TRANSFORM'BTP
UNE STRATÉGIE D'AVENIR

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

CCCA-BTP

Le réseau de l'apprentissage BTP

SOMMAIRE

Préambule 4.

01. Une vision d'avenir assise sur une analyse lucide des tendances 10.

02. Un ADN singulier, des valeurs fortes 18.

03. Une ambition commune : une tête de réseau forte pour un réseau fortifié 22.

04. Une ambition soutenue par cinq axes stratégiques clairs 28.

05. Un portefeuille de projets majeurs concrétisant l'ambition stratégique 34.

06. Des conditions pour réussir la mise en œuvre 48.

Pour conclure... et poursuivre 58.

PRÉAMBULE

MLGT

LE MOT DU PRÉSIDENT ET DU VICE-PRÉSIDENT

TRANSFORM'BTP : LE PLAN STRATÉGIQUE DES TALENTS ET DES EXCELLENCES

Dans un contexte économique et social en profonde mutation, marqué par des années sombres pour les métiers du bâtiment et des travaux publics, **nos réseaux paritaire et associé ont su conserver leur position de premier acteur de l'apprentissage de France** : nos réseaux sont historiques, puissants dans leur maillage territorial, leurs expertises et leurs acquis pédagogiques. Autant de réussites emblématiques que nous continuons de valoriser dans chacun de nos actes. **Et qui doivent à présent être soutenus par une tête de réseau forte.**

Le plan de développement stratégique du CCCA-BTP, Transform'BTP, s'inscrit dans cette logique. Il est né d'une volonté clairement affichée de concevoir et d'adapter les réponses formation aux besoins des branches professionnelles, et de valoriser l'appareil de formation aux métiers du bâtiment et des travaux publics. Il vise à renforcer les missions fondamentales du CCCA-BTP : soutenir les centres de formation du réseau paritaire, animer un réseau élargi composé d'établissements associés, défendre les intérêts de l'ensemble des acteurs de la formation BTP.

Cet exercice est inédit.

Par ses enjeux d'une part, qui dépassent très largement le périmètre d'intervention des collaborateurs du CCCA-BTP, la zone d'influence des centres de formation du réseau paritaire et le secteur de l'apprentissage. Il s'agit ici d'**apporter une réponse adaptée** aux attentes de toutes les entreprises du bâtiment et des travaux publics (TPE, PME, grandes entreprises) et de répondre aux usages et préoccupations des jeunes et de leurs familles. Il est également question d'**incarner un nouvel élan**, prenant appui sur un ensemble d'éléments de contexte majeurs : l'annonce d'une reprise du secteur, l'engouement affiché pour l'apprentissage, les attentes nouvelles des apprenants, les synergies à l'œuvre avec Constructys ou encore la deuxième phase de régionalisation. Ils constituent autant d'illustrations emblématiques des mouvements perceptibles actuellement.

Par son ampleur d'autre part, compte tenu de l'**importance et de l'intensité de la mobilisation** qui a permis d'aboutir à l'élaboration de Transform'BTP. Nombreux sont celles et ceux qui ont contribué à **dessiner les contours de notre ambition renouvelée** : les apprenants, les entreprises et partenaires sociaux, les collaborateurs du CCCA-BTP, ceux des CFA du réseau paritaire et leurs administrateurs, etc. Les différents canaux d'expression, entretiens, ateliers, séminaires, questionnaire en ligne auquel plus de 600 d'entre vous ont répondu, nous ont permis de façonner notre ambition et ciseler notre propos.

Nous avons pu mesurer le fort investissement de chacun dans la réussite de cet exercice. Sa première phase est à présent achevée, nous vous en livrons le résultat ici. Le temps de la déclinaison concrète de ce plan est devant nous. Elle débouchera très prochainement sur une feuille de route opérationnelle, une équipe projet et des moyens dédiés. **Nous savons pouvoir compter sur votre engagement** pour la réussite de notre entreprise.

Jean-Christophe REPON
Le président

Armand SUARDI
Le vice-président

UN EXERCICE D'ÉLABORATION DE TRANSFORM'BTP INTENSE ET MOBILISATEUR

Pour donner corps à notre plan de développement stratégique Transform'BTP, nous avons fait le choix d'une très forte mobilisation de tous les acteurs engagés à nos côtés. Ces cinq mois d'intense activité ont permis de formuler une ambition pour le CCCA-BTP, alimentée par la contribution du plus grand nombre. Ce fort niveau d'investissement garantit la robustesse des orientations retenues.

5

séminaires mobilisateurs : administrateurs du réseau, secrétaires généraux d'association régionale, directeurs de centres de formation et managers du réseau, collaborateurs du CCCA-BTP.

1

diversité très forte des acteurs impliqués : administrateurs et collaborateurs du CCCA-BTP et du réseau paritaire, entreprises, apprenants, partenaires...

50

entretiens et ateliers de travail, au CCCA-BTP et au sein des associations régionales

