Rapport final ConstructyVET 1 Sep 2015 - 31 Aout 2018

À transmettre électroniquement à l'agence au plus tard le 31 Octobre 2018

2. Résumé du projet

Veuillez fournir un bref résumé du projet finalisé.

Veuillez noter que cette section (ou une partie de celle-ci) pourra être utilisée par la Commission européenne, l'Agence exécutive ou les Agences Nationales dans leurs publications ou pour transmettre des informations sur un projet finalisé. Elle alimentera également la plate-forme de diffusion d'Erasmus+ (Voir Annexe III du Guide du programme sur les recommandations en matière de diffusion). Les principaux éléments à mentionner sont :

- Contexte du projet
- Objectifs
- Nombre et profil des organismes participants
- Description des activités principales mises en œuvre
- Résultats et impacts atteints
- Le cas échéant, bénéfices à long-terme.
Merci d'être clair(e) et concis(e).

5000 caractères - par défaut, le résumé rédigé lors de la candidature est présent

À l'origine du projet, plusieurs enquêtes menées par des structures d'observation des métiers de la construction en France, Allemagne, Belgique, Espagne, Italie, Pologne, Portugal et Royaume-Uni) ont démontré une inadéquation entre les attentes des entreprises et la nature des formations destinées aux personnel d'encadrement intermédiaire sur chantier. En outre, les analyses ont démontré des difficultés de recrutement des chefs d'équipe et des chefs de chantier, non à cause de la pénurie de la main d'œuvre en général, mais souvent faute de formations suffisamment adaptées à l'évolution de ces fonctions.

C'est pourquoi les partenaires ont revu, actualisé et expérimenté des parcours de formation concernés, afin qu'ils correspondent davantage à l'évolution des normes, des organisations et des modes opératoires sur chantier, conformément aux souhaits du monde économique et en relation avec le profil des candidats disponibles pour être chef de chantier ou chef d'équipe.

Neuf organismes ont participé au projet :

- Huit structures de formation aux métiers de la construction (quatre réseaux nationaux : CCCA-BTP [FR] - coordonateur, FLC [ES], Formedil [IT], Cenfic [PT], trois réseaux régionaux : IFAPME [BE], BZB [DE] et FLC Asturias [ES] et un centre local Warrington Collegiate [UK],
- Un organisme de recherche, spécialisé en ingénierie de formation et en validation des résultats d'apprentissage (IBE [PL]).

Les partenaires ont réalisé les productions suivantes :

- identification des compétences transversales des chefs d'équipe et des chefs de chantier et souhaitées par les entreprises et leur mise en adéquation avec l'offre de formation disponible,
- formulation des contenus de la formation pour des chefs d'équipe et des chefs de chantier, regroupés en neuf blocs thématiques et quarante-trois unités d'apprentissage (avec les critères d'évaluation) pouvant être regroupées en blocs de formation plus conséquents,

- précision des méthodes et outils de formation adaptés aux objectifs et contenus de formation visés, dans l'esprit d'individualisation des processus de formation et d'accompagnement des apprenants,
- conception et expérimentation en grandeur nature d'un modèle transnational pour la validation, la reconnaissance et la transparence des acquis des apprentissages issus des parcours de formation conçus et mis en œuvre par chaque partenaire.

Ces productions principales ont été accompagnées de nombreuses productions auxiliaires : rapports d'étape, analyses nationales et outils méthodologiques (**annexes 15-27**).

Par ailleurs, les partenaires ont organisé :

- huit séminaires de diffusion des résultats dédiés spécifiquement au projet qui ont permis de réunir des professionnels de la formation, des représentants des partenaires sociaux, des chercheurs, des institutionnels et des représentants d'entreprise,
- des actions de communication lors des réunions et séminaires non spécifiques au projet, mais concernant ses publics-cibles (conseils d'administration d'organismes de formation partenaires, journées professionnelles, foires et salons dédiés à l'orientation professionnelle, réunions techniques concernant d'autres projets de partenariat pour les compétences),
- des publications (principalement électroniques) sur leurs sites web, ainsi que sur www.constructyvet.eu sur la vie du projet et sur les productions disponibles.

Les productions communes sont déclinables pour être adaptées aux contextes et objectifs particuliers de chaque partenaire, en termes de contenus, de méthodes pédagogiques et de moyens d'évaluation. Il s'agit de proposer un modèle permettant à chaque organisme de prendre du recul par rapport à ses références nationales, d'intégrer les bonnes pratiques et d'en sélectionner celles qui peuvent être les plus utiles. **L'annexe 1** contient un résumé des phases du projet et une liste des productions. **L'annexe 2** présente son avancement au fil du temps.

Chiffres-clés :

- Entretiens réalisés en entreprise : 112
- Unités d'apprentissage conçues : 43
- Sessions expérimentales mises en œuvre : 59
- Participants aux actions de formation expérimentales : 782
- Nombre d'Infodays : 13
- Participants aux Infodays : 286

Veuillez fournir une traduction en anglais.

5000 caractères - par défaut, le résumé rédigé lors de la candidature est présent

At the origin of the project, several surveys conducted by observation structures of construction trades in France, Germany, Belgium, Spain, Italy, Poland, Portugal and the United Kingdom showed a mismatch between the expectations of the companies and the nature of trainings for middle management on sites. In addition, analyzes demonstrated difficulties in recruiting team leaders and sites managers, not because of the shortage of manpower in general, but often for lack of training sufficiently adapted to the evolution of these functions.

This is why the partners reviewed, updated and experimented the training courses concerned, so that they match more to the evolution of standards, organizations and operating procedures on site, in accordance with the wishes of the economic world and in relation with the profile of the candidates available to be site manager or team leader.

9 organizations took part in the project:

- 8 training centers for construction trades (4 national networks : CCCA-BTP (FR) – coordinator, FLC (ES), Formedil (IT), Cenfic (PT) and 3 regional networks : IFPAME (BE), BZB (DE) and FLC Asturias (ES) and a local center : Warrington Collegiate (UK)),
- A research organization specialized in training engineering and validation of learning outcomes (IBE (PL))

The partners realized the following productions:

- Identification of the transversal skills of the team leaders and site managers desired by the companies and their matching with the training available,
- Formulation of the training contents for team leaders and site managers grouped in 9 thematic blocks and 43 training units (with the evaluation criteria) that can be grouped into larger blocks of training,
- Accuracy of training methods and tools adapted to the objectives and contents of the targeted trainings, aiming the individualization of the training and support process of the learners,
- Design and life-size experimentation of a transnational model for the validation, recognition and transparency of the learning outcomes from the training courses designed and implemented by each partner.

These main productions were accompanied by numerous ancillary productions: progress reports, national analyzes and methodology tools (annexes 15-27).

In addition, the partners organised:

- 8 results dissemination seminars (Infodays) specifically dedicated to the project that brought together training professionals, representatives of social partners, researchers, institutions and representatives of companies,
- Communication actions during meetings and seminars not specific to the project but concerning its target audiences (board of directors of partners training organizations, professional days, trade fairs for vocational guidance, technical meetings concerning other partnerships for skills),
- Publications, mainly digital, on their websites as well as on www.constructyvet.eu about the life of the project and the available productions.

Common productions can be adapted to the specific contexts and objectives of each partner, in terms of contents, teaching and evaluation methods. The intention was to propose a model allowing each organization to take a step back from its national references, to integrate the good practices and to select those which can be the most useful. Annex 1 contains a summary of the project phases and a list of productions. Annex 2 presents its progress over the time.

Key figures:

- Interviews in the companies: 112
- Learning units designed : 43
- Experimental sessions implemented : 59
- Number of participants in the experimental sessions : 782
- Number of Infodays: 13
- Number of participants in the Infodays: 286

2.1 Résumé des organismes participants

Rien à rédiger ici

3. Description du projet

Dans cette section, vous devez fournir les informations concernant les objectifs et les thématiques de votre projet ;

Les objectifs initiaux ont-il tous été atteints? Comment ont-il été atteints? Merci d'expliquer tout objectif initialement prévu qui n'aurait pas été atteint.

5000 caractères

Malgré quelques ajustements propres à tout projet de telle envergure et suivis attentivement par le promoteur, les travaux réalisés sont globalement conformes aux prévisions. La phase 01, dédiée à l'analyse des attentes des entreprises en termes de compétences des chefs de chantier et des chefs d'équipe a pris plus de temps. Mais cet investissement supplémentaire a été nécessaire pour réaliser l'objectif visé, à savoir le repérage de l'évolution des compétences transversales des chefs de chantier et des chefs d'équipe. Les deux premières réunions transnationales (à Paris en novembre 2015 et à Madrid en février 2016) ont clairement démontré la nécessité d'un travail approfondi sur la méthodologie commune du projet, afin que chaque partenaire s'en approprie suffisamment. Ainsi, les travaux pour réaliser la phase 01 du projet, portant sur l'analyse des attentes des entreprises à travers des enquêtes auprès des échantillons représentatifs de chefs d'entreprise, d'architectes et de chefs de chantier ont duré trois mois de plus que prévu.

Le deuxième grand objectif (prévu en phase 02), à savoir la traduction des compétences (attendues par les entreprises du secteur BTP) en résultats d'apprentissage souhaités, en termes de savoirs, d'aptitudes et de compétences, ainsi que l'élaboration des contenus de formation destinés à des chefs de chantier et à des chefs d'équipe a été atteint en juillet 2016 au lieu de janvier 2016. Les résultats des travaux issus de la phase 02 ont été validés en octobre 2016 à Liège et publiés fin février 2017. Ainsi, les partenaires ont réussi à finaliser leur objectif, à savoir : identification des objectifs d'apprentissage communs, des contenus d'apprentissage correspondants et des critères de leur évaluation. Même si plus de temps a été nécessaire pour aboutir à la réalisation de l'objectif final de cette phase, la méthodologie de conception des contenus et les critères d'évaluation ont été plus fins que prévus contractuellement. En effet, les partenaires ont réussi à quitter, progressivement et naturellement, la logique de contenu pour privilégier celle de résultat d'apprentissage (premier grand succès du projet).

Le travail sur les méthodes et outils d'accompagnement des apprenants (objectif de la phase 03) a démarré avec deux mois de retard, mais sans un impact négatif sur le processus de production et sur la qualité du produit définitif. Les partenaires ont accordé beaucoup d'importance à la préparation de la méthodologie d'action : une analyse des méthodes et outils pédagogiques déjà utilisés en a constitué un point de départ. En même temps, les partenaires français, espagnols (2), italien et polonais ont commencé à travailler plus directement avec des formateurs susceptibles d'intervenir en

phase 04 du projet (expérimentation des résultats) pour exploiter au mieux les expériences d'exploitation formative des situations de travail des apprenants (*work based learning*). Les centres de formation en Aquitaine se sont même engagés dans une formation de formateurs sur l'analyse du travail et l'ingénierie de formation (annexe 11), communiquée aux partenaires lors de la réunion transnationale à Bordeaux (octobre 2017). Il s'agit d'un objectif inattendu, issu spontanément d'un besoin apparu pragmatiquement. Les partenaires n'ont pas figé leurs objectifs. Bien au contraire, ils ont admis les changements constructifs qui, au final, ont contribué à enrichir les productions.

L'objectif de la phase 04 (conception et expérimentation des processus d'évaluation des résultats d'apprentissage aussi bien pour les apprenants que pour les entreprises) s'est avéré particulièrement ambitieux. Les productions ont démarré plus tôt que prévu (en mars 2017, au lieu de septembre 2017), en prévision des complexités à venir. Les partenaires ont trouvé rapidement un compromis sur la nature des étapes d'évaluation à prévoir (lors de la réunion transnationale de Bordeaux, en octobre 2017). En revanche, il a été difficile de mettre en œuvre des expérimentations homogènes dans tous les pays. En effet, chaque partenaire a privilégié son propre contexte et ses propres priorités. Ainsi, les partenaires français, belge et britannique ont expérimenté la démarche d'évaluation au cours des parcours de formation initiale, tandis que tous les autres partenaires ont évalué des modules relativement courts (de 2 à 4 jours), parfois rassemblés en blocs d'unités d'apprentissage plus conséquents (partenaires espagnols, italiens et portugais). Avoir plus de temps pour les expérimentations aurait permis une réalisation plus en profondeur des enquêtes et leur traitement aurait été plus nuancé. Néanmoins, l'objectif premier de la phase 04, à savoir une conception méthodologique commune pour une évaluation des acquis d'apprentissages d'une façon systématique, individualisée et installée dans le temps a été réalisé.

