de projet intervient en appui direct de la responsable pédagogique, sans autorité hiérarchique sur les formateurs ni sur les services. Son autorité est fonctionnelle : elle repose sur le mandat de la fiche de poste, sur l'expertise (ingénierie de formation et ingénierie logicielle, ce sont les domaines de ce CFA. En effet, il s'agit bien d'une école qui forme des ingénieurs informatiques en alternance) et sur la qualité des livrables. Les décisions structurantes sont validées par la responsable pédagogique ; les arbitrages économiques et stratégiques relèvent de la direction, sollicitée aux jalons.

Équipe projet

Rôle	Fonction	Description
Chef de projet	Chargé de missions pédagogiques	Conception, production, outillage, coordination ; un jour par semaine
Validation niveau 1	Responsable pédagogique	Arbitrages pédagogiques, validation des livrables ; également référente qualité
Sponsor	Directeur IMIE Paris	Décision, budgets, arbitrages économiques et stratégiques
Appui technique	Technicien informatique interne	Environnement de travail, accès aux données de l'école
Appui administratif	Assistant pédagogique	Relais opérationnel auprès des formateurs et des plannings

Parties prenantes (hors équipe)

Partie prenante	Rôle / Service	Intérêt	Influence
25 formateurs	Opérateurs pédagogiques des parcours	Élevé	Élevée

Page 3 sur 4

Partie prenante	Rôle / Service	Intérêt	Influence
Responsable pédagogique 3iL	Certificateur : avis d'expert, cohérence B3	Moyen	Élevée
Équipe commerciale (2) et sourcing	Promotion de l'offre, recrutement des candidats	Élevé	Moyenne
Chargée relations apprenants-entreprises	Interface alternance	Moyen	Faible
Étudiants B1/B2/B3	Bénéficiaires du parcours	Élevé	Faible
France Compétences	Régulateur des titres	Faible	Élevée

Approbations

Fonction	Modalité	Date
Directeur IMIE Paris (sponsor)	Décision de lancement, budgets validés	08/12/2025
Responsable pédagogique	Validation du cadrage et des jalons	15/12/2025
Chef de projet	Rédaction et consolidation de la charte	20/08/2026

Page 4 sur 4

Annexe C. Cadre logique

L'alignement entre la finalité, les objectifs, les résultats attendus, les activités et les indicateurs.

Cadre logique du projet

Structuration des parcours B1/B2 · filières CDWFS et ASRC · IMIE Paris

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Référence	Diagnostic du 17/03/2026 · Fiche de poste : harmonisation et ingénierie des parcours B1/B2
Rédacteur	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques

Historique du document

Version	Auteur	Description	Date
V1.0	Mohamed EL AFRIT	Première formalisation, avec le diagnostic et l'analyse du besoin	17/03/2026
V1.1	Mohamed EL AFRIT	Indicateurs révisés : l'indicateur d'insertion, trop éloigné du périmètre, est retiré	05/05/2026
V2.0	Mohamed EL AFRIT	Alignement sur le référentiel validé et le périmètre réel	30/06/2026
V2.1	Mohamed EL AFRIT	Ajout du résultat portant sur l'outillage du pilotage	20/08/2026