20

réunions hebdomadaires de suivi pour rendre compte de l'avancée des réflexions

10

immersions dans les CFA du réseau paritaire

5

réunions du groupe de travail paritaire Stratégie

250

participants de tous horizons

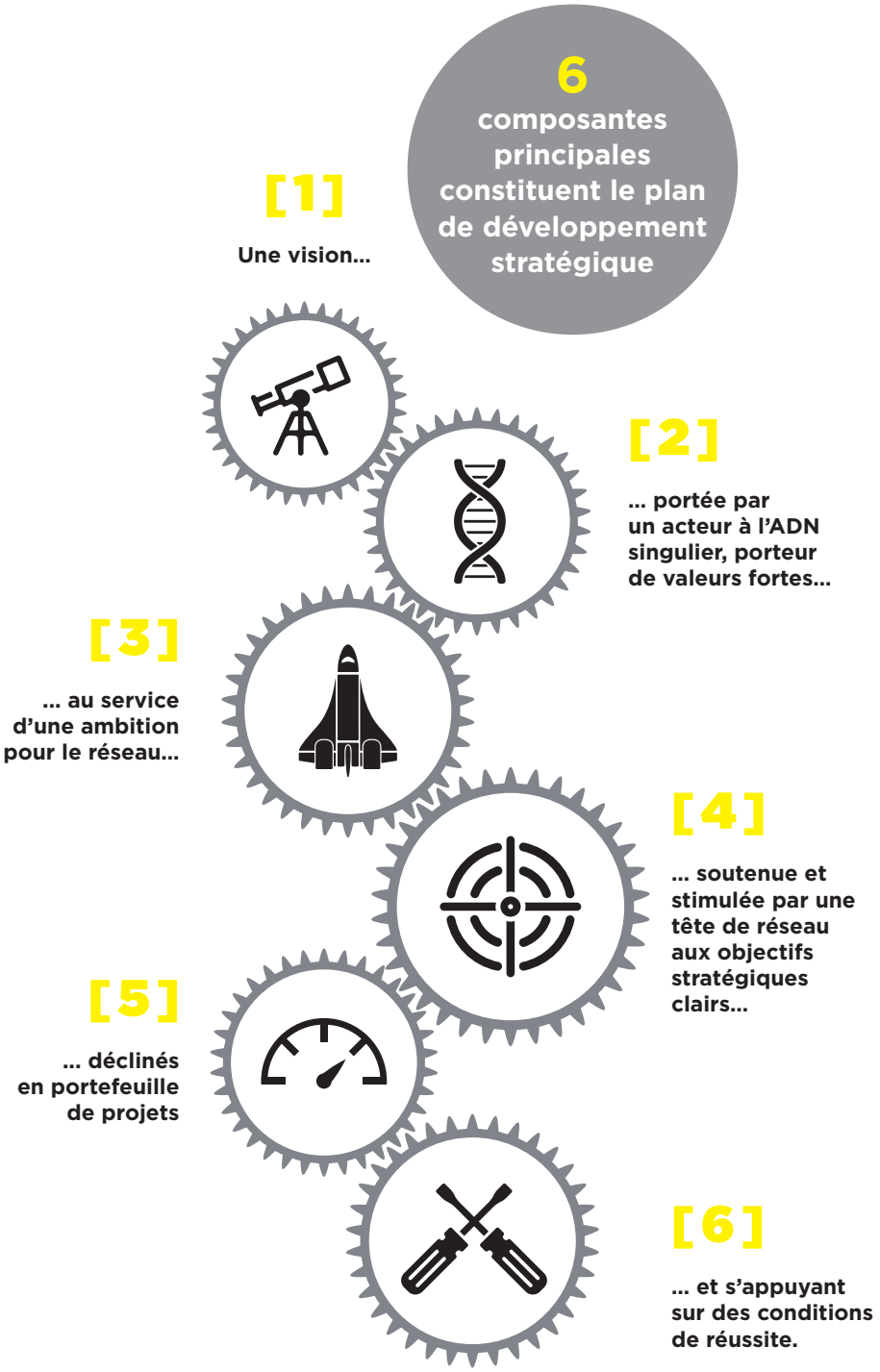
4

présentations en conseil d'administration pour enrichir et affiner la réflexion

600

participants au questionnaire en ligne, confortant pleinement les orientations envisagées au moment de sa diffusion

DE LA VISION AUX CONDITIONS DE RÉUSSITE



01.

UNE VISION D'AVENIR ASSISE SUR UNE ANALYSE LUCIDE DES TENDANCES

Notre plan de développement stratégique Transform'BTP repose sur une vision lucide de l'écosystème dans lequel nous évoluons. Notre vision est celle d'une tête de réseau, qui bénéficie d'une hauteur de vue propre à son positionnement national et qui s'est nourrie du terrain.

Durant plusieurs mois, entreprises, administrateurs, représentants, associations régionales, formateurs et apprenants ont contribué à enrichir et affiner cette vision à l'occasion de nombreux travaux et temps d'échanges.

Ce regard singulier est à la source de la réflexion que nous avons conduite et des orientations stratégiques que nous avons choisies.

Nous identifions cinq facteurs de transformation majeurs à l'œuvre au sein de notre environnement, qui invitent à redéfinir l'offre de valeur de notre réseau.

LES NOUVELLES RÉALITÉS SECTORIELLES DU BTP

Une pression concurrentielle forte

L'industrialisation et la concurrence étrangère imposent une compétitivité en termes de prix. Les plus petites entreprises sont invitées à se différencier, notamment en mettant en valeur leur savoir-faire et leur agilité.

L'écoconstruction : une source d'activités et de contraintes

Les réglementations sur le plan des écoconstructions font apparaître de nouvelles contraintes, et de nouveaux besoins en compétences.

Une innovation permanente et rapide

Les innovations tant dans les outils et les matériaux que dans les modes de gestion représentent un potentiel de développement important pour les entreprises.

Une approche systémique de la construction

Avec le BIM, toutes les étapes techniques et fonctionnelles de la construction sont synchronisées au sein d'un même processus. De ce fait, les métiers sont incités à travailler plus en collaboration.

- **La carte d'identité BTP** pour contrôler et mieux gérer la tendance du travail détaché.
- **La RT 2020** et son impact sur l'empreinte énergétique des futurs logements.
- **20 millions € par an** sont alloués aux petites entreprises depuis 2015, dans le cadre du Plan de transition numérique.
- **La loi du 5 mars 2014** rendant éligibles au Compte professionnel de formation les formations sanctionnées par une certification enregistrée au Répertoire national des certifications professionnelles ou par un certificat de qualification professionnel délivré par la branche.

NOTRE DÉFI

Concevoir et déployer des offres plus adaptables pour des attentes changeantes.

LES ATTENTES FORTES ET DIVERSES DES ENTREPRISES

Des apprentis polyvalents

Il est attendu des apprentis qu'ils soient à la fois rapidement opérationnels en entreprise, à l'aise dans le relationnel, maîtrisant les savoirs fondamentaux (y compris le savoir-être). L'ouverture et la capacité d'adaptation sont déterminantes pour répondre à ces nouvelles attentes.

Une actualisation nécessaire des compétences

Les entreprises manifestent de plus en plus fortement le besoin d'actualiser les compétences de leurs salariés, compte tenu des obligations réglementaires, des dynamiques d'innovation et de la pression concurrentielle.

Une anticipation des évolutions des compétences

Les entreprises attendent un accompagnement concret pour assurer l'adéquation entre les compétences de leurs apprentis et salariés et l'évolution des besoins métiers.

- **POEI** (Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle) est un modèle de formation qui répond aux besoins en compétences spécifiques.
- Au cœur de la « silver économie », le **Silverbat** impose l'acquisition de nouvelles compétences.
- Le **développement RH**, se donnant pour objectif d'anticiper les besoins en ressources humaines par les plans de formation, de mobilité, etc.

NOTRE DÉFI

Accompagner les entreprises BTP dans le renforcement nécessaire des compétences.

UN ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE ET FINANCIER EN MUTATION RAPIDE

Un environnement financier instable

La structure des financements est volatile, son évolution dictée par les orientations politiques, les sphères d'influence, les thématiques sociétales. Nos entreprises sont impactées par nombre de ces évolutions.

Des conseils régionaux principaux financeurs

En qualité de principaux financeurs, les conseils régionaux sont des partenaires privilégiés du réseau. Leurs orientations politiques en matière de formation ont un impact direct sur l'activité des CFA du réseau.

Des politiques régionales volontaristes

Les politiques régionales affichent dans leur ensemble une volonté d'investir le champ de l'apprentissage (Grenelle, budgets primitifs 2017, etc.).

Des évolutions réglementaires impactantes

Les évolutions réglementaires impactent lourdement le secteur BTP, du point de vue de la sécurité, de l'accueil des apprentis, du matériel de formation, etc.

