

## **Fiche “Action exemplaire”**

### **Restructuration de l’offre de formation en construction durable de 8 centres de la région**

*Date prise en compte pour la description de l’état d’avancement de l’action: sept. 2010*

#### **Partie 0 : Résumé**

Cette fiche décrit comment l’offre de 8 centres de formation de la région a été repensée dans le domaine des techniques de construction durable. Ces centres, qui travaillaient précédemment de manière individuelle, ont également appris à fonctionner en réseau. Cette action est primordiale pour lutter contre la pénurie avérée de compétences des artisans du secteur du bâtiment face à la montée de la demande en construction et rénovation durable.

Cette action pourrait être dupliquée auprès des 145 centres de formation de la Région du Nord Pas de Calais qui forment aux métiers du bâtiment.

#### **Slogan de l’action**

- Repenser l’offre régionale de formation pour faire face aux défis de demain
- Accompagner la structuration de l’appareil de formation pour répondre à de nouveaux défis collectifs

#### **Partie 1: Présentation qualitative de l’action**

##### **1. Description et champ d’application**

Le C2RP (Centre Régional de Ressources Pédagogiques et de développement de la qualité de la formation) a réalisé en 2008 un état des lieux de l’offre régionale de formation dans les domaines de l’éco-construction et de l’éco-rénovation (ci-après dénommés « construction durable »). A la suite de cet état des lieux, 8 centres de formation se sont portés volontaires pour s’engager dans une démarche d’accompagnement pilote visant à les aider à transformer leur offre, dans le but d’y intégrer les thématiques de la construction durable (avec un accent particulier sur les matériaux naturels).

A l’heure actuelle, l’approche durable de la construction/rénovation reste encore limitée, et la majorité des professionnels considère que cela ne s’applique encore que dans certaines situations et pour une clientèle spécifique. Cependant, sous la poussée rapide d’une réglementation de plus en plus stricte et d’un marché de plus en plus demandeur, ces enjeux de la construction durable vont se généraliser rapidement, ce qui amènera à une situation critique où les compétences requises seront en pénurie croissante chez les professionnels.

En effet, les impératifs de la construction durable nécessitent de remettre en question une part importante des techniques constructives, des habitudes et de la culture professionnelle, tant des chefs d'entreprise que de l'encadrement et des salariés.

L'accompagnement des 8 centres de formation et centres de formation d'apprentis (CFA) s'est déroulé entre février et juin 2009 sous la forme de 6 journées de formation/travail regroupant 1 ou 2 représentants des 8 centres (avec en plus un important travail réalisé au sein de chaque centre en inter-session). Les représentants étaient le directeur du centre, et/ou une personne directement mandatée par lui (responsable pédagogique ou responsable du développement).

Pour encadrer cette démarche, le C2RP a sélectionné 3 co-animateurs : l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes), le GIP FCIP (Groupement d'Intérêt Public Formation Continue et Insertion Professionnelle) et l'IRFB (Institut de Recherche et de Formation du Bâtiment, émanation de la Fédération Française du Bâtiment).

Les 8 centres volontaires ont été sélectionnés sur base d'une volonté clairement affichée de leurs directions d'adapter leur mission et leurs approches de travail afin de mieux répondre aux adaptations des compétences recherchées dans le cadre de la construction durable.

## **2. Objectifs poursuivis**

- Identifier les leviers internes et externes à l'appareil de formation permettant la mise en œuvre de formations dédiées à l'éco-construction
- Développer l'offre de formation en éco-construction et éco-rénovation dans la région
- Sensibiliser les organismes de formation continue aux évolutions des métiers de la construction et à l'urgence de réviser leurs offres de formation (peu orientées vers la construction durable), leurs manières de fonctionner (chacun travaille de son côté) et leurs approches pédagogiques (très segmentées par discipline/métier).

## **3. Etat d'avancement**

L'action de formation est à présent terminée. Elle a permis une sensibilisation en interne des centres concernés.