Niveau	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses et conditions
Finalité	Sécuriser la réussite des étudiants aux titres de niveau 6 en troisième année et la conformité qualité de l'école	Taux de réussite aux blocs du B3 ; conformité en audit	Résultats de certification ; rapports d'audit	Les référentiels B3 restent stables sur la durée du cycle
Objectif du projet	Doter B1 et B2 d'un appareil pédagogique complet, aligné sur le B3, approprié par les formateurs, en service à la rentrée 2026	100 % des compétences B3 couvertes ; appareil complet livré avant la rentrée ; fiches utilisées par les formateurs	Matrice de couverture ; dépôt documentaire ; usage constaté	La disponibilité de la responsable pédagogique est maintenue ; le calendrier commercial reste inchangé
Résultat R1	Un référentiel B1/B2 aligné sur les compétences du B3	Couverture 100 % ; zéro rupture de prérequis	Matrice de couverture ; contrôle d'ordonnancement ; avis 3iL	Le référentiel du certificateur est exploitable comme cible
Résultat R2	Un appareil documentaire homogène : fiches modules, fiches projet fil rouge, règlement, plannings	81 fiches modules et 3 fiches projet fil rouge produites ; appariement fiche/module exhaustif	Chaîne de production ; rapport de contrôle ; dépôt versionné	La chaîne outillée reste opérante ; les gabarits sont validés
Résultat R3	Une collecte et une affectation des formateurs outillées	Au moins 90 % de réponses des 25 formateurs ; planification 2026-2027 préparée	FormaPlanner : taux de réponse (95 % atteint), consolidation, matching	Les formateurs répondent ; l'incitation par le planning fonctionne
Résultat R4	Un pilotage installé et durable	Comité pédagogique mensuel tenu ; tableau de bord à jour ; jalons tracés	Comptes rendus ; tableau de bord ; registre des décisions	Les instances restent réunies après la mise en service
Activités	A1 audit de l'existant (cahiers de texte) et rétro-conception des blocs · A2 gabarit pilote puis production outillée des fiches · A3 collecte en trois temps puis appariement et planification · A4 comité mensuel, points hebdomadaires, tableau de bord · A5 enquête de besoins auprès des étudiants et anciens · A6 revue d'expert avec le certificateur	Jalons M1 à M6 tenus ; charges par lot suivies	Plannings ; comptes rendus ; journal de bord ; historique du dépôt	Moyens confirmés : un jour par semaine, outillage, budget des coûts directs

Le cadre logique se lit de bas en haut : si les activités sont conduites et que les hypothèses tiennent, les résultats adviennent ; s'ils adviennent, l'objectif du projet est atteint et sert la finalité. Il a servi de trame au pitch du projet en séance et structure le dispositif d'évaluation.

Annexe D. Arborescences des produits et des tâches

Le découpage qui a rendu le travail assignable à d'autres que le chef de projet.

PBS · Produits livrés du projet B1/B2

Niveau	ID	SAP
1	1	Appareil pédagogique B1 Tronc Commun
2	1.1	Référentiel B1 : blocs, compétences, modules
2	1.2	Fiches modules du Tronc Commun
2	1.3	Fiche projet fil rouge B1
2	1.4	Matrice de couverture B1 vers B3
1	2	Appareil pédagogique B2
2	2.1	Référentiel B2 Full Stack
2	2.2	Référentiel B2 Cybersécurité
2	2.3	Fiches modules B2 Full Stack
2	2.4	Fiches modules B2 Cybersécurité
2	2.5	Fiches projet fil rouge B2
2	2.6	Matrices de couverture B2 vers B3
1	3	Dispositif d'évaluation
2	3.1	Règlement des examens B1 et B2
2	3.2	Modes d'évaluation par module
2	3.3	Classification des modules en introduction, pratique, évaluation
1	4	Organisation pédagogique
2	4.1	Ordonnancement et tableau des prérequis
2	4.2	Plannings annuels 2026-2027
2	4.3	Rubans pédagogiques visuels
2	4.4	Programme hybride de transition
1	5	FormaPlanner
2	5.1	Collecte des disponibilités des formateurs
2	5.2	Auto-évaluation intérêt et maîtrise par module
2	5.3	Consolidation et appariement formateur/module
2	5.4	Planification annuelle des cours
2	5.5	Centralisation documentaire des fiches
1	6	Pilotage et conformité
2	6.1	Comptes rendus de comité et tableau de suivi
2	6.2	Tableau de bord et rapports d'avancement
2	6.3	Pack de preuves qualité, volet pédagogique
2	6.4	Plan prévisionnel des besoins en formateurs