- Une répartition des contributions de la **taxe d'apprentissage** réformée par la loi du 5 mars 2014, notamment avec un resserrement du barème.
- **56,5 %** des financements des CFA du BTP provenaient des conseils régionaux en 2015.
- L'entrée en apprentissage jusqu'à 30 ans, prévue par la loi Travail de 2016, expérimentée dans **neuf régions.**
- Une nouvelle fonction de management de la sécurité dans les entreprises : **coordinateur QSE** (Qualité, Sécurité, Environnement).

NOTRE DÉFI

Renforcer notre proactivité auprès des pouvoirs publics.

LA RECOMPOSITION DU PAYSAGE DE LA FORMATION

Un engouement des pouvoirs publics, mais...

Les annonces des pouvoirs publics d'un soutien massif à l'apprentissage et à la formation continue ne concernent pas l'ensemble des acteurs : dans les faits, les organismes publics en sont les principaux bénéficiaires. La puissance des branches est donc essentielle.

Une nécessaire rénovation de la pédagogie

De nombreux outils numériques sont mis à la disposition des formateurs pour adapter la pédagogie au public. La place du formateur évolue. Sa posture également, son rôle demeure clé dans les apprentissages.

Un décloisonnement des champs de la formation

La frontière entre formation initiale et continue est de plus en plus poreuse : les parcours professionnels « continués » intègrent ces deux champs de la formation, la formation en situation de travail s'étend.

Un champ de la formation professionnelle en recomposition

La réforme de la formation professionnelle, l'émergence de nouveaux acteurs dans le jeu concurrentiel, l'évolution des dispositifs réglementaires, ont une incidence majeure sur la formation tout au long de la vie.

- **110 millions €** de dotations inscrites au PLF 2017 pour l'Afpa, désormais sous statut Épic.
- **86 %** des élèves de 1re et terminale révisant aujourd'hui le baccalauréat grâce à un outil numérique.
- Une frontière entre lieu de formation et lieu de travail s'atténuant : la **FEST** (formation en situation de travail) pour les TPE change les pratiques de formation.
- Le **CPA** (Compte personnel d'activité), un droit universel qui permet depuis le 1er janvier 2017 à tout travailleur d'élaborer son propre parcours de formation.

NOTRE DÉFI
Se différencier, se diversifier.

L'ÉVOLUTION DES ATTENTES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Une génération née à l'ère du digital

Le numérique fait partie intégrante du quotidien des jeunes générations « digital natives ».
Les formateurs interagissent avec un public plus agile qu'eux sur le volet digital.

Une appétence croissante pour le « Pourquoi ? »

Les publics actuels ne se satisfont plus de connaissances purement techniques : au-delà du geste, ils désirent davantage connaître les fondements de ce qui leur est enseigné.

Une hétérogénéité accrue

Les publics sont de plus en plus hétérogènes au sein des centres de formation : jeunes collégiens, diplômés bac/bac+2, demandeurs d'emploi, adultes en reconversion professionnelle.

Des parcours professionnels non linéaires

La généralisation des contrats courts et le besoin d'une liberté réelle dans les choix de vie amènent les jeunes à envisager leur avenir de manière discontinue et mobile. « Faire carrière » n'est plus un rêve qui fait l'unanimité.

• **12 ans** : l'âge moyen du premier téléphone portable en 2016.

• **50 %** des jeunes consacrent leur temps libre au design ou à la production de vidéos et d'applications.

• Les **NEET**, les jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation (1,9 million en France en 2014), particulièrement demandeurs de formations courtes et opérationnelles.

• **25 %** des nouvelles entreprises sont créées par des jeunes de moins de 30 ans.

NOTRE DÉFI

Proposer des parcours de formation sur-mesure.

02.

UN ADN SINGULIER, DES VALEURS FORTES

UN ACTEUR À L'ADN SINGULIER

Ce que nous sommes. Ce qui nous distingue.

Nous sommes connectés aux branches BTP

Nous sommes l'émanation et l'outil des branches professionnelles et contribuons en cela à la définition de leurs politiques de formation. Nous sommes en prise sur les réalités sectorielles et sommes tenus d'adapter nos offres de formation aux besoins en compétences des professionnels du BTP. Notre capacité de rayonnement dépasse à ce titre notre réseau paritaire.

Notre ancrage est paritaire

Nous sommes gérés et administrés par des organisations professionnelles et des organisations de salariés. Cette singularité nous connecte aux réalités métier de l'ensemble des professionnels du BTP. Le réseau paritaire que nous animons constitue un levier majeur d'attractivité.

Nous croyons en l'apprentissage pour les entreprises et nos publics d'apprenants

Nous pensons que savoir ne va pas sans savoir-faire et savoir-être. Nous croyons en l'apprentissage comme voie de formation, et nous le promouvons à l'échelle nationale. Nous sommes attentifs à la progression de nos jeunes et faisons de cette conviction un levier dans notre relation à l'entreprise.

Nous constituons le 1er réseau de proximité de l'apprentissage en France

Avec 76 centres de formation du réseau paritaire et 42 associés, nous animons le premier réseau de l'apprentissage en France. Implantés au plus près des bassins d'emploi, nos établissements maillent l'ensemble du territoire national et bénéficient d'une appartenance à un même ensemble, connecté aux branches BTP.

NOS VALEURS

Notre positionnement stratégique prend sa source dans les éléments constitutifs de notre ADN et les valeurs qui nous animent. Elles incarnent ce que nous serons et orientent nos décisions. Elles véhiculent au-delà de nos murs une représentation singulière de notre métier, de nos missions.

Des valeurs fortes au service de l'adaptabilité

Excellence

... dans chacun de nos actes et promue au sein de tous nos métiers

Proximité

... pour une réponse directement connectée aux problématiques locales de nos entreprises et des aspirations des apprenants

Esprit d'entreprise

... un état d'esprit qui doit nous inviter à plus d'initiatives, à stimuler le collectif

Exigence

... envers nous-même et l'ensemble de nos partenaires, gage de lucidité et de performance

Audace

... l'envie d'innover à l'avenir bien davantage qu'à ce jour, de repousser les frontières et d'oser

03.

UNE AMBITION COMMUNE : UNE TÊTE DE RÉSEAU FORTE POUR UN RÉSEAU FORTIFIÉ

UNE AMBITION COMMUNE

Une tête de réseau forte pour un réseau fortifié, avec une ambition commune

Écouter

... les attentes générales et singulières des entreprises et capter les évolutions d'un secteur majeur de l'économie.

Répondre

... efficacement aux besoins en compétences des professionnels du BTP en déployant un dispositif de formations tout au long de la vie.

Orienter

... et accompagner les apprenants (jeunes et adultes) dans leur choix et leur progression.

RELEVER LA TÊTE, C'EST DEVENIR...