Quelles sont les réalisations du projet? Merci de fournir une description détaillée des résultats du projet (si non déjà listés dans la section "production intellectuelles", "événements de dissémination" ou "activités d'apprentissage, d'enseignement et de formation"). Merci de décrire, le cas échéant, les réalisations dépassant vos attentes.

5000 caractères

Le projet a permis de concevoir un schéma transnational de développement des compétences de l'encadrement intermédiaire sur les chantiers de bâtiment : principalement chefs de chantier et chefs d'équipes. Ce schéma peut être adapté à d'autres fonctions d'encadrement intermédiaire sur chantier, comme responsables techniques ou responsables sécurité. Les partenaires ont identifié l'écart entre les attentes des entreprises en matière de savoirs, d'aptitudes et de compétences que les chefs d'équipe et les chefs de chantier doivent posséder aujourd'hui, d'une part, et la nature des formations disponibles immédiatement.

Ce schéma transnational, adaptable au contexte de chaque pays partenaire et transférable à d'autres pays et secteurs professionnels, se compose de :

- classeur des compétences recherchées par les entreprises du secteur de la construction et leur compilation au niveau transnational, à la suite de 101 entretiens individuels et 11 groupes de discussion avec des chefs d'entreprise et autres experts dans les pays du partenariat (conformément aux prévisions),
- recueil de 43 unités d'apprentissage, avec une approche axée sur les résultats d'apprentissage et les critères d'évaluation correspondantes (au lieu de 32 prévus), en lien avec les attentes des entreprises,

- guide méthodologique pour l'accompagnement des apprenants dans le cadre de leurs parcours (in situ et avec e-learning), y compris dans le cadre des formations alternées avec l'entreprise, avec des outils pédagogiques spécifiques pour chaque unité d'apprentissage (comme prévu dans le contrat initial),
- modèle innovant d'évaluation des résultats d'apprentissage auprès des bénéficiaires et des entreprises, déclinable en cinq phases et planifiable sur plusieurs mois, pouvant être combiné avec des évaluations formelles imposées dans chaque cadre national de certification professionnelle (réalisations conformes aux engagements).

Le détail de chaque production intellectuelle est précisé au chapitre 5.3.

En parallèle avec les productions intellectuelles, les partenaires ont mis en place des actions de diffusion et de valorisation des résultats consistant en :

- mise en œuvre et actualisation systématique du site www.constructyvet.eu, afin qu'il reflète la vie du projet, le processus de production et les résultats disponibles au fur et à mesure (liens instaurés avec des sites nationaux des partenaires, ainsi qu'avec le site www.reforme.org),
- brochures de présentation du projet : prospectus courts et documents d'information à destination d'un public large (en plusieurs langues),
- manifestations et conférences dédiées spécifiquement au projet ConstructyVET (principalement 8 Infodays, mais aussi des manifestations plus régionales en France et Espagne) qui ont réuni plus de 300 participants,
- présentation du projet lors des manifestations professionnelles plus larges en Allemagne, France, Italie, Pologne et au Portugal (principalement à des conseils d'administration et à des professionnels réunis lors des salons et des journées techniques), avec plus de 2 000 participants,
- publications électroniques et copies papier (principalement dans le cadre des publications plus larges, non spécifiques à ConstructyVET, afin de garantir une diffusion plus conséquente), présence sur des blogs et des réseaux sociaux gérés par chaque partenaire.

L'information plus précise sur chaque action de diffusion et de valorisation est communiquée au chapitre 6.2.

Certaines réalisations ont dépassé les attentes :

- au cours de la phase 01 du projet, les partenaires ont décidé de conduire une analyse complémentaire des offres d'emploi pour les chefs de chantier et les chefs d'équipe (voir annexe 9), afin d'avoir un premier aperçu des compétences recherchées par les entreprises ; cette méthode, non prévue au départ, a enrichi les résultats d'analyse sur l'évolution des profils à embaucher,
- la production intellectuelle 02 a permis de renforcer la logique de résultats d'apprentissage dans le processus de conception des unités de formation, en lien plus direct avec les critères d'évaluation, au lieu de créer deux référentiels séparés : celui de formation (avec les contenus et les méthodes d'apprentissage) et celui de validation/certification des acquis,
- l'exploitation formative des situations de travail (lors des phases 02 et 03 du projet) a pris une place prépondérante au moment de la conception des unités d'apprentissage, ce qui est a

permis de renforcer des relations partenariales avec des entreprises formatrices (surtout en France, en Belgique et dans les Asturies/Espagne),

- le modèle d'évaluation des acquis d'apprentissage, proposé en phase 04, a surpris par sa simplicité d'utilisation et par sa contribution à une plus grande motivation des apprenants et à un plus grand intérêt des entreprises au processus de formation.

Dans quelle mesure le projet a-t-il été innovant et/ou complémentaire d'autres projets déjà menés?

5000 caractères

Le projet a permis d'ajuster les résultats d'apprentissage, les critères d'évaluation, les méthodes et les outils pédagogiques relatifs à des modules de formation (utilisables dans le cadre des dispositifs de formation initiale ou continue) pouvant correspondre à des qualifications de niveau 4 et 5 CEC. Es partenaires ont réussi à passer d'un modèle de formation « enseignée » à un modèle « modulaire et individualisée », plus adaptée à de futurs chefs d'équipe et chefs de chantier. Théoriquement admise, cette démarche reste encore peu répandue dans les centres de formation et, de ce point de vue, le projet a été innovant.

Avec ce projet, les chefs d'équipe et les chefs de chantier (futurs ou déjà en fonction) auront la possibilité d'acquérir des compétences leur permettant de mieux maîtriser et de mieux coordonner les interfaces sur chantier, en combinant mieux l'autonomie et la responsabilité en situations. En effet, au lieu des blocs traditionnels composant la plupart des formations managériales actuellement disponibles, comme « communication », « gestion d'équipe » ou « méthodes de planification », les partenaires ont proposé des blocs thématiques plus complexes, permettant de mieux appréhender les croisements entre les problématiques d'ordre normatif, technique, réglementaire, financier, organisationnel et, bien entendu, humain. Il s'agit donc de mieux gérer les interfaces entre ces problématiques, au lieu de se pencher d'une façon trop théorique sur les contenus de chacune d'entre elle. Ensuite, la véritable innovation du projet est dans le fait que l'apprentissage des interfaces est proposé avec l'exploitation formative des situations de travail (réelles ou simulées) : les unités d'apprentissage construites respectent ce principe.

En outre, le projet a suscité, chez des formateurs impliqués dans sa mise en œuvre, une envie de se perfectionner à l'analyse, à la compréhension et à l'intégration des situations de travail dans le processus de formation. En France (Aquitaine), un parcours de formation spécifique a été même mis en place à l'attention des formateurs de centres de formation. Par ailleurs, les relations avec les entreprises (non seulement formatrices) ont pu être renforcées grâce à ce projet : en étant sollicitées pour donner leur avis sur les formations et sur leurs évolutions, ainsi qu'en participant à la mise en place des situations formatives sur chantier, les entreprises se sentent plus partie prenante dans la conception des parcours de formation. Ainsi, à travers les actions menées grâce à ConstructyVET, les relations entre les entreprises et les centres de formation sont devenues plus constructives et plus partenariales (aspect remarqué avec beaucoup de pertinence en Belgique, en France, en Pologne et au Portugal).

L'accent mis dans les unités d'apprentissage sur la compréhension des interfaces a permis de donner du sens à l'apprentissage des normes pour qu'elles ne soient pas perçues uniquement comme des contraintes à respecter, mais aussi comme des dimensions qui contribuent réellement à la qualité du chantier et à la performance des productions. La valeur ajoutée du projet consiste ainsi en la possibilité qui est donnée aux apprenants concernés de mieux comprendre les différentes

prescriptions pour s'en approprier d'une façon plus personnelle et les transformer en atouts pour soi et pour l'équipe.

Par ailleurs, la démarche d'évaluation des acquis d'apprentissage à laquelle les partenaires ont abouti est innovante aussi bien par sa forme (mixage des publics concernés, des formes d'évaluation et des méthodes d'exploitation des résultats) que par sa complémentarité avec les méthodes d'évaluation certificative en vigueur dans chaque pays. Cette évaluation est par nature « combinée », à savoir elle permet d'apprécier aussi bien l'organisation et les contenus d'apprentissage, les résultats escomptés sur l'employabilité que le degré de satisfaction des entreprises. Par ailleurs, le processus d'évaluation modulable dans la durée permet aussi d'agir sur la motivation des apprenants, d'identifier, le cas échéant, des incompréhensions et des conflits au cours du processus d'apprentissage, ainsi que de faciliter la communication entre l'apprenant, l'entreprise et le centre de formation (non seulement dans le cas de formation alternées, mais aussi de toutes les autres basés sur l'analyse des situations de travail). Cette approche complexe de l'évaluation est une autre innovation du projet.

A quelle priorité horizontale ou sectorielle a répondu votre projet en priorité?

Liste à puces, en choisir 1 - j'ai indiqué : développer les compétences de base et transversales

Quelles étaient les autres priorités horizontales ou sectorielles pertinentes adressées par votre projet?

Liste à puces, 2 maximum - j'ai indiqué Améliorer la pertinence pour le marché du travail de l'offre EFP & Contribuer à la création d'un espace européen des compétences et des certifications

Dans le cas où les priorités sélectionnées ci-dessus sont différentes de celles de la candidature, veuillez expliquer pourquoi.

"Les priorités sélectionnées ici sont les mêmes que celles indiquées dans la candidature."

Quelles sont les thématiques les plus pertinentes de votre projet? Max selection 3

Liste à puces - j'ai indiqué Entreprise, industrie et PME & Surmonter l'inadéquation des compétences (de base et transversales)

Le cas échéant, veuillez expliquer pourquoi les thèmes sélectionnés sont différents de ceux de la candidature.

"Parmi les thèmes sélectionnés dans la candidature, ces deux thèmes ont été les plus saillants dans les réalisations de notre projet."

4. Gestion du projet

Quelles actions et indicateurs de réalisation (quantitatifs et qualitatifs) avez-vous mis en place pour évaluer si le projet a atteint ses objectifs et ses résultats, et dans quelle mesure ? Comment avez-vous mesuré le niveau de réussite ?

5000 caractères

Le promoteur du projet a été responsable de la qualité des processus de production et des résultats obtenus. Néanmoins, cette responsabilité a été partagée avec tous les partenaires. En plus, les missions de l'évaluateur externe ont été progressivement élargies et le processus d'évaluation externe est devenu quasi continu : chaque nouvelle production et chaque décision organisationnelle importante ont été communiquées à l'évaluateur externe qui est devenu, au fur et à mesure, un observateur permanent et un conseiller. Cette conception de l'évaluation externe a largement contribué à la qualité des résultats et à une gestion plus harmonieuse du projet.

Le "plan qualité", a permis un haut degré de clarté dans la gestion du partenariat où chaque partenaire a eu, au fur et à mesure, une feuille de route précise pour chaque étape du projet (voir annexes 7⁄8, 10, 16, 17 et 25a). La préparation de ces feuilles de route, ainsi que des responsabilités partagées ont été des facteurs de motivation et d'engagement pour les partenaires. Loin d'être de simples documents auxiliaires, les feuilles de route ont permis de s'appuyer sur un socle méthodologique solide pour aboutir à des résultats concrets et utiles. Ainsi, les processus de production mis en œuvre ont été basés, avant tout, sur l'autonomie et la responsabilisation des partenaires.