WBS - Structuration des parcours B1/B2

Niveau	ID	Activités	Charge de travail
1	1	INITIALISATION ET CADRAGE	18
2	1.1	Étude d'opportunité et décision de lancement	4
2	1.2	Cadrage de la mission et priorisation	3
2	1.3	Plannings des quatre titres	6
2	1.4	Harmonisation des évaluations certificatives	5
1	2	DIAGNOSTIC ET CONCEPTION PÉDAGOGIQUE	38
2	2.1	Extraction des données Yparéo	2
2	2.2	Audit de l'existant et inventaire des contenus	5
2	2.3	Analyse du besoin et diagnostic initial	3
2	2.4	Rétro-conception B1 : blocs et compétences	8
2	2.5	Rétro-conception B2 : blocs et compétences	8
2	2.6	Matrices de couverture des compétences	4
2	2.7	Ordonnancement et prérequis	3
2	2.8	Règlement des examens B1 et B2	3
2	2.9	Revue d'expert avec le certificateur	1
2	2.10	Arbitrages pédagogiques et programme de transition	1
1	3	FORMAPLANNER	34
2	3.1	Cadrage fonctionnel et décision de développement	2
2	3.2	Développement V1 : collecte et consolidation	9
2	3.3	Comptes et données formateurs	2
2	3.4	Recette fonctionnelle et retours d'usage	2
2	3.5	Collecte des disponibilités et des compétences	5
2	3.6	Développement V2 : planification et appariement	11
2	3.7	Mise en production consolidée	3
1	4	PRODUCTION DOCUMENTAIRE	32
2	4.1	Gabarit pilote et chaîne de production	4
2	4.2	Fiches modules B1 Tronc Commun	8
2	4.3	Fiches modules B2 des deux filières	9
2	4.4	Fiches projet fil rouge	2
2	4.5	Relecture croisée par les formateurs	3
2	4.6	Contrôles qualité et appariement fiche/module	2
2	4.7	Plannings annuels et rubans pédagogiques	3
2	4.8	Pack de preuves qualité, volet pédagogique	1
1	5	PILOTAGE ET COMMUNICATION	18
2	5.1	Points hebdomadaires avec la responsable pédagogique	7
2	5.2	Comités pédagogiques mensuels	4
2	5.3	Comités de pilotage aux jalons	2
2	5.4	Enquête de besoins auprès des étudiants et anciens	3
2	5.5	Communication interne du projet	2
1	6	CLÔTURE ET PRÉPARATION 2026-2027	6
2	6.1	Réception des livrables	2
2	6.2	Plan de recrutement des formateurs 2026-2027	2
2	6.3	Bilan de projet	2
		Charge totale du projet, toutes ressources	146

Annexe E. Matrice des responsabilités

Matrice RACI											
					Réalisateur	Approbateur	Consulté	Informé			
		Gouvernance			Équipe projet et parties prenantes						
ID	Livrable ou tâche	Directeur (sponsor)	Responsable pédagogique	Chef de projet	Formateurs	Assistant pédagogique	Commerciaux	Certificateur 3iL	Technicien informatique	Sourcing, relations entreprises	Étudiants (délégués)
1	INITIALISATION										
1.1	Étude d'opportunité	A	C	R			C				
1.2	Cadrage et plannings des quatre titres	I	AR	R	C	C	I				
2	DIAGNOSTIC ET CONCEPTION										
2.1	Extraction des données Yparéo (cahiers de texte, historiques)		I	A					R		
2.2	Audit de l'existant et inventaire		A	R	C	C					
2.3	Référentiel B1/B2 : blocs et compétences	I	A	R	C			C			
2.4	Matrices de couverture	I	A	R	C			C			
2.5	Ordonnancement et prérequis	I	A	R	C						
2.6	Arbitrages pédagogiques (mutualisation, programme de transition)	A	R	C	I						
2.7	Règlement des examens B1 et B2	I	A	R	C			C			
2.8	Revue d'expert avec le certificateur	I	A	R				C			
3	FORMAPLANNER										
3.1	Développement itératif de l'application	A	C	R					C		
3.2	Comptes et données formateurs (imports initiaux, annuaire)			A		C			R		
3.3	Recette fonctionnelle et retours d'usage		R	A	C	C					
3.4	Collecte des disponibilités et compétences	I	A	R	C	C					
3.5	Planification 2026-2027 et appariement	I	A	R	C	C					
4	PRODUCTION DOCUMENTAIRE										
4.1	Fiches modules des deux filières	I	A	R	R						
4.2	Relecture croisée des fiches modules		A	C	R						
4.3	Fiches projet fil rouge	I	A	R	C						
4.4	Contrôles qualité et appariement fiche/module		A	R							
4.5	Plannings annuels et rubans pédagogiques	I	A	R	C	C	I			I	I
4.6	Pack de preuves Qualiopi (volet pédagogique)	I	A	R							
5	PILOTAGE										
5.1	Comité pédagogique mensuel	I	AR	R	C	C					
5.2	Points hebdomadaires		A	R							
5.3	Comités de pilotage aux jalons	A	C	R			I				
5.4	Enquête de besoins (étudiants et anciens)	I	A	R							C
5.5	Communication interne du projet	A	R	C							
6	CLÔTURE ET PRÉPARATION 2026-2027										
6.1	Réception des livrables	I	A	R	I	I	I			I	
6.2	Recrutement des formateurs 2026-2027		A	C						R	
6.3	Bilan de projet	A	C	R							