Une tête de réseau : stratège...

qui fixe le cap sur un pas de temps long (trois à quatre ans) et définit les orientations stratégiques permettant de l'atteindre. Cette capacité « stratégique », nécessaire pour répondre à la question de ce que le réseau veut être demain, s'appuie sur une veille de type « intelligence économique », de vraies capacités d'anticipation (observation et ouverture sur son environnement), mais aussi une aptitude à nouer des partenariats d'envergure.

Une tête de réseau douée d'une forte capacité d'influence...

dont la voix porte dans son écosystème, qui promeut et défend les intérêts de son modèle et de son offre de formation aux métiers du BTP, s'assure de sa pérennité et de sa vitalité auprès des grands acteurs institutionnels.

Une tête de réseau : espace d'innovation et de recherche et développement...

qui stimule et maintient en éveil, traque les bonnes idées, favorise les expérimentations, partage les pratiques inspirantes détectées.

Une tête de réseau axée conseil et services à forte valeur ajoutée...

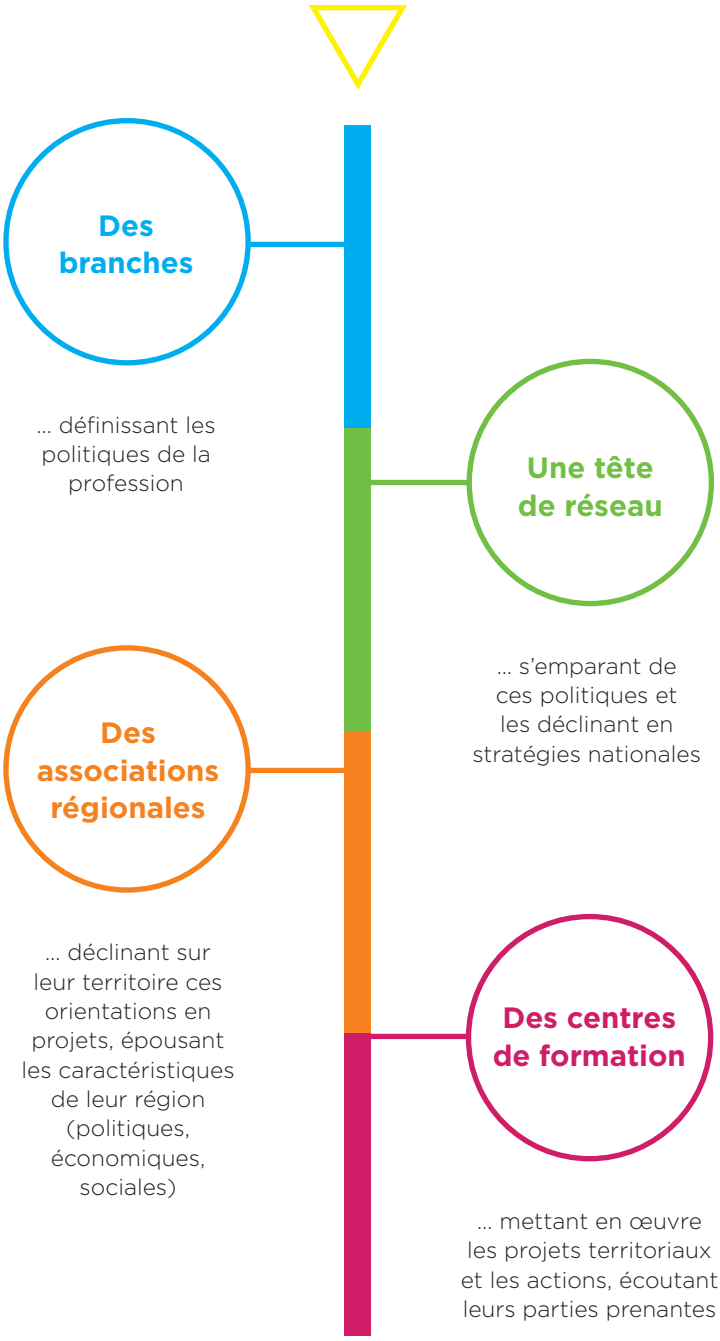
qui différencie des services collectifs ouverts à tous les organismes de formation BTP, des services et conseils individualisés à certains, des services et conseils « premium » aux CFA paritaires.

Mais aussi, une tête de réseau : auditeur et évaluateur...

parce que le plan qualité-performance définit des exigences nouvelles pour que les CFA déploient un modèle de développement robuste et résistant, qu'il est important de régulièrement évaluer.

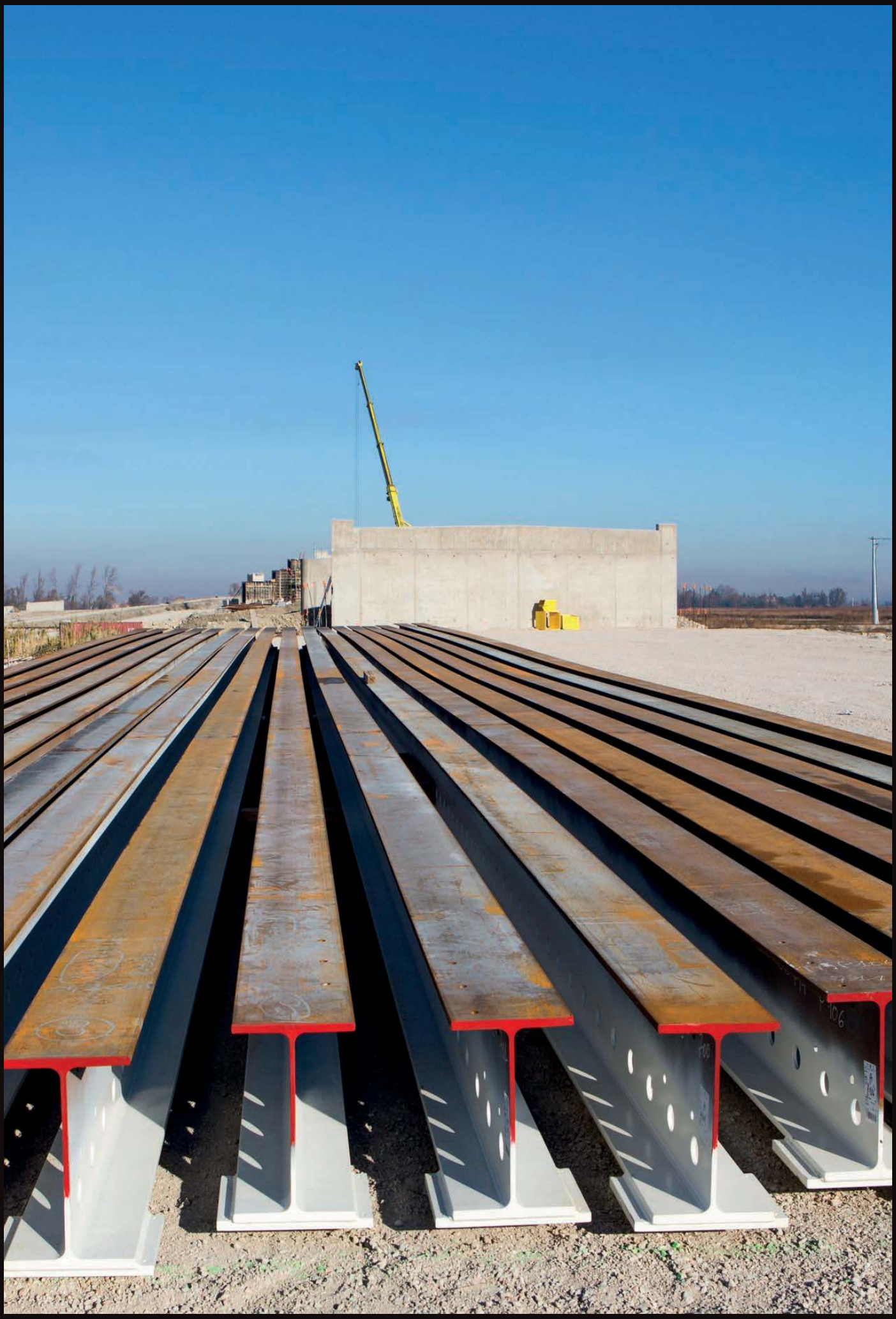
UNE TÊTE DE RÉSEAU, ACTEUR CENTRAL DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR...