1- Respect du calendrier des productions et des moyens accordés en termes de jours de production

Procédures : suivi du calendrier des activités prévues pour arriver aux productions contractuelles (liste des activités et des productions, voir annexe 1 et diagramme de Gantt, voir annexe 2)
Critère : respect des étapes et des échéances de production, tout en sachant que ce sont les productions qui ont guidé les processus de collaboration et pas l'inverse).
Indicateurs efficacité : écarts qualitatifs et temporels entre le réalisé et le prévisionnel, aussi bien en positif qu'en négatif, suivis par le promoteur du projet en relation avec l'évaluateur externe, afin de réagir à temps si nécessaire (en ajustant les échéances et en redemandant des productions complémentaires si nécessaire, avec suffisamment d'anticipation)
Indicateurs efficience : écarts entre les ressources prévues et les ressources réellement employées pour arriver aux résultats visés (suivi tous les trois mois du nombre de jours dédiés aux productions intellectuelles).
Résultats : les écarts par rapport aux engagements initiaux étaient analysés, interprétés, discutés entre partenaires et pris en compte dans les phases suivantes du projet.

2- Gestion de la qualité des productions

Procédures : veille qualité à travers la communication interne basée sur un contrôle des engagements contractuels vérifiés systématiques lors des réunions transnationales de coordination, des audioconférences entre nombre de partenaires restreint en tant que concertations et régulations intermédiaires, ainsi que des contacts quotidiens via e-mails et appels téléphoniques.
Critère 1 : tenue et qualité des réunions transnationales, formalisées avec des comptes rendus rédigés et diffusés systématiquement non seulement à l'intérieur du partenariat, mais aussi aux directions des organismes partenaires.
Critère 2 : qualité des productions intermédiaires et finies, recensement et traitement des difficultés, vérification du bon fonctionnement du schéma organisationnel et des perceptions des consignes transmises.
Indicateurs : implication et pertinence des réactions de chacun, évolution de l'adhésion aux objectifs, nombre, qualité et variété des actions de valorisation effectuées par les partenaires, nombre et qualité des productions des participants à ces actions.
Résultats : retours évaluatifs après chaque réunion transnationale, ainsi qu'une appréciation formalisée de chaque production finale, actions correctives dans le cas des productions insuffisantes ou non correspondantes aux engagements initiaux.

3- Gestion du partenariat

Procédures : suivi systématique de la répartition des activités et de l'implication des partenaires, correction de certaines attributions, suivi attentif des adhésions des partenaires au projet et des actions de correction dans certains cas.
Critères : réactivité et responsabilité dans les processus de production et de valorisation des productions.

Indicateurs : respect des engagements, présence effective aux événements communs, degré de respect des décisions prises, nombre de propositions émises et d'initiatives prises, qualité des productions fournies.

Les documents communiqués en annexes 1 et 2 constituaient une boussole simple, mais efficace pour suivre le calendrier des engagements. Ces documents étaient actualisés et partagés régulièrement, afin de constituer la référence pour tous. Ainsi, chaque partenaire a eu la même vision de l'avancement du projet. Cette méthodologie, élaborée en commun, est transférable à d'autres secteurs et à d'autres pays.

Comment furent réalisés le suivi et l'évaluation de la qualité, de l'efficience et de l'efficacité du projet (y compris le contrôle du budget et la gestion du calendrier) ? Merci de mentionner le profil des membres de l'équipe impliqués et la fréquence de leurs activités.

5000 caractères

Pour nous assurer du bon déroulement et de la bonne avancée du projet, nous nous sommes attachés à mesurer la performance du travail collaboratif. Pour ce qui est de la gestion du calendrier, nous avons utilisé le diagramme de Gantt et un document sur une page recto verso présentant le programme de travail déjà mentionné. Ce document a joué le rôle efficace de repère pour les partenaires, permettant de visualiser sur un seul document les phases de travail.

Le suivi et l'évaluation de la qualité du projet a été réalisé par comparaison avec ces deux documents, avec l'appui d'un évaluateur externe, conformément aux engagements pris dans la candidature. Celui-ci a participé à chaque réunion transnationale, à l'exception de Bordeaux, du fait d'une incompatibilité de dates.

Concernant le suivi, au cours des 36 mois du projet, l'évaluateur a établi 4 rapports ou bilans d'avancement :

- un 1er rapport d'avancement a été dressé au 15 juillet 2016 (annexe 30a) après 10 mois et demi de projet, entre les réunions de Madrid et Liège. Il a conclu à un retard de 3 mois dans la réalisation de la phase 01 et de 6 mois (en cours) pour la phase 02-A1. Il a ensuite été mis à jour et a servi de base de réflexion lors de la réunion transnationale de Liège des 26-27 octobre 2016. Le travail avait en effet progressé depuis juillet, mais cette réunion devait être l'occasion de valider les travaux antérieurs et de décider des étapes et des échéances à venir pour la production 03. Le bilan d'avancement, présenté par l'évaluateur externe à l'ensemble du consortium, a donc permis de sensibiliser les partenaires sur le retard en cours. Le rapport a permis une nouvelle prise de conscience des engagements contractuels et il a en même temps donné une nouvelle impulsion au projet ;

- un 2e bilan d'avancement a été effectué au 22 mars 2017 pour la réunion de Düsseldorf, après presque 19 mois de projet, soit à mi-chemin. L'évaluateur externe a alors conclu à un retard ramené à 5 mois, en voie de résorption et un progrès dans la réalisation des productions définitives de la phase 02 ;

- un 3ème bilan au 27 octobre 2017, présenté à l'occasion de la réunion de Bordeaux, après 26 mois et à 10 mois du terme, a conclu à un retard ramené à 3 mois pour la réalisation de la méthodologie d'ajustement des contenus de formation (O3-A1). Le rapport final de la phase 033 a été finalisé environ 6 mois plus tard que prévu. Mais ceci était dû à la volonté d'affiner certains éléments, et n'avait pas d'incidence sur la phase d'expérimentation 04 pour laquelle la réunion de Bordeaux a donné un signal de départ ;

- enfin, au 28 juin 2018, pour la réunion de Varsovie, un 4e bilan a permis d'évaluer la réalisation des derniers travaux : la phase d'expérimentation O4-A1 a été terminée dans les derniers pays avec un décalage de 1 à 2 moins sur le prévisionnel, qui n'a pas empêché la progression du travail sur le modèle transnational d'évaluation et validation des acquis d'apprentissage dirigé par IBE. Celui-ci était bien avancé au moment de Varsovie, dans les temps du calendrier prévu.

De plus, l'évaluateur externe a rendu un rapport d'évaluation intermédiaire le 13 septembre 2016 (annexe 30b) qui couvrait le champ de l'ensemble des activités du projet, faisait un point sur le travail partenarial et ses réalisations, la satisfaction des partenaires quant au déroulement du projet et émettait des préconisations sur la façon de mener les réunions transnationales. Enfin, des points de vigilance étaient identifiés.

Lors de la réunion de Varsovie, l'évaluateur externe a également présenté son évaluation de la qualité du projet, de la conformité de ses réalisations et productions avec les objectifs affichés dans la candidature. Il a enfin livré ses analyses et conclusions sur les éléments saillants du projet, ses enseignements sur la façon de favoriser l'acquisition des compétences transversales par des chefs d'équipe et chefs de chantier.

Concernant la question budgétaire, le responsable administratif et financier de l'équipe de coordination a pu s'appuyer sur un document unique Excel de suivi de la consommation budgétaire, composé de 3 onglets qui ont enregistré l'utilisation progressive des budgets des réunions, des évènements démultiplicateurs et des couts exceptionnels par chaque partenaire et en global. Ils ont permis également de comparer cette consommation progressive au budget prévisionnel validé par l'agence Erasmus+ en début de projet. Ce document était présenté lors de chaque réunion transnationale et mis à jour à l'issue de celles-ci.

Parallèlement, les différentes pièces administratives et des justificatifs ont été collectés régulièrement : chaque partenaire a rendu au coordinateur un rapport financier trimestriel récapitulant les dépenses encourues ainsi que les documents justificatifs (dont les feuilles de temps).

Le cas échéant, merci de décrire toutes difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet et d'expliquer comment vous et vos partenaires les avez traitées. Quelles mesures ont été prises pour gérer les risques du projet (ex.: processus de résolution des conflits, etc.)?

5000 caractères

La gestion des risques a été l'une des tâches principales du promoteur du projet. Afin de réduire les risques, le promoteur et l'évaluateur externe clarifiaient, à chaque réunion transnationale, la situation contractuelle, en spécifiant les obligations prises par chacun. C'est pourquoi les outils de gestion tels que le diagramme de Gantt et la rétro-planification (annexes 1 et 2), ainsi que d'un contrôle des procédures administratives et financières, ont été particulièrement utiles pour éviter des tensions et des incompréhensions.

En outre, afin de réduire les risques liés au processus de production complexe, le promoteur du projet veillait à ce que les comptes rendus des réunions transnationales soient aussi exhaustives que possible (voir chapitre 5.2), afin que ceux-ci constituent non seulement des témoignages des productions réalisées, mais aussi des modes opératoires pour les productions à venir, en appui des feuilles de route pour chaque phase du projet. C'est donc grâce à un haut degré de formalisation des décisions prises, accompagné d'un processus d'évaluation systématique des réunions, qu'il a été possible de veiller plus efficacement à la qualité des productions contractuelles, au respect des délais, ainsi qu'au suivi des écarts constatés pour pouvoir y remédier.

Afin de mesurer la qualité de la coopération et de la communication, l'évaluateur externe a mis en place un questionnaire de satisfaction que les partenaires ont systématiquement rempli à l'issue de chaque réunion transnationale. Ce questionnaire fut le même tout au long du projet, il était construit autour de 3 thèmes de questions : les aspects organisationnels (qualité de la conduite de la réunion, clarté des tâches à réaliser etc.), ce que le partenaire apporte au projet (satisfaction sur sa contribution, prise en compte de son avis) et ce qu'il en retire. L'évaluateur exploitait par la suite qualitativement et quantitativement ces questionnaires. Le résultat de cette analyse était ensuite envoyé au coordinateur et à tous les partenaires.

Le fait que ce questionnaire ait été identique à chaque réunion a permis non seulement de mesurer l'évolution des appréciations sur chaque thème, mais aussi de suivre la prise en compte des remarques et commentaires émis par les partenaires d'une réunion sur l'autre. Cette mesure de la communication et de l'adhésion a permis d'ajuster la façon de piloter le projet, surtout après la réunion de Düsseldorf (en mars 2017), dont les résultats d'évaluation étaient plutôt critiques.

Toutefois, malgré les précautions prises, quelques difficultés n'ont pas pu être évitées. Elles ont été de plusieurs ordres :

- les objectifs de tous les partenaires n'évoluant pas de la même façon, il a été nécessaire de veiller à ce que chacun voit sa priorité respectée (certains partenaires souhaitaient travailler davantage sur la relation apprenante avec l'entreprise et sur l'évaluation des résultats d'apprentissage [CCCA-BTP, IFAPME Liège, IBE, FLC Asturias], tandis que d'autres souhaitaient développer davantage l'offre de formation continue brève et immédiate [BZB, Cenfic, FLC]),
- certains partenaires ont accepté facilement leur responsabilité et autonomie dans le projet, tandis que d'autres attendaient plutôt des cahiers de charge très précis pour adhérer et participer au processus (situation particulièrement visible à mi-parcours, lors de la réunion transnationale à Düsseldorf, en mars 2017),
- malgré les feuilles de route élaborées ensemble et l'adhésion aux objectifs, les partenaires ne percevaient pas toujours les productions finales de la même façon, ce qui a nécessité des dialogues d'explication et des recherches de compromis, parfois suite aux différentes productions jugées non suffisamment conformes à la prescription initiale par certains et parfaitement acceptable pour d'autres.

Néanmoins, grâce au fonctionnement cohérent du partenariat et avec des méthodes de communication efficaces (souvent par téléphone et par email), ces difficultés, identifiées à temps et gérées sans tarder, n'ont pas affecté la qualité des productions finales. Au contraire, elles les ont même enrichies, en ouvrant le projet, par exemple, à des problématiques d'alternance, de relation avec l'entreprise ou à une nécessité d'exploiter les situations de travail davantage à des fins de formation.

5. Mise en œuvre

Cette section correspond aux informations concernant les étapes de mise en oeuvre des activités principales du projet incluant l'organisation logistique, le profil des participants, l'impact, la diffusion des résultats et les futurs projets

Merci de décrire les activités organisées lors de votre projet et de détailler la méthodologie que vous avez employée. Merci de donner des informations détaillées, notamment sur les activités du projet dont le financement est imputé sur la ligne "Gestion et mise en œuvre du projet.