Annexe F. Registre des risques et des problèmes

Ce qui était anticipé, face à ce qui est survenu. La matrice de criticité situe les dix risques sur l'échelle de traitement.

ID	Nature de risque	Description	Gravité	Probabilité	Criticité	Conséquence si avéré	Tendance	Responsable	Actions préventives	Actions correctives
R1	Humain	Non-appropriation du cadre causée par l'absence d'autorité sur des formateurs installés dans leurs contenus, entraînant un programme prescrit mais non appliqué	Catastrophique	Probable	Très critique	Contenu	Baisse	Chef de projet	Consultation individuelle, intégration des contenus existants, relecture croisée, comité pédagogique mensuel	Reprise du module avec son intervenant, arbitrage de la responsable pédagogique
R2	Organisationnel	Retard de production causé par une journée hebdomadaire partagée avec neuf autres missions, entraînant une rentrée sans appareil documentaire	Catastrophique	Très probable	Très critique	Délai	Baisse	Chef de projet	Priorisation séquentielle, itérations, outillage de la production	Livraison par lots, la première année d'abord ; programme de transition pour les promotions en cours
R3	Technique	Sous-estimation du périmètre causée par un recensement initial incomplet des modules, entraînant une charge très supérieure au budget	Grave	Très probable	Très critique	Charge	Hausse	Chef de projet	Recensement exhaustif des modules avant engagement de la production	Re-planification, gel du périmètre par lots, absorption par du temps hors contrat
R4	Organisationnel	Programme vendu avant d'être conçu causé par une campagne commerciale lancée dès février, entraînant une obligation de conformité à une promesse non écrite	Grave	Très probable	Très critique	Contenu	Stable	Direction	Alignement de la plaquette et du programme vérifié aux jalons	Butoir de rentrée intangible : le périmètre cède avant la date
R5	Humain	Concentration du projet sur une personne unique causée par l'absence d'équipe dédiée, entraînant un arrêt en cas d'indisponibilité	Catastrophique	Improbable	Critique	Délai	Stable	Direction	Traçabilité écrite des décisions, chaîne de production reproductible, documentation du dépôt	Reprise possible par un tiers à partir des sources versionnées
R6	Réglementaire	Traitement de données personnelles de formateurs causé par la collecte des disponibilités et des auto-évaluations, entraînant un manquement en cas d'accès non maîtrisé	Grave	Peu probable	Critique	Qualité	Baisse	Chef de projet	Isolation des données par centre, habilitations, minimisation des données collectées	Anonymisation des documents diffusés, retrait des données concernées
R7	Organisationnel	Arbitrages économiques de la direction causés par la recherche de mutualisation des promotions, entraînant des regroupements contraires à la logique des modules	Majeur	Probable	Critique	Qualité	Stable	Responsable pédagogique	Arbitrage rendu module par module, jamais en bloc	Décision tracée et motivée, portée au comité de pilotage si elle est contestée
R8	Technique	Hétérogénéité des cahiers de texte causée par deux années de saisie non cadrée, entraînant un inventaire de l'existant plus long que prévu	Majeur	Très probable	Critique	Délai	Baisse	Chef de projet	Extraction outillée plutôt que relevé manuel	Consolidation des écarts avant engagement de la conception
R9	Humain	Compétences manquantes dans l'équipe causées par des modules récents sans intervenant qualifié, entraînant des modules sans formateur à la rentrée	Grave	Probable	Très critique	Contenu	Stable	Responsable pédagogique	Matrice des compétences croisant besoins des modules et maîtrise déclarée	Plan prévisionnel de recrutement transmis au sourcing pour l'année suivante
R10	Organisationnel	Sur-engagement des acteurs causé par l'écart entre la charge réelle et les moyens accordés, entraînant un modèle de conduite non reproductible	Grave	Très probable	Très critique	Charge	Hausse	Direction	Aucune : le risque est accepté au démarrage, faute de moyens supplémentaires	Écart mesuré au budget, analysé au bilan, porté à la direction comme condition d'un projet de même ampleur