Un principe directeur : la co-construction



04.

UNE AMBITION SOUTENUE PAR CINQ AXES STRATÉGIQUES CLAIRS



La période qui s'ouvre devant nous revêt une importance majeure pour la réussite du plan de développement stratégique Transform'BTP : la multitude des contraintes évoquées, la profondeur des attentes exprimées, l'ampleur des terrains à conquérir pour le CCCA-BTP motivent une réponse forte, précise et circonstanciée.

Notre lecture singulière du monde dans lequel nous évoluons, les éléments constitutifs de notre ADN et l'ambition que nous formulons à l'adresse du réseau conditionnent les orientations stratégiques pour lesquelles nous allons pleinement nous investir dans les années à venir. Ces cinq axes sont présentés dans les pages qui suivent. Le levier est puissant, la réponse globale.

Parce que ce plan de développement stratégique s'adresse à l'ensemble des acteurs des branches, chacun d'eux doit tirer profit de sa déclinaison et s'approprier son contenu, pensé pour positionner pleinement le CCCA-BTP en complémentarité de leurs missions.

Parce que le CCCA-BTP, en qualité d'outil des branches, porte la voix de l'ensemble des CFA (paritaires, associés, autres) qui servent les intérêts des professionnels du secteur, en formant la main-d'œuvre dont ils ont besoin pour soutenir et développer leur activité.

Parce qu'enfin, ce plan de développement stratégique a été pensé pour apporter une réponse aux maux formulés par les CFA du réseau paritaire, dont les attentes exprimées invitent leur tête de réseau à repenser son positionnement et son offre de services.

Une tête de réseau forte pour un réseau fortifié doit être en mesure de...

01 Incarner davantage notre identité de branches, influencer et s'ouvrir, c'est essentiellement...

- **Porter** une voix singulière d'opérateur de branches (promotion des métiers et des formations aux métiers du BTP...), aux niveaux national, européen et international
- **Renforcer** les synergies collaboratives avec les grands acteurs des branches, au premier rang desquels Constructys
- **Animer** un écosystème élargi à l'ensemble des acteurs et partenaires de la formation au BTP
- **Investir** le champ de la certification

02 Piloter et coordonner la diversification de l'offre de formation, c'est essentiellement...

- **Renforcer** notre capacité à écouter nos marchés (entreprises, apprenants, concurrents, métiers, filières...)
- **Inventer et soutenir** l'offre de services du centre de formation de demain
- **Piloter** la diversification, le ciblage et l'articulation de l'offre de formation, en totale adéquation avec les besoins de l'entreprise
- **Assumer** une identité nouvelle d'acteur de formation tout au long de la vie

03 Développer, susciter, incuber et diffuser l'innovation dans toutes ses dimensions, c'est essentiellement...

- **Accélérer** la dynamique d'innovation en mobilisant ressources internes comme acteurs externes (« Open innovation »)
- **Structurer** une fonction stratégique de recherche et développement
- **Expérimenter** pour faire évoluer le modèle pédagogique, l'organisation, les espaces et équipements
- **Valoriser** nos données

04 Soutenir et accélérer les mutations des réseaux *via* une offre de services étendue, c'est essentiellement...

- **Devenir** l'animateur stratégique du réseau en définissant les orientations prioritaires à développer
- **Rénover, segmenter et expliciter** notre offre de services à destination des acteurs de la formation en BTP
- **Développer et soutenir** les initiatives d'excellence au sein du réseau paritaire
- **Accompagner** les collaborateurs du réseau dans l'évolution de leurs métiers et compétences

05 Stimuler la performance opérationnelle, c'est essentiellement...

- **Redéfinir** les responsabilités et les engagements réciproques du CCCA-BTP et des associations régionales dans le cadre d'une « nouvelle donne », davantage orientée performance
- **Rénover, moderniser** les politiques de financement des réseaux (paritaire et associés)
- **Appuyer** les centres de formation dans la mutation de leur modèle économique
- **Diffuser** une culture et les outils de la qualité-performance et de l'évaluation à l'échelle du réseau paritaire

05.

UN PORTEFEUILLE DE PROJETS MAJEURS CONCRÉTISANT L'AMBITION STRATÉGIQUE

www.previtrance.fr
www.previtrance.fr
Prévitrance
BOGION
JOANIN

01 Incarner davantage notre identité de branches, influencer et s'ouvrir, cela passe concrètement par :

9 PROJETS

#1 **Organiser,** en appui des branches et en concertation avec les acteurs, une fonction de lobbying (auprès du ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, des régions de France, du FSE, etc.)

#2 **Concevoir et mettre en œuvre** notre nouveau rôle dans le processus de la certification (articulation avec la CPNE et les CPREF)

#3 **Cibler, hiérarchiser et développer** les synergies avec les autres outils et réseaux des branches

#4 **Définir et décliner** une stratégie de communication autour de la promotion de l'excellence, des talents et d'une nouvelle marque, valorisant les métiers et les voies de formation