Le travail en réseau commence progressivement à se mettre en place. A titre d'exemple, trois centres participants sont en train de développer un partenariat visant au développement d'une offre intégrée commune relative à la problématique de l'installation des panneaux solaires :

- Développement d'un module commun portant sur la coordination de chantier
- Un centre se spécialise sur les formations à la couverture et à l'étanchéité
- Le deuxième se spécialise sur les formations à la plomberie solaire
- Le troisième se spécialise sur les formations à l'électricité solaire

Pour la refonte complète de l'offre de formation d'un centre, un délai de 6 mois à 2 ans sera nécessaire (selon la taille et la flexibilité du centre et de l'organisme de formation dont il dépend).

#### **4. Porteur**

La présente fiche a été rédigée au départ de l'expérience de la Fondation d'Auteuil Nord, Centre de Formation Saint-Jacques.

#### **5. Partenaire(s)**

Les 7 autres centres de formation impliqués dans la démarche sont :

- AREP FRESCC
- BATIFORM
- CFA Chambre des Métiers Arras
- CHENELET DEVELOPPEMENT
- Compagnons du Devoir
- CUEEP
- INSTEP

#### **6. Bénéficiaires**

13 personnes au total ont participé directement aux 6 jours de formation. Cependant, la majorité du personnel de chaque centre a été impliquée dans le travail intersession.

Pour chacun des centres participants, les bénéfices sont multiples:

- développer son volume d'activité dans le créneau en pleine croissance de la construction durable
- pouvoir mieux répondre aux besoins de ses entreprises clientes
- renforcer sa performance interne (remise en question des anciens modes de fonctionnement, élargissement des compétences de l'équipe pédagogique, amélioration de la motivation et de l'esprit d'équipe, etc.)

L'action bénéficie également indirectement aux entreprises clientes des 8 centres de formation, qui trouvent désormais une offre répondant mieux à leurs besoins, et souvent mieux intégrée au sein d'un seul centre de formation proche de chez elles.

#### **7. Ressources**

Le budget total de la mission d'accompagnement a été de € 35 000, payé par le C2RP à partir d'un financement mixte provenant de l'Etat (DIRECCTE) et du Conseil Régional. La participation était gratuite pour les centres de formation.

Pour les représentants des centres, la participation directe à la formation a nécessité une dizaine de journées (6 jours de formation + 2 journées complètes en intersession + une journée de restitution en groupe et en individuel).

A cet effort doit bien sûr s'ajouter le temps mobilisé auprès de l'ensemble de l'équipe de chaque centre pour repenser son fonctionnement et son offre de formation.

## 8. Principales leçons

### Principales réussites

- Dynamisation des équipes pédagogiques impliquées dans la démarche
- Formation de l'équipe pédagogique de chaque centre aux évolutions techniques, réglementaires et pédagogiques en matière d'éco-construction/rénovation
- Renforcement de la cohésion entre les formateurs et décloisonnement des métiers et des disciplines techniques au sein d'un même centre
- Partage d'expérience entre centres, et développement progressif de la notion de réseau
- Développement progressif d'une logique de compétence collective (au sein de chaque centre, entre centres partenaires, et à l'échelle d'une filière et/ou d'un territoire)
- Reconnaissance accrue par les centres de formation de la nécessité d'être identifiés comme des partenaires (et plus seulement comme des prestataires) sources de propositions auprès des acteurs économiques

### Obstacles à surmonter:

- Manque de sensibilisation initiale des directions et des équipes pédagogiques à l'urgence d'une adaptation aux évolutions des métiers du bâtiment
- Capacités financières des centres assez limitées, ce qui freine la mise en œuvre de nouveaux outils pédagogiques
- Surcoûts des matières d'œuvre (par ex. matériaux écologiques et/ou à haute performance) pour les mises en situations pratiques d'apprentissage
- Manque de disponibilité du personnel des centres pour repenser en profondeur l'ingénierie pédagogique
- Les leviers d'actions ne se situent pas seulement dans les centres de formation (sensibilisation des « usagers », réglementations, assurances, distribution des produits, choix des maîtrises d'ouvrage...)