	Improbable	Peu probable	Probable	Très probable
Catastrophique	R2	R1		R5
Grave	R3 R4 R10	R9	R6	
Majeur	R8	R7		
Mineur				

Identification						Résolution			
ID	Description du problème	Sommaire d'impact	Date	Déclaré par	Priorité	Responsable	Statut	Actions correctives	Date de Résolution
ID	Description du problème	Sommaire d'impact	Date Identifiée	Déclaré par	Priorité	Responsable	Statut	Actions correctives	Date de Résolution
P1	Décision de lancement retardée d'un mois	Attente de validation des budgets et des disponibilités ; toutes les phases décalées d'autant	15/12/2025	Chef de projet	Élevée	Direction	Clôturé	Calendrier recalé sur la date de rentrée, priorisation renforcée sur la première année	15/12/2025
P2	Réponses partielles à la collecte par fichier	Le planning ne peut pas être construit sans les disponibilités ; risque de blocage du lot de planification	20/04/2026	Chef de projet	Élevée	Chef de projet	Clôturé	Relances individuelles, puis ouverture des accès en ligne et changement du message : la déclaration décide du planning	30/06/2026
P3	Périmètre documentaire très supérieur à l'estimation	Le recensement complet porte le nombre de fiches bien au-delà du prévu, sans révision de la charge accordée	30/06/2026	Chef de projet	Élevée	Chef de projet	Clôturé	Outils de la génération, contrôles automatisés, absorption par du temps hors contrat	14/08/2026
P4	Trois modules sans formateur de maîtrise suffisante	Modules récents du parcours Full Stack non couverts par l'équipe actuelle	30/06/2026	Chef de projet	Élevée	Responsable pédagogique	En traitement	Plan prévisionnel des besoins en formateurs pour l'année suivante, transmis au sourcing	
P5	Demande de mutualisation de promotions	Regroupements demandés pour des modules dont les fiches diffèrent	05/05/2026	Direction	Moyenne	Responsable pédagogique	Clôturé	Arbitrage rendu module par module : mutualisation acceptée là où les contenus convergent, refusée ailleurs	19/06/2026
P6	Sur-engagement de la responsable pédagogique	Implication très supérieure au prévu, avec du travail en soirée	30/06/2026	Chef de projet	Moyenne	Direction	En traitement	Signalé au bilan de projet ; appelle une révision des moyens pour un projet de même ampleur	

Annexe G. Plan de communication

La réponse organisationnelle à l'absence d'autorité : qui reçoit quoi, à quelle fréquence, et pour quoi faire.