5000 caractères

Tout au long du projet, nous avons organisé les activités suivantes :

- 6 rencontres transnationales, durant lesquelles les partenaires se sont réunis en comité de pilotage, ont permis de ponctuer les 36 mois de durée du projet de points d'étape (administratifs, financiers et opérationnels), d'ajustements de calendrier et de réflexion sur la méthodologie de travail (voir annexes 29a-29f),
- des échanges informels entre chaque rencontre ont permis au coordinateur de suivre les travaux réalisés pour chaque production intellectuelle. Le CCCA-BTP n'était directement en charge d'aucune production intellectuelle, mais la méthodologie de projet prévoyait qu'il vienne en appui du partenaire leader de chacune des 4 productions, ce qu'il fit.
- 13 évènements démultiplicateurs et de nombreuses activités de valorisation de nos travaux ont également été menées comme nous y étions engagés dans la candidature (voir annexes 28, 28a-28m et 31 - journal de valorisation).

La ligne budgétaire « Gestion et mise en œuvre du projet » a permis de cofinancer les tâches de gestion et de coordination du projet, que ce soit pour le porteur de projet ou pour chacun des partenaires.

Elle a financé ou cofinancé plus précisément les différents types d'activités suivants :

- Le temps de travail lié à la mise en place du projet et à la gestion des aspects administratifs des relations entre le CCCA-BTP et chacun des partenaires. Ce temps a couvert la conception, l'examen par chacun et la signature des "sous-contrats" passés entre le porteur de projet et chaque partenaire, que nous avons appelés conventions internes.
- La recherche et la sélection de cabinets de consultants à même de réaliser le suivi qualité et l'évaluation externe de notre projet. Ceci a consisté à établir un document administratif de consultation décrivant le projet, ses objectifs, son financement par le programme Erasmus+ et les caractéristiques de l'accompagnement demandé. Sur cette base, nous avons sollicité directement 3 cabinets, puis évalué les offres reçues, sélectionné le mieux disant et ensuite contractualisé la prestation dont nous avions convenu avec le consultant choisi.
- Le suivi de la tenue du programme de travail et du planning du projet, des dépenses et de la consommation des « tickets » des réunions transnationales par chacun. Le poste « Gestion et mise en œuvre a été aussi utilisé pour les temps d'échanges, d'organisation et de communication interne au projet (téléphone, mèl etc.). Ces points sont communs à tous les projets et ne nécessitent à notre sens pas d'autre commentaire.
- Les temps de restitution par chaque partenaire des rencontres et activités effectuées à l'issue de celles-ci. Après chaque temps de rencontre du projet, les référents et les professionnels présents pour chaque partenaire, ont en effet, sous une forme ou une autre, présenté à leurs collègues les travaux en cours du projet.
- Le travail supplémentaire en accompagnement des productions intellectuelles dans la mesure où les forfaits Erasmus+ ne couvrent pas l'intégralité des frais de personnel engagés par le travail sur les productions et livrables du projet (principalement la coordination à distance des productions des partenaires).

En plus des activités déjà décrites, cette ligne a aussi été utilisée pour compléter les fonds propres des partenaires destinés aux dépenses suivantes :

- activités informelles de communication auprès des partenaires locaux de chacun, y compris la préparation de la documentation dans la langue du partenaire,
- activités administratives et financières annexes,
- dépenses liées à l'organisation des réunions transnationales dans les pays d'accueil (location de salle, déjeuners offerts, pauses café, etc.),
- temps de production et de diffusion des documents de suivi et d'évaluation du projet.

Enfin, ce poste a contribué à couvrir les dépenses que les autres postes de dépense n'ont pas pu couvrir.

Comment les partenaires ont-ils contribué au projet? Merci de détailler les compétences spécifiques apportées par les organisations partenaires ?

5000 caractères

Les partenaires ont été complémentaires, vu qu'ils étaient soit des organismes de formation directs, soit des réseaux nationaux ou régionaux, soit des instituts de recherche. Les responsabilités et les tâches ont été réparties en fonction des critères suivants : légitimité, expertise et puissance de diffusion des résultats. Chaque partenaire a participé à toutes les activités prévues dans le projet, afin que la production des résultats soit une entreprise commune. Ainsi, les organismes qui ont été davantage sur le développement de la formation continue dans leurs pays respectifs ont été chargés de la coordination transnationale des travaux d'ingénierie pédagogique et de formation adaptés à ce profil d'action, tandis que les organismes spécialisés dans la formation initiale ont piloté davantage ce champ d'investigation. Tous les partenaires ont été également impliqués dans la conception et la mise en œuvre des stratégies de communication, de valorisation et de diffusion de résultats.

Le CCCA-BTP, en tant promoteur, a organisé le processus de production, s'est assuré à ce qu'il soit de qualité en terme de méthodologies mises en œuvre, a participé à la production et à la vérification de la qualité des résultats, ainsi qu'a coordonné la stratégie de communication et de valorisation. En outre, le CCCA-BTP a organisé, en collaboration étroite avec l'évaluateur externe, la vie quotidienne du projet, la communication entre les partenaires, ainsi que la bonne exécution des obligations administratives et financières.

Dans ce cadre général, quatre partenaires ont été pilotes de quatre phases essentielles du projet :

- BZB (DE) a coordonné la recherche sur l'adéquation entre les compétences requises des chefs d'équipe par les entreprises de construction et l'offre de formation disponible (IO1),
- FLC (ES) a coordonné le travail sur les contenus rénovés ou nouveaux contenus pour la formation initiale et continue destinée aux chefs d'équipe et aux chefs de chantier (IO2),
- FORMEDIL (IT) a supervisé l'élaboration des lignes directrices concernant les méthodes et outils pédagogiques pour les formations conçues ou remaniées, destinées aux centres d'EFP et aux formateurs en entreprise,
- IBE (PL) a coordonné l'élaboration d'un modèle pour l'évaluation et la reconnaissance des acquis d'apprentissage, qui combine le degré de satisfaction des bénéficiaires finaux et le processus d'apprentissage.

Chaque partenaire a apporté ses compétences et expériences spécifiques, à savoir :

- CCCA-BTP (FR)
  - modularisation des parcours de formation,
  - rapprochement éducatif et pédagogique avec les entreprises,
  - individualisation des formations professionnelles initiales,
  - application de la démarche ECVET dans la reconnaissance des acquis d'apprentissage,
  - expertise en conduite de projets transnationaux.
- FORMEDIL (IT)
  - parcours de formation modulaires destinés au management intermédiaire sur chantier,
  - requalification professionnelle,
  - promotion sociale et économique des travailleurs peu qualifiés,
  - reconnaissance formelle des apprentissages informels.
- CENFIC (PT)
  - ingénierie de parcours modulaires,

  - expérience de reconversion professionnelle,
  - mise en œuvre des passerelles entre la formation initiale et la formation continue.
- FLC (ES)
  - expertise en interactivité sur chantiers
  - traductions de normes du bâtiment en objectifs pédagogiques
  - utilisation des nouvelles technologies dans le design des formations professionnelles
  - expertise en compétences transversales.
- FLC Asturias (ES)
  - expertise en parcours de formation visant le management intermédiaire sur chantier,
  - conception de cours modulaires à fréquence et durée variables,
  - expérience de « blended learning ».
- IFAPME Liège (BE)
  - ingénierie des parcours individualisés,
  - formation de formateurs pour des parcours individualisés,
  - liens entre la formation et l'entrepreneuriat.
- Warrington Collegiate (UK)
  - expérience de tutorat en entreprise,
  - expérience en modes d'acquisition des compétences transversales.
- BZB (DE)
  - exploitation formative des situations de travail en entreprise,
  - expérience en communication et en promotion des métiers du bâtiment.
- IBE (PL)
  - expertise en systèmes et méthodes d'évaluation,
  - capacités de mobilisation des écoles professionnelles pour l'expérimentation des méthodes d'évaluation croisée.

Cette complémentarité et le sens de responsabilité partagée ont été des leviers d'une collaboration globalement réussie et d'une envie de prolonger ConstructyVET par d'autres contributions et productions communes.

Quelle est votre appréciation de la qualité de la coopération et de la communication entre les partenaires et avec les autres parties prenantes pendant la mise en oeuvre du projet ? Quels sont les éléments positifs et négatifs du processus de coopération? Quels éléments seraient à améliorer si vous deviez mener un projet similaire à l'avenir ?

5000 caractères

Malgré des ajustements propres à tout projet de telle envergure, les partenaires sont globalement impliqués dans les travaux conformément aux prévisions. C'est surtout la première phase, dédiée à l'analyse des attentes des entreprises en termes de compétences des chefs de chantier et des chefs d'équipe, qui a pris plus de temps que prévu, car les partenaires ont dû apprendre à travailler ensemble. Mais ce tems supplémentaire a été nécessaire et finalement bénéfique pour mieux comprendre les objectifs propres et les capacités de production de chaque partenaire. Les deux premières réunions transnationales (à Paris en novembre 2015 et à Madrid en février 2016) ont clairement démontré la nécessité d'un travail approfondi sur la méthodologie commune du projet, afin que chaque partenaire s'implique en profondeur et adhère pleinement au projet. Ces deux réunions ont permis au projet de démarrer et de gagner progressivement en puissance.

Le projet a été, en effet, complexe et chaque partenaire était attaché différemment à l'utilité des productions dans son propre contexte. Ainsi, certains organismes partenaires ont vu le projet avant tout comme une occasion d'élargir leur offre de formation pour qu'elle soit plus proche des attentes des entreprises dans des créneaux quelque peu délaissés jusqu'à présent, tandis que d'autres se situaient davantage dans la construction d'une perspective d'une insertion socio-professionnelle

durable des bénéficiaires. En parallèle, certains partenaires s'intéressaient en priorité à la reconnaissance formelle des compétences des chefs de chantier et des chefs d'équipe actuels et futurs, tandis que pour d'autres cette problématique était plutôt secondaire. Conduire un tel projet a été une occasion à écouter, comprendre, respecter et faire vivre les attentes et les contributions différentes, tout en faisant respecter les engagements pris vis-à-vis des financeurs du projet et avec tous les autres partenaires du projet.

Pour promouvoir l'esprit de collaboration dans un contexte constructif, le promoteur du projet a respecté le principe que toutes les approches et priorités particulières étaient parfaitement complémentaires et contribuaient à la richesse du projet. Ainsi, entre mars et novembre 2016, les partenaires ont beaucoup travaillé sur l'émergence, la compréhension et la synthèse de leurs motivations pour ce projet et pour ses résultats. La phase d'appropriation préalable, où la compétence et les motivations de chacun sont reconnues et valorisées, peut paraître longue, mais elle est indispensable pour que chaque partenaire ait réellement envie de prendre sa place dans le projet pour le vivre pleinement.

C'est pourquoi le CCCA-BTP, en tant que coordonnateur du projet, a focalisé ses efforts sur la responsabilisation de chaque partenaire par une explication du sens, une incitation à partager les idées et une invitation à être une force des propositions. Cette approche participative n'a pas toujours été facile à mettre en œuvre et certains partenaires étaient plutôt en attente des consignes, voire des « cahiers de charge » de la part du promoteur, ce qui était contraire à l'esprit du projet. L'incompréhension des modes de pilotage par certains partenaires a été évidente lors de la réunion transnationale de Düsseldorf, en mars 2017, au moment crucial du projet où il fallait construire ensemble la méthodologie de la phase O3. En effet, il a été difficile de concevoir ensemble une feuille de route sans propositions collectées et analysées au préalable. Cette réunion a démontré des limites d'une improvisation (même voulue) et a incité le promoteur à réorganiser le mode de pilotage, où les réunions transnationales ne peuvent pas être considérées comme lieux de création, mais de présentation d'expériences et de validation des productions. Cette nouvelle option s'est avérée juste, comme le déroulement des réunions transnationales suivantes l'a démontré.