### Facteurs-clés de succès

- Il faut une implication volontaire et profonde de la direction des centres qui participent à la démarche
- Il faut aussi une implication des équipes des centres, ce qui implique un style de management laissant place à l'initiative et à la valorisation des équipes, afin qu'il puisse y avoir une réelle innovation.
- La décision d'un centre de formation de se positionner sur le marché de la construction durable doit être un véritable choix stratégique. Ce choix entraîne la nécessité de revoir l'ensemble de fondamentaux du centre:
  - Vision, valeur et raison d'être
  - Identification des clients (directs et indirects) à servir, et identification de leurs attentes (explicites et implicites)
  - Repenser le fonctionnement du centre (en interne et en réseau avec d'autres centres) afin d'atteindre la satisfaction de l'ensemble des clients
- Concrètement, deux changements principaux doivent être mis en place :
  - Renforcer l'approche partenariale avec le monde professionnel (fabricants de matériaux, architectes/bureaux d'étude, entrepreneurs) et avec les autres centres de formation pour disposer d'une veille permanente. Il s'agit de

réaliser en continu des études de marché et des analyses de l'évolution des métiers et des besoins de compétences, afin de pouvoir sortir d'une simple logique de catalogue et de proposer pro-activement de véritables parcours de formation répondant à la fois à la mutation des métiers existants et à l'émergence de nouveaux métiers

- Construire une ingénierie de formation dynamique, adaptée aux besoins des entreprises qui sont en constante évolution: mobilisation d'équipes pédagogiques pluridisciplinaires, multiplication des interactions entre les corps de métiers afin de produire de la compétence collective (par ex. en formant des groupes mixtes de divers corps de métier qui suivent la même formation), utilisation de nouveaux outils pédagogiques, formation permanente des équipes pédagogiques (pour qu'elles ne cessent jamais de se remettre en question), travail en réseau entre les centres et avec les professionnels du secteur, etc.). Les perspectives d'évolution, les choix constructifs, les réglementations et les aides/incitants divers (notamment fiscales) restent très instables. Ces instabilités ne permettent pas d'assurer à coup sûr des retours sur investissement au regard des orientations stratégiques qui seraient prises. Il faut donc « avancer » et dans le même temps s'adapter → on n'est pas dans une démarche projet classique mais plutôt dans une logique itérative permanente.
- L'action menée a aussi mis en évidence la nécessité de mutualiser les ressources entre plusieurs centres, en :
  - partageant entre plusieurs centres le temps de certains formateurs aux compétences pointues
  - constituant des infrastructures de formation partagées (appelées « plateaux techniques »). En effet, la mutation vers des nouveaux modes constructifs et des matériaux plus écologiques nécessite de développer de nouvelles maquettes pédagogiques et de disposer de nouveaux équipements. Ceux-ci sont souvent plus intégrés, plus complexes et plus coûteux que par le passé. Il est donc indispensable de mutualiser les infrastructures les plus pointues pour partager les coûts et garantir la présence d'un personnel qualifié pour les gérer et les entretenir.
- Nécessité absolue d'accepter de travailler en réseau plutôt que de manière isolée. En effet, la plupart des centres se sont historiquement concentrés sur certains métiers spécialisés. La demande croissante d'interactivité entre les différents corps de métiers du bâtiment plaide pour qu'ils collaborent en associant/intégrant leurs compétences respectives. De plus, les innovations (y compris pédagogiques) naissent le plus souvent de la rencontre de manières de faire qui n'avaient jusqu'à présent pas encore été rapprochées.
- Les formations doivent viser à faire évoluer les professionnels du secteur construction à deux niveaux :
  - celui des compétences (savoir maîtriser de nouvelles techniques et de nouveaux « gestes »)
  - celui des comportements (savoir mieux travailler ensemble, passer du « comment on fait » au « pourquoi on fait »)

## **9. Autres impacts éventuels**

Outre les bénéfices pour la lutte contre le changement climatique (par le développement de compétences au sein des entreprises du secteur de la construction), cette action a également un impact bénéfique au niveau socio-économique, en gardant des travailleurs à l'emploi face à un marché en évolution.