Plan de communication

Acteurs, messages, canaux et rythme · Structuration des parcours B1/B2

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Référence	Registre des parties prenantes · Fiche de poste : harmonisation et ingénierie des parcours B1/B2
Rédacteur	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Portée	Communication interne du projet, de son lancement à la mise en service

Historique du document

Versión	Auteur	Description	Date
V1.0	Mohamed EL AFRIT	Premier plan, adossé au registre des parties prenantes	06/04/2026
V1.1	Mohamed EL AFRIT	Relances individuelles ajoutées après les premières réponses partielles	20/04/2026
V2.0	Mohamed EL AFRIT	Message repensé : la déclaration décide du planning	15/05/2026
V2.1	Mohamed EL AFRIT	Communication interne confiée à la responsable pédagogique	30/06/2026
V2.2	Mohamed EL AFRIT	Consolidation de clôture	20/08/2026

Objectifs de communication

Trois objectifs, dans cet ordre. Faire savoir que le projet existe et ce qu'il change, auprès de formateurs qui n'en ont pas été à l'origine. Obtenir des contributions : sans les déclarations des formateurs et sans leurs retours sur les fiches, le cadre resterait théorique. Rendre les arbitrages lisibles, pour que les décisions prises ne soient pas découvertes à la rentrée. La contrainte de fond commande le reste : le chef de projet n'a aucune autorité hiérarchique sur les destinataires.

Stratégie par groupe d'acteurs

Groupe	Enjeu de communication	Message principal	Canal	Rythme
Acteurs clés Direction, responsable pédagogique	Décider et arbitrer sur des éléments à jour	Voici l'avancement, voici ce qui appelle un arbitrage	Point hebdomadaire, comité de pilotage aux jalons	Hebdomadaire et aux jalons
Acteurs du projet Formateurs contributeurs, assistant pédagogique	Obtenir des contributions et les intégrer visiblement	Vos contenus entrent dans les fiches, votre déclaration décide de votre planning	Comité pédagogique, consultation individuelle, application	Mensuel et à la demande
Acteurs attentifs Formateurs à convaincre, certificateur	Lever les réserves avant qu'elles ne deviennent des refus	Le cadre ne remplace pas votre pédagogie, il la rend lisible	Entretien individuel, revue d'expert	Ponctuel, aux moments décisifs
Acteurs passifs Commerciaux, sourcing, relations entreprises	Éviter l'écart entre ce qui est vendu et ce qui est conçu	Voici le programme réel et son calendrier de disponibilité	Synthèses écrites, réunions ponctuelles	Aux jalons
Bénéficiaires Étudiants et délégués	Recueillir leurs besoins et rendre le parcours lisible	Voici ce que votre parcours prépare et comment il progresse	Enquête de besoins, rubans pédagogiques	Une fois, puis à la rentrée

Ce que la communication a dû corriger en cours de route

Le premier dispositif reposait sur un fichier commun adressé à tous. Il a produit des réponses partielles et lentes : un message identique adressé à un groupe ne mobilise pas ceux qui n'ont pas demandé le projet. La correction

a porté sur deux points. D'abord des relances individuelles, formateur par formateur, qui transforment une sollicitation collective en conversation. Ensuite un changement de nature du message : plutôt que de demander une contribution au projet, montrer que la déclaration décide du planning de celui qui la fait. C'est ce déplacement, davantage que la relance, qui explique le taux de réponse obtenu.

Instances et productions

Instance	Participants	Objet	Trace produite
Point hebdomadaire	Chef de projet, responsable pédagogique	Avancement, décisions courantes, arbitrages du quotidien	Notes de décision
Comité pédagogique mensuel	Responsable pédagogique, chef de projet, formateurs selon le sujet	Avancement des livrables, retours de terrain, risques pédagogiques	Compte rendu et tableau de suivi
Comité de pilotage	Direction, responsable pédagogique, chef de projet	Franchissement de jalon, arbitrages économiques, engagement des moyens	Relevé de décisions
Revue d'expert	Chef de projet, responsable pédagogique, certificateur	Cohérence du programme avec les titres visés	Retours intégrés au référentiel

Gouvernance de la communication

La communication interne relève de la responsable pédagogique : elle connaît l'équipe, elle en a la légitimité, et un message venant d'elle n'a pas le même poids que le même message venant d'un intervenant à un jour par semaine. Le chef de projet produit les contenus et prépare les supports ; elle les porte. Cette répartition, tardive dans le projet, aurait gagné à être posée au cadrage.