Le CCCA-BTP supervisait désormais le processus de production en veillant encore plus à la conformité des productions aux engagements pris et intervenait directement si des écarts étaient constatés (au cours de la phase O3, par exemple, où il fallait s'entendre avec le pilote de la phase sur la nature précise des restitutions). Mais il ne fallait surtout pas réduire l'initiative de chaque partenaire capable de proposer des solutions et des modèles originaux et inattendus. Tel état, par exemple, l'état d'esprit des partenaires au cours de la phase 04 du projet qui a débouché sur un modèle d'évaluation des acquis d'apprentissage particulièrement utile et innovant. Cette stratégie d'équilibre entre l'initiative, l'ouverture vers l'inattendu et le respect des engagements est à reconduire si les partenaires décident de continuer leur collaboration dans le cadre d'un autre projet.

Quels sont les groupes cibles auxquels vous vous adressiez dans votre plan d'activité ? Ces groupes cibles ont-ils changé par rapport à ceux identifiés dans le formulaire de demande ?

5000 caractères

En plus de ses productions intellectuelles dites « à spectre large », à savoir s'adressant à des professionnels de la formation initiale et continue réellement ou potentiellement impliqués dans la conception et la mise en œuvre des actions pour l'encadrement intermédiaire sur chantier, le projet visait, dans chacun des 8 pays du partenariat, 15 participants à chacune des 4 sessions de formation (2 pour les futurs chefs d'équipe et 2 pour les futurs chefs de chantier par pays), soit, au total, 480 bénéficiaires. Cette cible n'a pas changé, mais a été repartie d'une façon différente (voir annexe 6,

page 8 pour le détail). En effet, 782 bénéficiaires directs ont participé aux sessions de formation organisées dans le cadre du projet, ce qui est 62% de plus que prévu dans le contrat initial. Mais, en même temps, leur répartition est inégale entre les pays : elle va de 445 en Pologne à 4 au Royaume-Uni, la moyenne par pays étant (Pologne non comprise vu son score particulièrement haut) de 48 participants au lieu de 60 prévus initialement.

Le profil des bénéficiaires directs n'a pas changé par rapport au projet initial. Ils ont été :

- des apprentis avec contrat d'apprentissage en France, en Belgique et au Royaume-Uni,
- des personnes en reconversion professionnelle, à la recherche d'un emploi en tant que chef d'équipe ou chef de chantier en Espagne (Asturies), en Italie et au Portugal,
- des salariés d'entreprise en Allemagne, en Espagne, en Italie et en Pologne,
- des étudiants en Pologne.

Vu le fait que les participants ont globalement sous-évalué l'investissement nécessaire à la préparation des expérimentations et à l'identification des bénéficiaires des actions expérimentales, le nombre atteint est satisfaisant. Par ailleurs, en Belgique, en France et au Portugal ce sont les parcours longs qui ont été expérimentés (au moins trois semaines de formation), tandis qu'en Pologne, Espagne et en Allemagne les formations courtes (de 2 à 3 jours) ont été choisis, ce qui complexifie les comparaisons : en effet, dans certains pays, mois de bénéficiaires ont été atteints, mais pour des périodes plus longues, tandis que dans d'autres plus de bénéficiaires ont profité des modules de formation proposés, mais sur des périodes courtes.

Par ailleurs, les activités de dissémination auprès des partenaires institutionnels, des équipes de direction et des formateurs de centres de formation, des chefs et tuteurs d'entreprise, organisées sous forme de journées d'information et de débat (Infodays) ont touché 286 personnes dans 7 pays du partenariat (sauf au Royaume-Uni). En outre, 2 000 personnes ont été informées du projet lors des foires professionnelles, rencontres institutionnelles, conseils d'administration, actions de sensibilisation et de concertation pédagogique avec des formateurs principalement à l'occasion des rencontres, principalement dans les centres de formation et dans les sièges d'organisations professionnelles.

Vu la nature des activités, les formateurs de centres de formation ont été impliqués dans la réalisation des enquêtes d'entreprise, dans la conception des programmes de formation et dans l'organisation des actions d'évaluation expérimentales. ConstructyVET est ainsi devenu un terrain de développement des compétences professionnelles pour environ 60 formateurs dans les pays du partenariat, ce qui n'a pas été explicitement prévu dans le projet initial.

5.1. Implication de participants ayant moins d'opportunités

Votre projet a-t-il impliqué des participants avec moins d'opportunité au sein de ses activités?

○ *Oui* ◉ *Non*

5.2. Réunions transnationales

Veuillez décrire les réunions transnationales organisées lors de votre projet. Quels en étaient le but, la fréquence et les participants? Merci d'expliquer comment ces réunions ont servi à la coordination et à la mise en œuvre du projet. En cas de différences entre ce qui était prévu et ce qui a été mis en œuvre, merci d'en expliquer les raisons.

5000 caractères

Au cours du projet, six réunions transnationales ont eu lieu, comme prévu. En principe, deux personnes par organisme partenaire ont participé à chaque réunion : chef de projet national (présent

à toutes les réunions) et contributeur principal national, pouvant changer d'une réunion à l'autre). La réunion de démarrage en novembre 2015 à Paris, s'est faite sans trois organisations partenaires qui ont annulé leur participation suite aux attentats qui ont eu lieu quelques jours auparavant). Ces réunions ont été essentielles pour la coordination du projet, les choix méthodologiques, le contrôle des processus de production et la validation des résultats.

Réunion de démarrage, Paris (FR), 17 et 18 novembre 2015 (Annexe 29a), avec participation élargie des experts nationaux et régionaux :

- Finalités et objectifs, cohérence globale du projet
- Intérêt potentiel du projet pour les centres de formation
- Étude sur les besoins des entreprises en termes d'encadrement intermédiaire (Observatoire d'emploi et de la formation, France)
- Revue des activités et des productions, planning des travaux
- Organisation de la phase 1
- Plan Qualité (Centre de formation d'Orléans, réseau CCCA-BTP)
- Activités de diffusion et de valorisation, impact du projet
- Logique de diplôme et de certification professionnelle des chefs de chantier et des chefs d'équipe
- Règles administratives et financières, évaluation externe
- Évaluation de la réunion

2e réunion transnationale, Madrid (ES), 24 et 25 février 2016 (Annexe 29b) :

- Présentation du profil commun de chef de chantier et de chef d'équipe
- Résultats de l'analyse des annonces d'emploi et état d'avancement de la phase d'entretien
- Préparation de la phase 2: méthodologie commune pour l'adaptation des contenus des filières d'EFP sélectionnées
- Diffusion et valorisation des résultats, stratégie de communication
- Suivi qualitatif, administratif et financier
- Évaluation de la réunion

3e réunion transnationale, Liège (BE), 24 et 25 octobre 2016 (Annexe 29c) :

- Degré de réalisation des activités et qualité des productions finies jusqu'à présent
- Activités de communication et de diffusion des résultats
- Méthodologie commune pour ajuster les contenus des formations envisagées
- Objectifs et contenus en relation avec les parcours de formation identifiés pour les chefs de chantier et les chefs d'équipe
- Préparation de la phase O3 du projet (méthodologie des parcours avec une meilleure prise en compte des compétences transversales)
- Suivi qualitatif, administratif et financier
- Évaluation de la réunion

4e réunion transnationale, Düsseldorf (DE), 22 et 23 mars 2017 (Annexe 29d) :

- Degré de réalisation des activités et qualité des productions finies jusqu'à présent
- Réalisation du plan stratégique de communication et dissémination des résultats.
- Validation de la phase O2 du projet : utilité des productions dans chaque pays partenaire et dans différentes entreprises
- Organisation de la phase O3 : méthodologie des processus d'apprentissage prenant en compte différents profils de bénéficiaires, de chantiers et d'entreprises
- Lien avec la phase O4 du projet
- Suivi qualitatif, administratif et financier

- Évaluation de la réunion

5e réunion transnationale, Bordeaux (FR), 26 octobre 2017 (Annexe 29e), avec participation des formateurs et directeurs de CFA de la région Aquitaine :

- Présentation des résultats de la phase 3: méthodes et outils pour les unités d'apprentissage conçues en phase 2
- Témoignage de la mise en œuvre du projet en Aquitaine :
  - Conditions pour concevoir des parcours de formation appropriées
  - Méthodes expérimentées et expérimentations à venir
- Modèle pour l'évaluation croisée et la reconnaissance des acquis d'apprentissage (phase 4) et contribution attendue des partenaires
- Mise en œuvre des parcours expérimentaux : plan d'action et résultats attendus
- Suivi qualitatif, administratif et financier
- Évaluation de la réunion

6e réunion transnationale, Varsovie (PL), 26 octobre 2017 (Annexe 29f) :

- Phase 4: Bilan des expérimentations mises en œuvre
  - Principales conclusions
  - Aspects à améliorer en termes de contenus, méthodes pédagogiques et processus d'évaluation
- Diffusion et valorisation des résultats : actions réalisées par les partenaires et stratégie pour la période finale du projet
  - Rappel des obligations contractuelles
  - Présentation des actions mises en œuvre
  - Identification des actions à conduire
- Stratégies de prolongement du projet à chaque niveau national
- Questions administratives et financières
- Contrôle qualité et conseils pour les actions futures
- Évaluation de la réunion

Les réunions ont été très techniques, avec des constantes qui ont rythmé la coordination pour aboutir à des productions de qualité. La présence de l'évaluateur externe à chaque réunion a été essentielle à la qualité du processus et des résultats, grâce à un regard distancié et des rappels systématiques des obligations contractuelles.

5.3. Productions intellectuelles

Veuillez décrire les productions intellectuelles réalisées lors du projet. Merci de fournir des informations détaillées en particulier sur la nature des productions, les contributions significatives en termes d'impact et de transférabilité (ex.: nouveaux programmes, matériels pédagogiques, outils numériques, analyses et études, etc.). En cas de différence entre ce qui était prévu et ce qui a été mis en œuvre, veuillez en expliquer les raisons.

5000 caractères

Toutes les productions intellectuelles prévues ont été réalisées (annexe 1). Les productions principales sont au nombre de quatre :

(1) Rapport sur l'adéquation entre les attentes des entreprises et l'offre de formation concernant les chefs d'équipe et les chefs de chantier (annexes 3a et 3b) :

- l'identification des caractéristiques communes par profil professionnel visé et par problématique,
- des indications pour l'amélioration des contenus des formations,

- des idées et conseils pour l'accompagnement et la formation des chefs de chantier et des chefs d'équipe.

(2) Compendium des contenus pour la formation professionnelle des chefs d'équipe et des chefs de chantier, déclinés en acquis d'apprentissage visés, critères d'évaluation et unités d'apprentissage correspondants (annexes 4a et 4b) :

- le descriptif actualisé des fonctions de chef de chantier et de chef d'équipe (caractéristiques transnationales communes),
- le descriptif des acquis d'apprentissage visés et des critères d'évaluation par acquis d'apprentissage
- le listing des unités d'apprentissage à concevoir, avec des contenus préconisés (42),
- des indications pratiques pour des modules de formation et pour des modes d'accompagnement à prévoir.

(3) Lignes directrices pour les méthodes d'apprentissage et les outils d'accompagnement à utiliser lors des unités de formation conçues (annexes 5a et 5b) :

- répartition des activités entre la formation en centre de formation, l'e-learning et éventuellement la formation en entreprise,
- identification des méthodes et des outils à utiliser pour chaque activité identifiée (43 au total),
- méthodes et outils d'évaluation préconisés,
- proposition d'un cadre évaluatif commun pour l'évaluation des compétences.

(4) Modèle complexe et croisé pour l'évaluation et la reconnaissance des résultats d'apprentissage (annexes 6a et 6b) :

- socle méthodologique commun pour les démarches et les outils d'évaluation en cinq étapes espacées dans le temps,
- guide pratique précisant quoi, qui, quand et comment évaluer et comment capitaliser les résultats d'évaluation,
- préconisation comment élargir l'usage du modèle à d'autres secteurs et contextes de formation.

Les rapports produits en anglais sont considérés comme originaux, tandis que leurs traductions en français constituent des versions abrégées. Elles sont, pourtant, pleinement opérationnelles et contiennent tous les éléments nécessaires à l'opérationnalisation des résultats du projet.