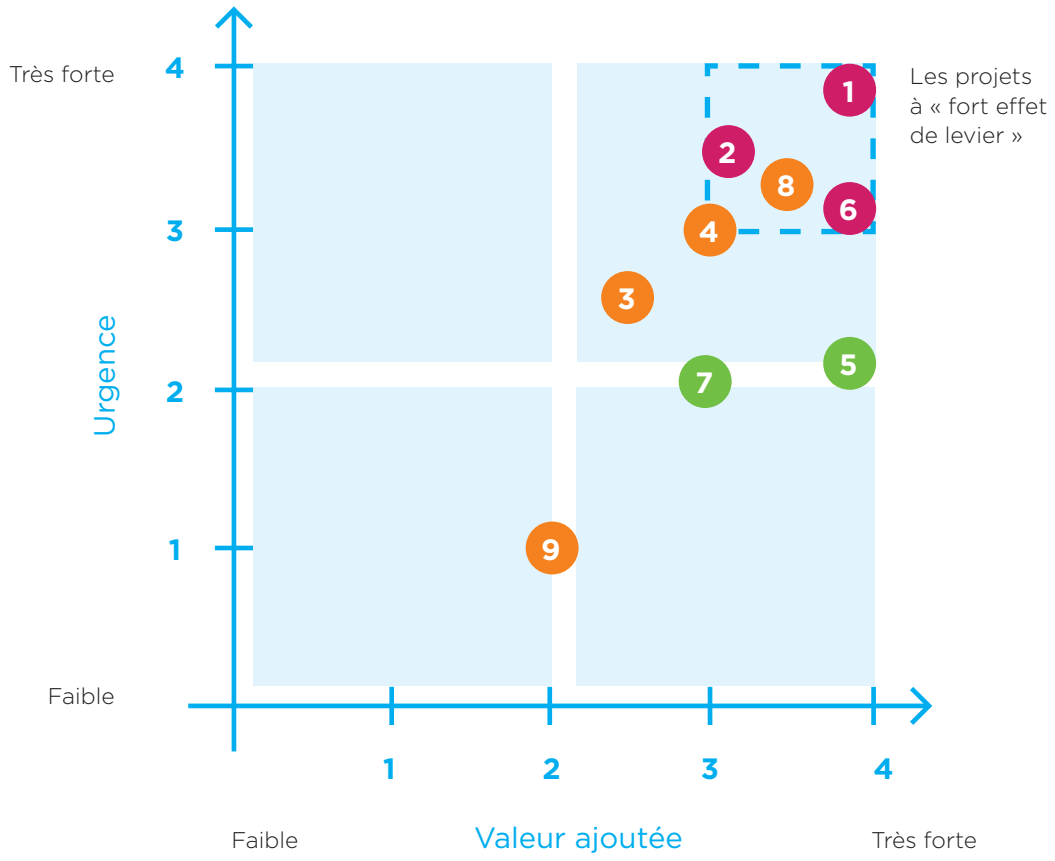
#5 **Construire** des partenariats nationaux déclinables territorialement (institutionnels, académiques, grands comptes)

#6 **Réussir** l'intégration des associations régionales du réseau dans le dispositif Service public régional de l'orientation (SPRO)

#7 **Piloter et impulser** des partenariats à l'échelle européenne (de type « Erasmus » de l'apprentissage)

#8 **Élargir** le portefeuille d'organismes de formation (paritaires, associés et autres) animés par la tête de réseau

#9 **Structurer et promouvoir** un réseau des anciens des centres de formation – de type alumni



Projets

#1 Lobbying

#2 Certification

#3 Synergies Outils / Branches

#4 Communication

#5 Partenariats

#6 SPRO

#7 Europe

#8 Portefeuille organismes de formation

#9 Réseau des anciens - alumni

Complexité

- Faible
- Modérée
- Forte

02 Piloter et coordonner la diversification de l'offre de formation, cela passe concrètement par :

10 PROJETS

#10 **Créer et déployer** une offre de formation de branches (CQP, titres certifiés...) dans nos centres de formation

#11 **Définir et partager** l'offre de services cible d'un centre de formation des excellences

#12 **Travailler** l'ingénierie de formation pour assouplir, adapter et lier les cursus formation initiale et formation continue (« marqueur pédagogique »)

#13 **Mettre en œuvre** un programme d'études marketing et de benchmark pour renforcer la différenciation

#14 **Élaborer et généraliser** les « + formations BTP » (contenus différenciants de la formation) à l'échelle du réseau paritaire

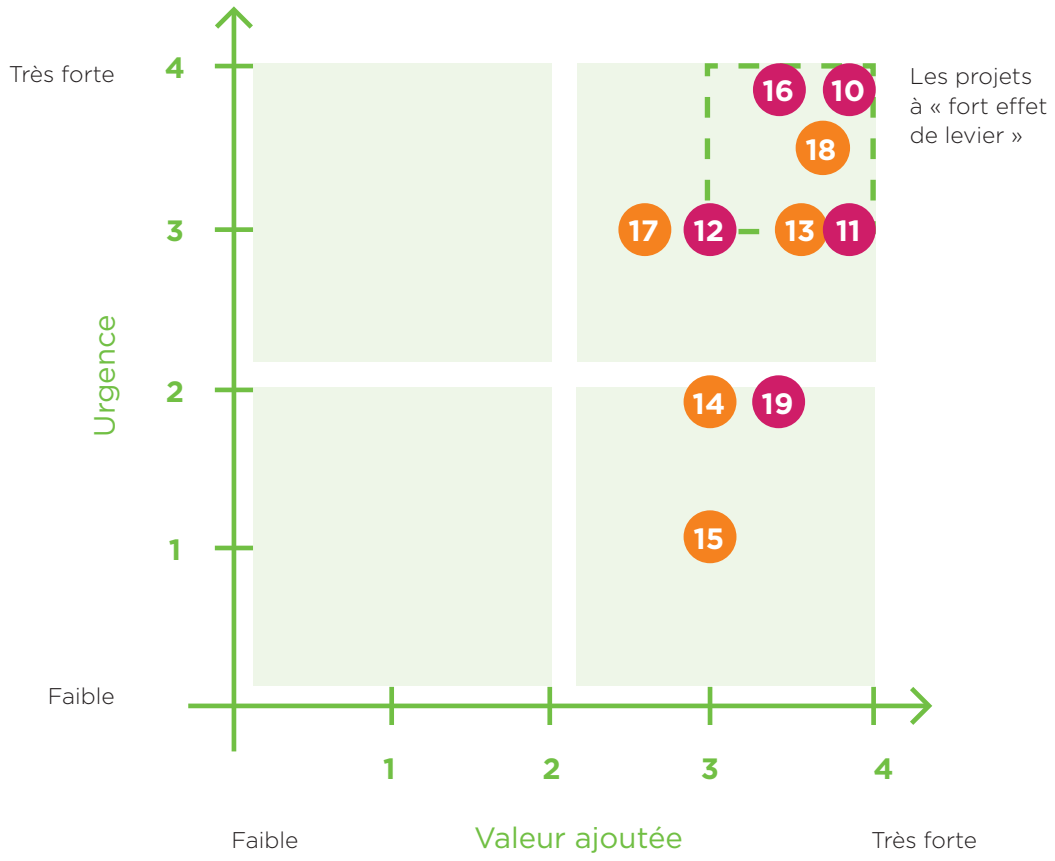
#15 **Créer et déployer** un programme de sensibilisation à l'entrepreneuriat

#16 **Réviser et renforcer** notre dispositif de veille métiers et d'écoute clients