Annexe H. Tableau de bord à la clôture

La position d'ensemble, écarts compris, telle qu'elle a été présentée à la direction.

Tableau de bord du projet

Position à la clôture, 21 août 2026 · Structuration des parcours B1/B2

Nom / Code projet	Structuration des parcours B1/B2 · B1B2-2026
Période	Du 15 décembre 2025 au 21 août 2026
Tenu par	Mohamed EL AFRIT, chargé de missions pédagogiques
Destinataires	Direction, responsable pédagogique

Historique du document

Version	Auteur	Description	Date
V1.0	Mohamed EL AFRIT	Premier relevé d'avancement	06/04/2026
V1.1	Mohamed EL AFRIT	Indicateurs de collecte ajoutés	15/05/2026
V2.0	Mohamed EL AFRIT	Position au franchissement du jalon de validation	30/06/2026
V2.1	Mohamed EL AFRIT	Avancement de la production documentaire	31/07/2026
V3.0	Mohamed EL AFRIT	Position à la clôture	21/08/2026

Position d'ensemble

Indicateur	Valeur	Lecture
Avancement global	92 %	Le programme est en service pour la rentrée
Livrables réceptionnés	22 sur 24	19 validés, 3 livrés en attente de validation formelle
Livrables encore ouverts	2	Plan de recrutement et bilan de projet, tous deux de clôture
Actions closes	13 sur 17	Les quatre restantes portent sur l'après-projet
Demandes de changement	6 acceptées, 0 refusée	Aucune n'a fait dériver la date de mise en service
Respect du calendrier	Tenu sur le butoir	Un mois et demi de retard sur le prévu, absorbé avant la rentrée
Coûts directs	Conformes	L'écart porte sur la charge interne, non sur les décaissements
Taux de réponse des formateurs	93 %	Vingt-cinq déclarations sur vingt-sept
Couverture des compétences	100 %	Chaque compétence de fin de cycle est préparée en amont

Avancement par lot



Points ouverts à la clôture

Point	Nature	Porteur	Échéance
Trois modules du parcours de développement sans	Compétence	Responsable pédagogique	Recrutement

Point	Nature	Porteur	Échéance
formateur qualifié			2026-2027
Plan prévisionnel des besoins en formateurs à finaliser	Livrable	Responsable pédagogique	Rentrée
Question des moyens à porter à la direction	Organisation	Chef de projet	Bilan de projet
Budget de fonctionnement de l'application à prévoir	Coût de possession	Direction	Septembre 2026
Mesure du taux de passage entre les deux années	Évaluation	Responsable pédagogique	Fin d'année scolaire

Lecture d'ensemble

Le projet atteint son objectif : la nouvelle année scolaire démarre avec le référentiel refondu pour les deux premières années. L'essentiel des livrables est réceptionné, et les points qui restent ouverts relèvent de l'après-projet plutôt que de sa réalisation : un recrutement à conduire, un bilan à écrire, un budget de fonctionnement à prévoir.

Deux écarts subsistent et méritent d'être nommés. Le calendrier a glissé d'un mois et demi sur le prévu, sans conséquence puisque le butoir de la rentrée est tenu. Et la charge consommée dépasse largement la charge accordée, écart absorbé par du temps hors contrat plutôt que par une renégociation. Le premier écart est sans suite ; le second conditionne la reproductibilité d'un projet de même ampleur et fait l'objet d'une action ouverte.

Annexe I. Bilan de projet

Les enseignements tirés, y compris ceux qui dérangent.

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
Outils	L'automatisation de la production a rendu possible un périmètre que la charge accordée ne permettait pas	Investir dans l'outil 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.

Annexe J. Journal de bord

La trace où les décisions, les questionnements et les ajustements de ce projet ont été retrouvés. Le relevé des inflexions présenté en 4.5 en est tiré. Le journal dit lui-même, dès son préambule, qu'il a été reconstruit à partir de traces datées plutôt que tenu au fil de l'eau : c'est le premier écart entre le prescrit et le réel de ce dossier.

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 pitche 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.