Parmi les productions auxiliaires, les plus significatives sont :

- feuille de route pour réaliser des enquêtes qualitatives sur les attentes des entreprises en termes de profil et de compétences des chefs de chantier et des chefs d'équipe (annexe 8),
- rapport d'une analyse transnationale des offres d'emploi relatives aux fonctions de chefs de chantier et de chef d'équipe dans les pays du partenariat (annexe 9),
- note méthodologique sur l'identification des résultats d'apprentissage (en lien avec des situations de travail) et leur traduction en critères d'évaluation (annexe 10),
- feuille de route pour des actions expérimentales régionales en France (annexe 13) et témoignage de mise en œuvre en Aquitaine (annexe 14),
- guide méthodologique pour identifier, interpréter et adapter des méthodes et outils pédagogiques aux unités d'apprentissage préconisées (annexe 16) et feuille de route pour la mise en œuvre (annexe 17),
- guide méthodologique pour l'élaboration d'un modèle transnational d'évaluation des acquis d'apprentissage combinant plusieurs publics et paramètres (annexe 25 c),
- témoignages d'expérimentations en France (annexe 27a), en Espagne (annexes 27d et 27e), en Pologne (annexe 27g) et au Portugal (annexe 27h).

Tous les résultats, disponibles également sur www.constructyvet.eu sans restriction, sont transférables vers d'autres centres de formation susceptible de mettre en place des parcours de professionnalisation pour l'encadrement intermédiaire sur chantiers (non seulement chefs d'équipe et chefs de chantier). Par ailleurs, les productions, du fait qu'elles existent en anglais, sont accessibles à des pays et des publics plus larges que ceux issus du partenariat. Ainsi, même si les contenus sont axés sur les besoins du secteur de la construction, ils peuvent être adaptés aux attentes d'autres secteurs professionnels qui souhaitent améliorer les compétences de leur encadrement intermédiaire.

Le modèle d'évaluation des résultats est déjà pratiquement multisectoriel quant à sa méthode et son mode opératoire. Il peut être, par conséquent, utilisé pratiquement tel quel dans d'autres pays et contextes professionnels. En revanche, en dépit des intentions initiales des partenaires, il ne pourra pas remplacer les modèles nationaux d'évaluation certificative, au vu des spécificités de chaque système national et un manque des mécanismes pragmatiques permettant de comparer et de reconnaître des compétences acquises dans un autre pays.

5.4. Évènements de diffusion / Multiplier events

Veuillez décrire les événements multiplicateurs organisés pendant votre projet et la façon dont ces événements ont permis le partage et la diffusion des résultats des productions intellectuelles. Dans le cas où il y a eu des différences entre ce qui était initialement prévu et ce qui a été mis en place, merci d'expliquer pourquoi.

5000 caractères

Les partenaires ont organisé 13 événements multiplicateurs auxquels 286 personnes ont participé (voir annexe 28). Ces événements ont eu lieu dans tous les pays du partenariat sauf au Royaume-Uni, sous prétexte que le réseau professionnel constitué par le Warrington Collegiate n'était pas assez développé pour réunir suffisamment de participants. En revanche, les partenaires français, italien, espagnol et allemand ont organisé plusieurs événement, en les couplant parfois avec d'autres manifestations professionnelles, afin d'élargir les publics. Le détail de chacune des 13 manifestations est présenté dans les annexes 28a-28m.

Chaque événement (Infoday) a suivi une trame commune sur laquelle les partenaires se sont mis d'accord :

- présentation rapide objectifs du projet ConstructyVET, de ses réalisations et des coopérations qu'il a générées (au niveau transnational et dans les contextes nationaux),
- identification des principaux bénéfices du projet pour les contributeurs et pour les bénéficiaires,
- transmission entre les concepts théoriques et les expérimentations,
- analyse des expérimentations,
- possibilités de prolongement des actions initiées au-delà de la durée contractuelle.

À partir de cette trame commune, chaque partenaire a été libre de procéder à des adaptations en fonction de ses objectifs propres.

Les Infodays ont été une envergure différente d'un pays à l'autre :

- la manifestation finale, organisée à Varsovie en juin 2018, a attiré 62 participants (dont 40 externes au projet),
- les manifestations intermédiaires à spectre large, organisées en France (2 fois), ont attiré au total 130 participants (dont 110 externes),

- les manifestations plus techniques, adressées plutôt à des experts en formation professionnelle aux fonctions d'encadrement intermédiaire, organisées dans tous les autres pays, ont réunies entre 6 et 22 participants externes au projet.

Cet état des réalisations est légèrement inférieur aux prévisions quant au nombre de participants, d'autant plus qu'aucune manifestation n'a eu lieu au Royaume-Uni. En revanche, les résultats de ces manifestations ont été positifs et ont permis :

- de démontrer le sens et l'utilité des projets transnationaux comme ConstructyVET pour valoriser les formations d'encadrement intermédiaire dans le secteur de la construction dans les pays du partenariat,
- de présenter concrètement des résultats d'une collaboration transnationale dans le domaine d'ingénierie de formation pour un secteur professionnel précis,
- d'affiner des pistes opérationnelles pour les différentes phases du projet grâce à un regard technique externe (surtout les événements s'adressant à un nombre plus réduit de participants),
- de mieux comprendre pourquoi certaines formations managériales ne fonctionnent pas si elles ne sont pas suffisamment connectées à des situations de travail vécues en entreprise.

En même temps, ces mêmes Infodays ont permis de mieux comprendre les points à améliorer dans le cadre des projets de partenariat stratégique Erasmus+ comme ConstructyVET :

- comment intégrer ConstructyVET dans les projets de développement nationaux, régionaux et locaux,
- comment motiver durablement les équipes locales et régionales pour de tels projets,
- comment faire vivre d'une façon plus durable de tels projets, surtout sans le financement européen,
- comment assurer leur diffusion dans les secteurs professionnels autres que celui de la construction,
- comment construire des ponts entre les projets de partenariat stratégique et les parcours de formation avec la mobilité européenne.

À travers les Infodays qui ont été organisés, les partenaires du projet ont reçu la confirmation qu'ils travaillaient sur une problématique importante pour la compétitivité des entreprises et pour l'employabilité des bénéficiaires visés. En Belgique, Espagne, France et Italie, les participants ont souligné plus particulièrement la nécessité de travailler sur les compétences transversales des personnels assurant le management intermédiaire (ou de proximité) sur les chantiers de construction. Les participants dans tous les pays ont maintes fois souligné lors des Infodays que les seules compétences techniques, ou les compétences non reliées entre elles, ne sont pas suffisantes pour être un chef d'équipe ou un chef de chantier performant.

En outre, le modèle d'évaluation proposé a été particulièrement apprécié lors des Infodays en Espagne, France et Pologne. Les participants, y compris ceux qui représentaient les ministères de l'éducation nationale des pays concernés ont souligné sa qualité, son caractère innovant et sa complémentarité avec des systèmes d'évaluation certificative et formelle. Par ailleurs, son potentiel pour renforcer l'exploitation formative des situations de travail, ainsi que pour resserrer les relations entre les centres de formation professionnelle et les entreprises a été également souligné.

5.5. Activités d'apprentissage / enseignement / formation

NON APPLICABLE pour ConstructyVET

6. Suivi

6.1. Impact

Quels ont été les impacts du projet sur les participants et les organismes participants impliqués dans le projet?

5000 caractères

Le projet vise à réduire l'écart entre, d'une part, les besoins des entreprises en matière de compétences des personnels d'encadrement intermédiaire sur chantier et, d'autre part, les attentes individuelles des apprenants en matière d'intégration ou de progression professionnelle. Mais cet impact ne peut être mesuré qu'à long terme. En attendant, les impacts plus immédiats ont été mesurés grâce aux cinq phases d'enquêtes d'évaluation des résultats d'apprentissage conduite en phase 4. La totalité des participants aux actions expérimentales ont été concernées (782 personnes dans tous les pays du partenariat).

Les participants ont relevé l'impact positif du projet sur la progression de leurs compétences professionnelles :

- une meilleure compréhension de la complexité des chantiers grâce à l'approche transversale des fonctions de chef de chantier et de chef d'équipe,
- une plus grande motivation pour le copilotage des programmes individualisés de progression professionnelle (surtout dans le cas des parcours longs),
- une plus grande capacité de compréhension des différents styles de management sur chantier et de la coactivité,
- un lien renforcé entre les activités dites « organisationnelles et techniques » d'une part et « purement managériales » d'autre part.

En effet, les évaluations ont démontré que ConstructyVET a contribué à habituer les apprenants à fonctionner en démarche complexe, à faire des liens et des croisements entre différentes compétences, au lieu de considérer séparément chaque composante. Le travail transnational qui a permis d'y parvenir s'est avéré particulièrement utile, car les partenaires ont d'abord eux-mêmes à fonctionner en mode complexe et systémique.

Concernant l'impact sur les organisations partenaires et les centres de formation qui ont été associés à ce projet :

- certains parcours de formation sont devenus modulaires et individualisées,
- des processus d'évaluation des acquis d'apprentissage auprès des bénéficiaires et des entreprises se généralisent progressivement, y compris pour des stages courts sans certification formelle,
- le lien avec l'entreprise a été renforcé grâce à une meilleure exploitation formative des situations professionnelles sur chantier,
- le projet a suscité, principalement en France, mais aussi en Espagne, en Italie et en Pologne, un besoin de former les formateurs à l'analyse des situations de travail concernant les managers de proximité sur chantier.

Le deuxième impact escompté est la contribution à la réduction des difficultés de recrutement dans les fonctions d'encadrement moyen sur chantier actuellement en tension. L'amélioration de leur image auprès des apprenants potentiels peut les attirer vers ces fonctions, ainsi que les adultes à la recherche d'une reconversion professionnelle.

L'un des objectifs des séminaires de communication et de valorisation des résultats (Infodays) du projet a été de démontrer comment celui-ci peut contribuer à la réduction des difficultés de recrutement dans les fonctions d'encadrement moyen sur chantier, considérées toujours comme des fonctions en tension. Les débats engagés ont eu pour objectif d'expliquer comment l'approche de formation basée sur la compréhension des situations complexes sur chantier correspond davantage

aux attentes des entreprises qu'un simple enseignement des techniques, des normes et des méthodes de management.

Le projet a permis aux partenaires eux-mêmes, ainsi qu'aux institutions et aux organisations avec lesquelles ils collaborent, de conduire une réflexion mieux structurée sur la qualité de leur offre de formation grâce aux comparaisons et à l'analyse croisée approfondie de diverses situations nationales. Ainsi, le projet a eu des effets sur les apprenants ayant participé aux actions expérimentales et, en même temps, sur les organisations de formation des pays concernés.

Des institutions et des partenaires sociaux qui sont souvent des décideurs en matière de politique de formation des partenaires du projet ConstructyVET et qui ont été systématiquement informés de son avancement à travers des notes présentées aux différents conseils d'administration, par exemple, ont pu disposer d'éléments complémentaires issus de différentes productions, pour prendre de nouvelles décisions stratégiques. Par exemple, en France, le conseil d'administration du CCCA-BTP a donné son aval à l'ouverture de nouveaux titres professionnels de chef de chantier et de chef d'équipe, en s'appuyant, en partie, sur les conclusions des rapports ConstructyVET. En Espagne, en Allemagne, en Pologne et au Portugal ce sont de nouveaux programmes pour la formation continue qui ont été créés avec ConstructyVET comme support.

En dehors des organisations participantes, quels étaient les groupes cibles du projet et les autres parties prenantes ? Quels impacts et quels résultats du projet les concernent?