#17 **Développer et accompagner** la mission formatrice des maîtres d'apprentissage

#18 **Outiller** les associations régionales des moyens nécessaires au développement de la formation continue et plus largement de la relation commerciale

#19 **Inventer, expérimenter et concrétiser** les filières métiers (classes « prépa/passerelles »)



Projets

#10 Offre de formation de branches

#11 Offre de services cible CF

#12 Ingénierie de formation FI/FC

#13 Études marketing

#14 + Formations BTP

#15 Entrepreneuriat

#16 Veille métiers et écoute clients

#17 Mission formatrice MA

#18 Formation continue et relation commerciale

#19 Filières métiers

Complexité

- Faible
- Modérée
- Forte

03 Développer, susciter, incuber et diffuser l'innovation dans toutes ses dimensions, cela passe concrètement par :

8 PROJETS

#20 **Construire** un dispositif de recherche et développement, permettant d'exploiter l'innovation

#21 **Déployer** les Trophées de l'innovation et faire de ce rendez-vous la clé de voûte de l'open innovation associant l'ensemble des acteurs de la formation BTP

#22 **Mettre en place** une plateforme unique d'information et d'orientation aux métiers du BTP

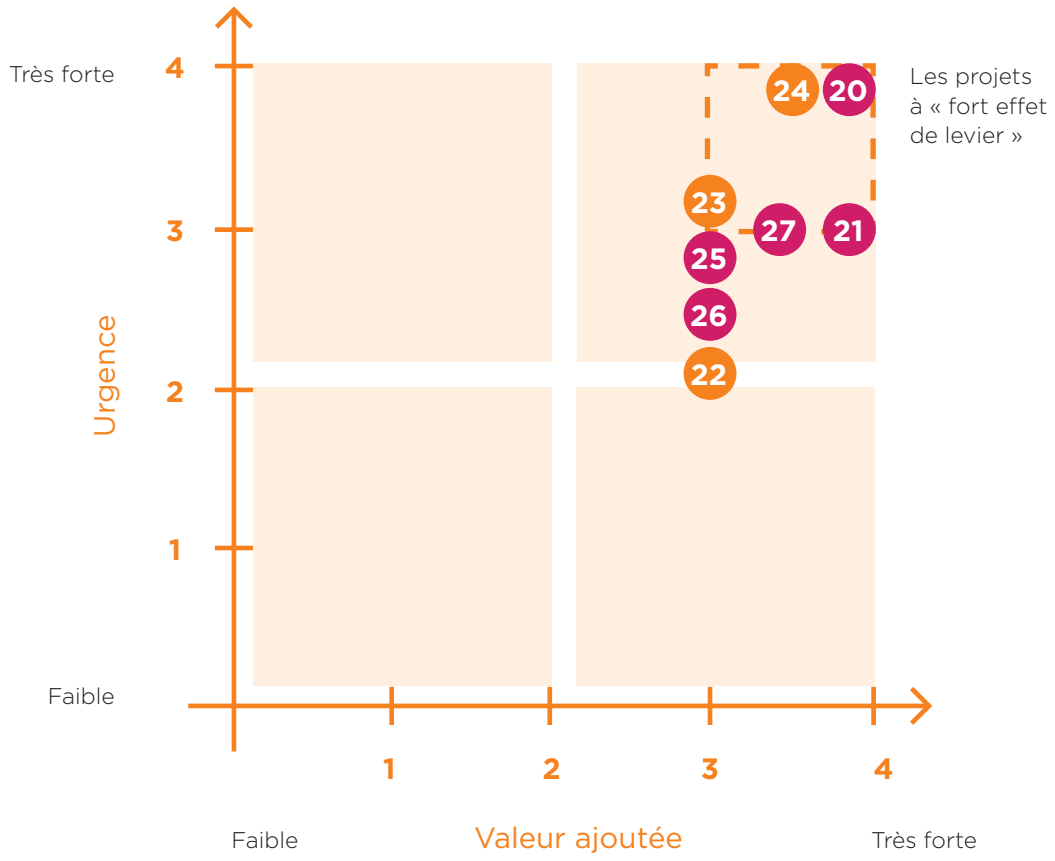
#23 **Concevoir** un dispositif de soutien et d'évaluation de l'expérimentation au sein du CCCA-BTP et de son réseau paritaire (repositionnement du C3P)

#24 **Impulser** l'innovation numérique dans les pratiques pédagogiques (académie numérique, MOOC, BIM, NPA BTP, FOAD, ...)

#25 **Définir et déployer** les nouvelles modalités pédagogiques de l'alternance en développant la FOAD et en renforçant la place de l'entreprise dans l'apprentissage des métiers

#26 **Inventer et faire vivre** l'espace pédagogique de demain

#27 **Inventer** un dispositif de collecte, d'exploitation et de valorisation des données



Projets

#20 Recherche et développement

#21 Trophées de l'innovation

#22 Plateforme orientation

#23 Soutien à l'expérimentation

#24 Innovation pédagogique

#25 FOAD

#26 Espace pédagogique de demain

#27 Valorisation des données

Complexité

- Faible
- Modérée
- Forte

04 Soutenir et accélérer les mutations des réseaux *via* une offre de services étendue, cela passe concrètement par :

7 PROJETS

#28 **Rythmer et sécuriser** la régionalisation, en appui des associations régionales (accompagnement au changement et à sa mise en œuvre par le CCCA-BTP et son réseau)

#29 **Constituer et animer** des « communautés de relais/référents » au sein du réseau paritaire (stratégiques, fonctionnelles, opérationnelles/métier)