## **Partie 2: Pour en savoir plus...**

### **1. Contact chez le porteur de l'action**

Emmanuel Cavrois (responsable de secteur)  
FONDATION D'AUTEUIL NORD  
Centre de Formation Saint-Jacques  
28 rue du Général LECLERC  
59480 LA BASSEE  
03 28 55 01 20 - [emmanuel.cavrois@fondation-auteuil.org](mailto:emmanuel.cavrois@fondation-auteuil.org)

### **2. Autre contact**

C2RP ([www.c2rp.fr](http://www.c2rp.fr)) :

- Philippe LEFEBVRE, Consultant Ingénieur Conseil, AFPA Transitions. 03 20 30 46 84 – 06 17 37 26 54 ou [philippe.lefebvre@afpa.fr](mailto:philippe.lefebvre@afpa.fr) Site : [www.afpa.fr](http://www.afpa.fr)
- Céline DESORMAIS, Chargée de mission TEE (Territoires Environnement Emplois) au 03 20 90 73 42 ou [cdesormais@c2rp.fr](mailto:cdesormais@c2rp.fr)
- Karen KANIECKI, Chargée de mission APAF (Accompagnement et Professionnalisation des Acteurs de la Formation, au 03 20 90 73 11 ou [kkaniecki@c2rp.fr](mailto:kkaniecki@c2rp.fr)

### **3. Références utiles**

Le « Guide d'aide à la mise en œuvre de l'offre de formation en Eco-construction / Eco-rénovation » et une plaquette résumée en 4 pages « Facteurs clés et conditions de développement de l'offre de formation en éco-construction et en éco-rénovation » sont consultables et téléchargeables sur le site

<http://www.c2rp.fr/pro/publications.php?theme=10&territoire=-1&publication=114>

### **Partie 3: Transférabilité de l'action**

*Note : Le contenu de cette section a été rédigé par le bureau d'étude et n'engage pas la responsabilité du porteur de l'action actuelle*

#### **1. Pourquoi démultiplier cette action en NPDC ?**

L'évolution du marché vers la construction durable devient progressivement incontournable via le renforcement des exigences réglementaires.

Si les entreprises des divers corps de métier, les maîtrises d'œuvre, les maîtrises d'ouvrage, les bureaux d'études techniques et les architectes de la région n'acquièrent pas rapidement les nouvelles compétences requises, d'autres acteurs non régionaux viendront prendre le marché à leur place. Il est donc primordial que l'offre de formation disponible au niveau régional soit renforcée afin de pouvoir développer les compétences et l'emploi local dans le secteur.

De manière plus générale, la démultiplication de ce genre d'actions aura un impact beaucoup plus large sur la capacité de l'ensemble des organismes de formation à s'engager dans l'innovation et à nouer des coopérations. Par exemple, le développement de la formation intégrée au travail n'impacte pas exclusivement sur le champ de l'éco-construction mais peut concerner tous les domaines de formation.

#### **2. Qui pourrait être intéressé à déployer une action similaire ?**

La totalité des 145 centres de formation continue du secteur construction de la région devrait pouvoir bénéficier d'un tel programme d'accompagnement.

Une démarche similaire pourrait également être mise en place pour accompagner la révision de l'offre d'enseignement dispensée par toutes les écoles d'architecture et d'ingénieurs qui forment les architectes, ingénieurs de bureaux d'étude et urbanistes de demain.

#### **3. Conditions de transférabilité/démultiplication**

Avant de détailler les conditions de transférabilité de l'action décrite la présente fiche, il est intéressant de mentionner une expérience-pilote parallèle menée à Lille de mai à septembre 2010. Cette expérience consistait à offrir une série de modules de formation à l'éco-rénovation à l'attention des professionnels du bâtiment et également des formateurs des centres (dont un module spécifique sur la professionnalisation des formateurs). Au contraire de l'action décrite la présente fiche, cette expérience-pilote ne prévoyait pas de réelle démarche d'accompagnement des centres, ni de mobilisation de la direction des centres. Les résultats obtenus ont été décevants en ce qui concerne la participation des professionnels de la formation : sur 35 centres de formation contactés, seuls 7 ont accepté de s'inscrire, et seuls 4 ont participé jusqu'au bout.