5000 caractères

En dehors des groupes cibles communs, chaque pays participant avait ses objectifs et ses groupes cibles propres qui ont bénéficié du projet :

- ALLEMAGNE : fédérations professionnelles d'employeurs, écoles professionnelles des chambres consulaires de la région Rhénanie-Westphalie
- BELGIQUE : fédérations professionnelles, organismes d'insertion socio-professionnelle en charge d'aider l'entrepreneuriat, entreprises formatrices
- ESPAGNE : organismes régionaux et locaux d'insertion professionnelle en charge de la lutte contre le chômage des jeunes
- FRANCE : entreprises formatrices (travaillant principalement avec le réseau des CFA du BTP), partenaires sociaux, organismes de certification, CNAM
- ITALIE : offices régionaux et locaux pour l'emploi, réseau d'experts en orientation professionnelle
- POLOGNE : partenaires sociaux, universités proposant des parcours en gestion et organisation d'entreprise, réseau national des centres de perfectionnement professionnel (ZDZ)
- PORTUGAL : partenaires sociaux, centres d'orientation professionnelle (principalement de la région de Lisbonne)
- ROYAUME-UNI : entreprises formatrices (partenaires traditionnels de Warrington Collegiate)

Ces groupes-cibles ont été atteints grâce à des publications (principalement électroniques) des bulletins d'information avec des articles sur ConstructyVET, à des communications lors des manifestations professionnelles et, bien entendu, pendant des Infodays. Comme pour les bénéficiaires directs, le projet a contribué à implanter progressivement une conception des parcours de formation en définissant d'abord les résultats d'apprentissage visés et les contenus de formation ensuite. Par ailleurs, les organismes d'orientation professionnelle ont été sensibilisés aux différentes opportunités professionnelles que le secteur de la construction offre aujourd'hui aux chefs d'équipe et aux chefs de chantier actuels et futurs.

Grâce à des collaborations renforcées avec des entreprises (surtout en France et en Belgique), ainsi qu'avec des universités et des centres de formation professionnelle continue (en Pologne), ainsi qu'avec différents partenaires locaux (en Espagne et au Portugal), les formations professionnelles aux métiers de la construction bénéficient d'une image de marque améliorée, qu'elles concernent l'encadrement intermédiaire sur chantier ou d'autres métiers et fonctions.

Comment le projet a-t-il contribué à la réalisation des priorités les plus pertinentes (telles que décrites dans la section "Description")? Dans quelle mesure l'impact attendu a-t-il été atteint?

5000 caractères

Le projet a contribué d'une façon particulièrement significative à la réalisation des priorités suivantes :

(1) Développer les compétences de base et transversales : grâce à une rénovation conséquente des unités de formation destinées aux chefs de chantier et des chefs d'équipe, en mettant l'accent sur les compétences transversales suivantes :
- maîtrise plus approfondie et choix des méthodes de communication adéquates aux situations de travail,
- résolution des problèmes relationnels dans une équipe et sur chantier,
- plus d'aptitude à gérer l'imprévu, plus de réactivité en action,
- travail sur la motivation et sur la volonté d'apprendre à apprendre,
- travail sur l'indépendance et sur la responsabilité en action,
- maitrise des approches méthodiques avec des capacités à gérer des interfaces,
- capacités à mettre en œuvre des relations constructives au sein de son équipe,
- conscience aigüe des dangers et des obstacles pour mieux les maîtriser,
- compétences d'observation, d'analyse, de déduction, d'anticipation et d'organisation développées en relation avec des situations réellement vécues en entreprise,
- capacités d'évaluation des activités et des productions en s'appuyant sur des méthodes objectives et constructives.

(2) Améliorer la pertinence pour le marché du travail de l'offre de formation professionnelle :
- identification de l'évolution des caractéristiques communes des chefs de chantier et des chefs d'équipe pour les prendre en compte dans des parcours de formation pour qu'ils soient plus en corrélation avec les attentes du monde économique,
- formulation des consignes comment améliorer les contenus des parcours de formation, afin qu'ils correspondent aux profils des apprenants et aux attentes des entreprises,
- formulation des préconisations pour un meilleur accompagnement des chefs de chantier et des chefs d'équipe vers un emploi durable.

(3) Contribuer à la création d'un espace européen des compétences et des certifications :
- construction d'un socle commun de compétences transversales pour les chefs de chantier et les chefs d'équipe, adaptable aux spécificités et priorités de chaque pays partenaire,
- proposition d'une méthodologie commune pour la mise en œuvre des parcours de formation modulaires et individualisés,
- conception d'un modèle transnational pour une évaluation croisée des résultats d'apprentissage aussi bien par les apprenants que par les entreprises,
- contribution à une impulsion de la culture de résultat d'apprentissage et à un abandon progressif de la culture de contenu des parcours de formation.

Les partenaires considèrent que l'impact a été atteint, vu que les parcours de formation visés dans la proposition initiale ont été effectivement conçus, validés, mis en œuvre par expérimentation et, enfin validés aussi bien par leurs bénéficiaires que par des entreprises. Toutefois, s'agissant d'un impact à long terme, il conviendra de suivre l'évolution des parcours de formation préconisés en termes de leur contribution à l'employabilité des bénéficiaires qui les suivent.

Quel a été l'impact du projet aux niveaux local, régional, européen et international ? Veuillez fournir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

5000 caractères

Les partenaires distinguent un impact à court terme (qui correspond à la durée de vie du projet) et un impact à long terme (qui va au-delà de la durée de vie du projet). Par ailleurs, les partenaires considèrent que c'est l'impact aux niveaux local et régional qui doit être le plus significatif pour bien mesurer l'utilité du projet pour ses bénéficiaires.

L'impact à court terme a été mesuré à l'aide des indicateurs suivants:

- implication réelle des parties prenantes dans la démarche d'analyse des besoins des entreprises en matière de savoirs, d'aptitudes et de compétences concernant les profils professionnels concernés : 112 entreprises interrogées pour exprimer leurs besoins,
- degré d'intérêt des centres de formation en relation avec les partenaires du projet, ainsi que des partenaires sociaux, pour l'avancement du projet dans les pays concernés, en termes de participation aux initiatives de coopération proposées par le consortium : implication concrète de 40 centres de formation (écoles, CFA, centres de formation permanente et universités) dans l'expérimentation des parcours de formation conçus ou rénovés,
- motivation et créativité des formateurs et des tuteurs d'entreprise à la conception des parcours de formation visés, avec plus de 60 formateurs et 15 tuteurs d'entreprise ayant été impliqués dans la production et l'expérimentation des résultats,
- capacités à mobiliser presque 800 bénéficiaires ayant participé à pratiquement 60 parcours de formation expérimentales, avec une diffusion des résultats à chaque niveau régional concerné, plus capitalisation aux niveaux national et transnational,
- plus de 2 000 participants à des événements professionnels où ConstructyVET a été présenté pour amorcer un débat sur l'évolution des profils et des carrières de chef de chantier et de chef d'équipe dans le secteur de la construction.

L'impact à long terme, en particulier au-delà de sa durée de vie contractuelle, sera mesuré à l'aide des indicateurs qualitatifs et quantitatifs inspirés de la recommandation 2009/C155/01 établissant le système européen de crédit d'apprentissages pour l'enseignement et la formation professionnels, adaptés aux particularités du projet ConstructyVET.

Indicateurs qualitatifs d'impact à long terme :

- degré d'investissement des formateurs, des enseignants et des tuteurs d'entreprise dans la mise en œuvre des parcours de formation renouvelés,
- promotion des résultats non seulement par les partenaires du projet mais aussi par les institutions et les organisations associées au processus de production au cours de la durée de vie du projet,
- diffusion de l'approche ECVET à d'autres formations basées sur l'individualisation et l'appréciation des acquis d'apprentissage,
- utilisation effective des compétences, acquises lors des actions expérimentales, sur le lieu de travail,

- satisfaction des personnes et de leurs employeurs concernant les connaissances, aptitudes et compétences acquises (sur le plan de l'autonomie et de la responsabilité propres aux fonctions de chef d'équipe et de chef de chantier),
- existence des stratégies de promotion des résultats du projet après la fin de sa durée de vie contractuelle.

Indicateurs quantitatifs d'impact à long terme :

- évolution du nombre de centres de formation qui auront adopté les parcours de formation renouvelés dans les pays du partenariat et au-delà d'ici trois ans,
- nombre de bénéficiaires des parcours de formation proposées (connus grâce aux questionnaires quantitatifs à mettre en place après la durée de vie contractuelle du projet),
- nombre d'enseignants, de formateurs et de tuteurs d'entreprise participant à la mise à jour des parcours de formation après la fin de la vie contractuelle du projet.

Ainsi, les partenaires ont prévu une démarche de suivi des impacts du projet au-delà de sa période de financement avec des fonds européens. Les partenaires ont également décidé de suivre attentivement l'évolution des relations avec les entreprises dans le but d'exploiter encore mieux les situations de travail à des fins de formation (work based learning).

6.2. Diffusion et exploitation des résultats du projet

A qui avez-vous diffusé les résultats du projet, à l'intérieur et à l'extérieur de votre partenariat? Veuillez définir plus particulièrement le public ciblé au niveau local/régional/européen/international et expliquer vos choix.

5000 caractères

Pour communiquer et diffuser les résultats du projet, les partenaires ont conçu une « stratégie de communication et valorisation commune » (voir annexe 30). Cette note de cadrage méthodologique a été acceptée par tous les partenaires en février 2016. Le socle commun a été ensuite adapté aux particularités de chaque contexte national. Ainsi, la stratégie de valorisation du projet a été un processus permanent qui a commencé avec le projet lui-même.

En d'autres termes, la stratégie des partenaires a consisté, comme ceci a été prévu dès le départ, à sensibiliser les acteurs de terrain (principalement responsables pédagogiques, formateurs et tuteurs d'entreprise), en les associant progressivement au projet.

Au final, la stratégie de communication et de valorisation des résultats a été déployée en trois cercles:

- au sein des organisations partenaires : les services formation et communication des têtes des réseaux concernés, les conseils d'administration qui rassemblent (dans la majorité des cas) les partenaires sociaux du secteur de la construction au niveau national ou régional, les directions générales, les écoles et centres de formation en relation avec les partenaires du projet,
- dans les régions et pays partenaires : les organisations professionnelles nationales et régionales, les ministères et certains organismes chargés des systèmes de certification, les instituts de recherche et les concepteurs de la formation pour le secteur de la construction dans les pays partenaires,
- organisations et organismes décideurs dans des autres pays hors partenariat : en leur communiquant les méthodes et les résultats du projet, principalement par l'intermédiaire des organisations transnationales qui représentent les partenaires sociaux et le dialogue social européen (surtout la FIEC et la FETBB).

La réalisation du plan de valorisation s'est faite en plusieurs étapes :

- Septembre 2015-janvier 2016 : information sur les productions prévues du projet via une lettre d'information et des articles de presse internes de chaque partenaire, portant sur leurs réseaux, leurs partenaires professionnels et institutionnels, ainsi que les conseils d'administration et les centres de formation associés.
- Février 2016 : site Internet du projet entièrement opérationnel en français et en anglais, informations sur ce site diffusées via les canaux de communication traditionnels des partenaires.
- Mai 2016 : les premiers résultats du projet ont été disponibles et communiqués aux différents publics-cibles au moyen de prospectus et de lettres d'information publiés en commun et par chaque partenaire dans sa langue nationale, ainsi que sur le site Internet commun (les liens vers les sites Internet de chaque partenaire du projet seront activés).
- Juin 2016-mars 2017 : présence renforcée des partenaires du projet aux réunions et aux séminaires professionnels nationaux et régionaux, afin de communiquer sur le projet et de déterminer ce qui doit être fait pour qu'il soit utile aux bénéficiaires et parties intéressées visés.
- Septembre 2016-mars 2017 : valorisation renforcée des productions disponibles, communication avec les partenaires institutionnels afin de transformer ces productions en actions expérimentales d'abord et permanentes. Présence renforcée lors de différents événements professionnels.
- Octobre 2017 - Juin 2018 : organisation renforcée des journées de valorisation des résultats du projet aux différents publics-cibles finaux :
  - partenaires sociaux,
  - partenaires institutionnels de la formation professionnelle aux niveaux local, régional et national,
  - instituts de recherche pédagogique et observatoires des métiers et des formations,
  - réseaux d'écoles et de centres de formation aux métiers de construction au-delà des réseaux propres des partenaires du projet,
  - organismes de certification professionnelle (dans certains pays).
- Juin-Août 2018: séminaire final de valorisation et organisation de la vie du projet au-delà de sa période contractuelle avec des partenaires locaux et régionaux du projet (principalement écoles et centres de formation professionnelle).

Quel type d'activités de diffusion ont été réalisées dans le cadre de votre partenariat et quels canaux de communication ont été utilisés? Merci également de donner des informations sur les retours reçus.

5000 caractères

L'annexe 31 récapitule les principales manifestations et actions mises en place par chaque partenaire.

Les partenaires ont communiqué sur le projet dans leurs environnements, en publiant des « news » dans leurs bulletins professionnels nationaux, diffusés principalement par différentes voies électroniques, en rendant les productions du projet disponibles sur leurs sites nationaux et accessibles à leurs publics cibles. Plusieurs communications ont été également faites lors des manifestations institutionnelles et des regroupements professionnels nationaux et régionaux. L'information sur les objectifs et sur l'état d'avancement a été donnée par plusieurs partenaires à leurs conseils d'administration et à des fédérations professionnelles d'employeurs et à des syndicats de salariés dans les pays du partenariat. Au fur et à mesure, l'information diffusée au fur et à mesure sur des réseaux sociaux, sous forme de « brèves » attirant un regard et comportant une possibilité de répondre, a pris le pas sur les newsletters dont le taux de lecture effective (après une première diffusion au début de l'année 2016) s'est avéré peu satisfaisant.

C'est donc en conséquence de ce constat d'une relative inefficacité des « newsletters autonomes » que les partenaires ont pris la décision d'arrêter leur diffusion et de communiquer par des canaux plus interactifs, comme des réseaux sociaux (avec des « brèves » relativement fréquentes, au cours et immédiatement après chaque événement national). En outre, certains partenaires (CCCA-BTP, CENFIC, FORMEDIL, FLC, FLC Asturias, IBE et IFAPME) ont décidé d'inclure l'information sur ConstructyVET dans des publications plus larges, afin d'augmenter sa puissance de diffusion :

- rapports annuels d'activité,
- bulletins d'information électroniques plus larges et diffusés à des intervalles réguliers,
- mentions dans quelques articles de presse,
- actualisation systématique des informations sur le projet sur les sites web des partenaires,
- actualisation périodique du site www.constructyvet.eu,
- mention périodique du projet (une à deux fois par an) dans les documents internes diffusés aux conseils d'administration des organismes partenaires.

Une plaquette de présentation du projet, modulable en fonction des spécificités de ses utilisations, est également disponible dans les langues du partenariat. Elle peut prendre forme d'une information brève ou être transformée en une affiche. Un film sur les points forts de ConstructyVET, vus par ses usagers, a été également réalisé et peut être visualisé en téléchargement libre : http://constructyvet.eu/fr/lessentiel-de-constructyvet-en-deux-minutes/

À partir du mois de mars 2017, les partenaires ont renforcé leurs stratégies de communication, en participant davantage à des manifestations professionnelles dans leurs pays pour promouvoir ConstructyVET, en se mobilisant pour préparer les Infodays (un ou plusieurs par pays), en les couplant parfois avec d'autres manifestations professionnelles importantes, par ailleurs, la présence sur des réseaux sociaux a été plus forte, surtout en Espagne, en France, en Italie et en Pologne. Il existe maintenant un projet de produire, dans les six mois à venir, une publication scientifique sur le projet et sur ses résultats. La préparation de cette publication sera pilotée par l'IBE, en collaboration étroite avec le CCCA-BTP et les autres partenaires qui ont tous déclaré leur adhésion à cette initiative.

Erasmus + favorise un accès ouvert pour tous les documents produits par le biais de ses projets. Dans le cas où votre projet a produit des résultats intellectuels / résultats tangibles, merci de décrire si et comment vous avez promu leur libre accès au public. Dans le cas où une limitation a été prévue pour l'utilisation de la licence ouverte, merci d'en préciser la raison, l'étendue et la nature de cette limitation.

5000 caractères

Toutes les productions intellectuelles du projet, aussi bien principales qu'auxiliaires (voir annexe 1), ainsi que les documents conçus pour la diffusion des résultats, ainsi que la participation aux événements prévus (à l'exception des frais de déplacement et de séjour), les brochures et le matériel informatif dans toutes les langues disponibles, seront accessibles en téléchargement libre depuis le site www.constructyvet.eu. Les liens vers ce site sont actifs sur les sites propres de chaque partenaire (dans les rubriques « projets internationaux » ou « coopération européenne »). L'exploitation commerciale des résultats communiqués en accès libre ne sera pas, en revanche, autorisée.

En fait, il est important que les partenaires partagent avec les autres non seulement les résultats finaux, mais aussi les méthodes, les stratégies de diffusion ainsi que les outils de gestion du projet afin de contribuer à la vaste option de diffusion des bonnes pratiques. Les partenaires répondront positivement à toute sollicitation spontanée pour communiquer leur production.

Comment vous-êtes vous assurés que les résultats du projet resteront disponibles et/ou seront utilisés par d'autres?

5000 caractères

Les résultats du projet seront régulièrement communiqués aux organismes de formation dans les pays du partenariat et au-delà, ainsi qu'aux décideurs et aux représentants des partenaires sociaux, non seulement du secteur de la construction, mais aussi d'autres secteurs. En fait, même si le projet est sectoriel et cible des métiers de chefs de chantier et de chef d'équipe, il peut aussi être considéré comme un projet transversal, car la méthodologie, les études réalisées, les parcours de formation modulables conçus, ainsi que le modèle d'évaluation croisée restent transférables d'un secteur professionnel à l'autre et d'un pays à l'autre.

Concrètement, ne fois le rapport final approuvé par l'Agence Erasmus+ France, les résultats du projet seront communiqués, par un message électronique contenant des liens vers le site web évoqué ci-dessus, aux publics suivants :

- membres des conseils d'administration des organismes partenaires du projet (représentants des partenaires sociaux nationaux ou régionaux et représentants du gouvernement),
- cellules d'orientation professionnelle et établissements de formation ayant des sections « construction » et « encadrement intermédiaire »,
- entreprises partenaires des centres de formation appartenant aux réseaux pilotés par les organismes partenaires du projet.

De plus, les principaux résultats sont systématiquement disponibles en français et en anglais, ce qui facilite leur accessibilité. Certains documents de valorisation, ainsi que des extraits et des documents méthodologiques et auxiliaires du projet, sont disponibles également en espagnol, allemand, italien, portugais et polonais). Le matériel, les documents et les médias continueront à être mis à la disposition du public gratuitement. Aucune disposition n'est prévue en vue de protéger la propriété intellectuelle. Seule l'utilisation commerciale des produits proposés sera strictement interdite.

Comment envisagez-vous d'utiliser votre approche projet dans d'autres projets à plus grande échelle et/ou dans un domaine/champ différent?

5000 caractères

L'approche projet déployée pour ConstructyVET a fait ses preuves et peut être appliquée à d'autres projets, avec quelques aménagements :

- s'assurer encore plus d'une adhésion de tous les partenaires à toutes les productions envisagées,
- s'assurer d'une compréhension identique des concepts, des termes, des méthodes et des outils à mettre en place au cours des nouveaux projets,
- renforcer le rôle de chaque pilote national du projet dans sa responsabilité concernant la qualité des productions,
- passer encore plus à la culture numérique, en réduisant les productions en version papier et en favorisant l'utilisation des plateformes électroniques pour les productions intermédiaires et finales,
- demander, à chaque partenaire, l'élaboration d'une stratégie nationale de communication et de diffusion des résultats pour ne pas se limiter à une stratégie commune et non suffisamment déclinée par pays,
- demander un retour plus systématique des documents administratifs et financiers pour les compiler plus régulièrement et pour faciliter les processus de contrôle.

En outre, la méthode de conduite et de gestion du projet, ainsi que ses documents de gestion sont transférables vers d'autres secteurs professionnels et vers d'autres champs d'investigation. Le choix de se faire accompagner systématiquement par un évaluateur externe s'est avéré un choix

particulièrement judicieux, à recommander pour d'autres projets d'envergure similaire. Par ailleurs, une méthode de conception et de gestion similaire sera adoptée par la FLC dans le cadre de son nouveau projet (Alliance pour les compétences sectorielles dans la construction en Europe), à mener avec 20 partenaires issus de 10 pays.

6.3. Pérennisation

Quels activités et résultats seront maintenus à l'issue du financement européen ? Comment ces activités seront-elles mises en oeuvre et soutenues ?

5000 caractères

La tâche essentielle qui déterminera le retour sur investissement est la communication des résultats à toutes les parties prenantes. C'est pourquoi la diffusion des résultats et l'évaluation de leur utilité pendant au moins trois ans à venir seront suivies attentivement par le CCCA-BTP, promoteur du projet, en s'appuyant principalement sur un nouveau projet européen (démarré en septembre 2018) qui s'adresse au réseau européen d'organismes de formation aux métiers de la construction REFORME et dont l'un des objectifs est de suivre l'utilisation effective des projets de partenariat stratégique dans les trois années à venir.

Par ailleurs, chaque partenaire prendra ses dispositions pour que le projet continue à vivre :

- BZB (DE) souhaite rester très pragmatique et utilisera les parties des productions ConstructyVET qui sont en relation immédiate avec les attentes des entreprises, concernant principalement les compétences digitales, en communication et en évaluation de la performance des équipes sur chantier. Les autres parties seront utilisées en fonction de la demande des différentes parties prenantes.
- CCCA-BTP (FR) a intégré la démarche dans son projet de développement des titres professionnels s'adressant aux chefs de chantier et aux chefs d'équipe. Par ailleurs, des fonds provenant des cotisations professionnelles sectorielles ont été identifiés pour être attribués à la formation des formateurs qui interviendront dans les sections de formation permettant d'obtenir les titres visés. Ainsi, d'une façon indirecte, ConstructyVET vivra car il entrera naturellement dans la démarche de certification des compétences professionnelles prévues pour les publics-cibles visés. De ce point de vue, la démarche d'évaluation conçue dans le cadre du projet peut s'avérer complémentaire.
- IFAPME Liège (BE) compte plus particulièrement de trouver des ponts entre modules de formation ConstructyVET et l'accompagnement es publics-cibles vers l'entrepreneuriat en tant que compétence transversale et également recherchée par des personnes désirant créer leur propre entreprise. Par ailleurs, la démarche d'évaluation ConstructyVET va être systématiquement appliquée à toutes les formations de niveau 4 (CEC) et au-delà.
- FLC et FLC Asturias (ES) comptent utiliser toutes les productions pour renforcer leur relation avec les entreprises : pour leur proposer des actions de formation continue adaptées à leurs attentes et au profil de leurs salariés, pour mieux les intégrer dans le processus de conception de ces formation, en s'appuyant, entre autres, sur les méthodes d'évaluation croisée conçues dans le cadre du projet ConstructyVET.
- FORMEDIL (IT) compte surtout mieux accompagner les centres de formation professionnelle de son réseau dans la mise en place des formations modulaires inspirées des résultats du projet, en combinant différentes unités d'apprentissage, en fonction du profil des bénéficiaires et des objectifs d'apprentissage donnés par l'entreprise (individualisation des parcours de formation).
- IBE (PL) souhaite élargir ses relations avec des universités et des centres de formation continue pour les accompagner dans la mise en place des formations modulaires visant

l'encadrement intermédiaire dans les entreprises, tout secteur professionnel confondu. En outre, la démarche d'évaluation ConstructyVET sera testée dans ces nouveaux secteurs.

- CENFIC (PT) demeure attaché à la transformation des unités d'apprentissage conçues avec ConstructyVET en blocs de formation s'adressant à des groupes d'apprenants venant d'une même entreprise, en mixant des chefs de chantier avec des chefs d'équipe autour des problématiques communes, traitées à des niveaux de complexité différents.
- Warrington C. (UK) souhaite trouver des passages vers une reconnaissance formelle des modules de formation ConstructyVET, dans le cadre du dispositif de certification national, même si la tâche semble être complexe.

Il ressort de cette revue des priorités nationales que ConstructyVET est devenu un levier puissant de la professionnalisation des personnes et des organisations qui ont acquis de nouvelles compétences et de nouvelles performances en contribuant à ses productions. Au niveau transnational, il s'agira d'utiliser ses compétences et performances pour trouver des opportunités de prolongement au niveau de l'application ces résultats dans d'autres contextes et avec d'autres publics-cibles.

7. Budget

Cette partie est automatiquement alimentée par ce qui a été saisi sous MobilityTool+. Une seule rubrique est à remplir :

7.1.1 Montant total du projet

Veuillez fournir toute information supplémentaire que vous pouvez avoir concernant les chiffres ci-dessus.

5000 caractères