On peut déduire de cette comparaison trois conditions essentielles pour pouvoir transférer la démarche décrite dans la présente fiche-action avec succès :

- les centres doivent participer de manière volontaire et avec le plein engagement de la direction

- la démarche doit comporter non seulement des journées de formation « inter »-centres, mais également un accompagnement individuel « intra »-centre pour la refonte en profondeur des modes de fonctionnement et de l'offre de formation de chaque centre.
- Il faut accompagner la professionnalisation des personnes, des activités et des organisations. Si un des trois éléments de ce triptyque vient à manquer, la démarche est déséquilibrée et ne perdure pas.

Alors que plusieurs centres ont déjà ouvertement signalé leur souhait de pouvoir bénéficier d'un tel accompagnement, il semble que beaucoup d'autres ne soient actuellement pas encore sensibilisés à l'importance de s'engager dans une telle démarche.

Au niveau régional, le transfert de l'action exemplaire à grande échelle nécessitera les conditions structurelles suivantes :

- renforcement de la coordination des principales parties prenantes (centres de formation, professionnels du bâtiment, services de l'emploi)
- inscription dans une large démarche de sensibilisation de toute la filière aux bénéfices de la construction durable: particuliers et autres donneurs d'ordre (publics et privés) professionnels du secteur, centres de formation
- maillage du territoire pour déployer une offre globale de proximité
- conditionner (à moyen terme) l'octroi des marchés de formation par les instances régionales à la nécessité pour les centres d'avoir suivi un programme d'accompagnement et de refonte de leur offre de formation, et/ou développer un label de qualité pour les centres de formation
- conditionner l'octroi des marchés de construction ou de rénovation par les opérateurs publics ou para-publics (par ex. les bailleurs sociaux) à la nécessité pour les entreprises et/ou les corps de métiers prestataires d'avoir fait suivre à leur personnel un cursus de formation minimum en construction durable
- subsidier la création de pôles de compétences regroupant plusieurs centres de formation, de manière à augmenter l'intégration et la lisibilité de l'offre de formation et à mutualiser les coûts.
- poursuivre le travail de révision des fiches-métiers entamé par le C2RP (avec l'aide du CD2E) et associer les centres de formation et les professionnels du secteur à la validation et à la diffusion de ces fiches

*Note : ces conditions structurelles devront être mises en place en tenant compte également des conclusions et des plans d'actions tirés du projet pilote « Maisons de l'Emploi et Développement Durable » mené en 2008-2009 par 3 Maisons de l'Emploi (dont celle de Lille) au niveau national (et étendu depuis 2010 à 30 Maisons de l'Emploi au niveau national, dont 5 en Nord Pas de Calais).*

#### **4. Indicateur(s) de suivi et de résultats**

- nombre de centres qui ont bénéficié d'un accompagnement
- nombre de centres qui travaillent désormais en réseau
- nombre de professionnels formés à la construction durable



#### **Partie 4: Quantification de l'impact environnemental (GES et pollution de l'air) de l'action**

*Note : Le contenu de cette section a été rédigé par le bureau d'étude et n'engage pas la responsabilité du porteur de l'action actuelle*

##### **1. Scénarios de quantification**

Pas applicable

##### **2. Réduction nette des émissions de GES**

Pas quantifiable. Il est cependant clair que cette action a un impact indirect sur la réduction des émissions de GES en permettant d'augmenter significativement la quantité et la qualité des formations données aux professionnels du monde de la construction, qui seront donc mieux à même de concevoir et de mettre en œuvre sur chantier les techniques de construction et rénovation énergétique des bâtiments.

##### **3. Impact sur les émissions atmosphériques**

Pas applicable

##### **4. Scénario de démultiplication d'ici 2020**

Pas applicable

##### **5. Quantification de la réduction potentielle des GES en 2020**

Pas applicable