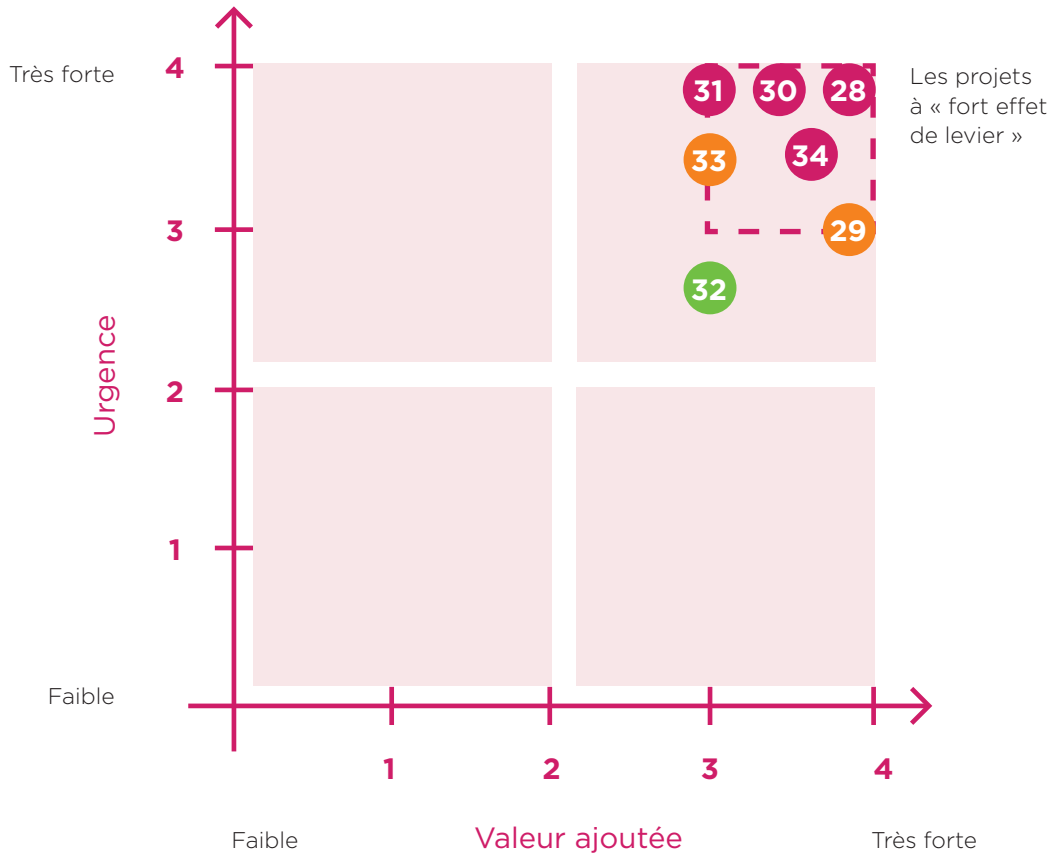
#30 **Concevoir et déployer** une nouvelle stratégie de développement RH, au profit des collaborateurs du réseau paritaire, alignée avec les priorités de Transform'BTP (GPEC, mobilité…)

#31 **Élaborer et piloter** la mise en œuvre du Schéma directeur des systèmes d'information, jusqu'à sa déclinaison en portefeuille de projets

#32 **Professionnaliser** la gestion du management de projet au sein du CCCA-BTP et du réseau paritaire (gouvernance, instances, acteurs, processus…)

#33 **Segmenter** clairement la nouvelle offre de services du CCCA-BTP (offre « centres de formation paritaires », offre « centres de formation associés »)

#34 **Accompagner et soutenir** la montée en compétences des collaborateurs du réseau paritaire et du CCCA-BTP au regard des nouveaux enjeux stratégiques



Projets

#28 Régionalisation

#29 Communautés de relais/référents

#30 Stratégie et développement RH

#31 SDSI

#32 Management de projet

#33 Offre de services CCCA-BTP segmentée

#34 Montée en compétences accompagnée des collaborateurs du réseau et du CCCA-BTP

Complexité

- Faible
- Modérée
- Forte

05 Stimuler la performance opérationnelle, cela passe concrètement par :

9 PROJETS

#35 **Rénover, moderniser** les politiques de financement des réseaux (paritaire et associés)

#36 **Constituer et professionnaliser** une cellule d'appels à projets, au niveau du CCCA-BTP et en appui de son réseau paritaire

#37 **Redéfinir** les conventions de relation dans le cadre de la définition, mise en œuvre et évaluation d'un nouveau plan qualité-performance

#38 **Aligner** la structure organisationnelle du CCCA-BTP aux nouvelles ambitions stratégiques

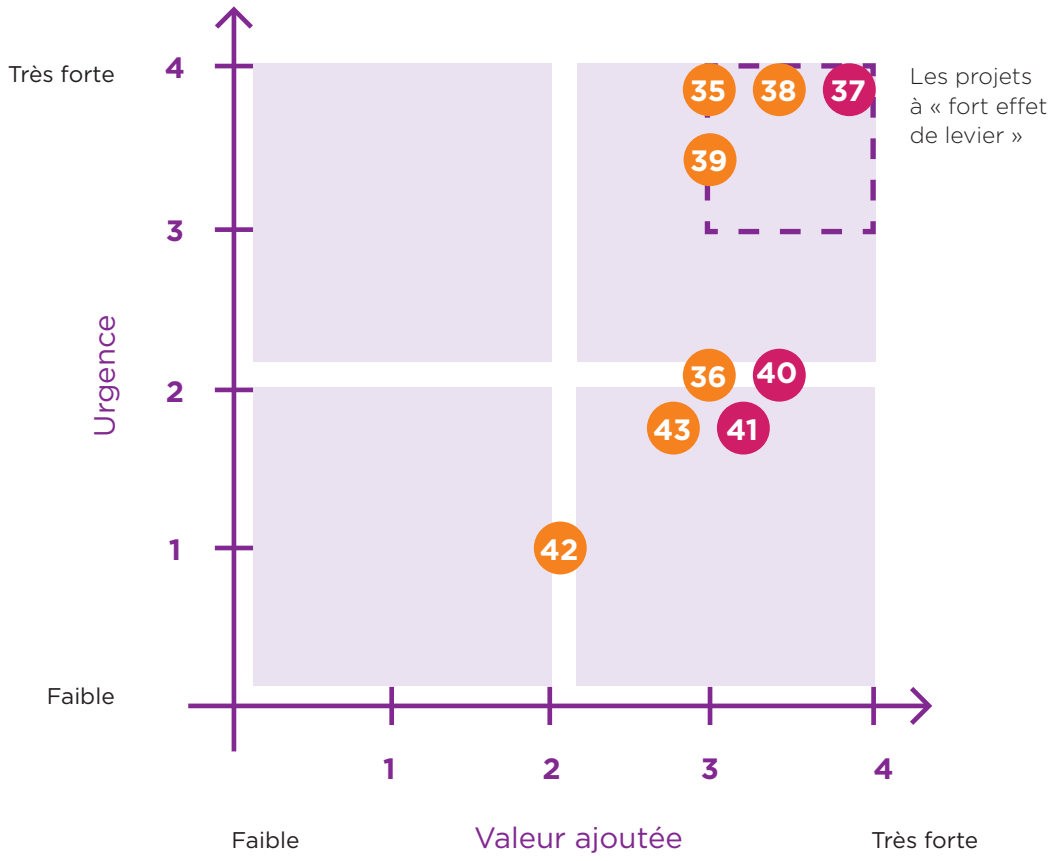
#39 **Définir** le modèle organisationnel et économique cible des associations régionales

#40 **Concevoir et mettre en œuvre** un dispositif de pilotage global des activités et de la performance, à même d'éclairer la décision et les orientations stratégiques prises par les administrateurs

#41 **Optimiser** le mode de gouvernance institutionnel du CCCA-BTP (fréquence des conseils d'administration, instances préparatoires, commissions, GTP...)

#42 **Élaborer et encourager** une démarche d'évaluation de pair à pair, entre associations régionales

#43 **Étudier** l'opportunité / faisabilité de la centralisation et mutualisation de fonctions (achats, centres de services partagés par exemple) et piloter la mise en œuvre



Projets

#35 Modèles de financement du réseau

#36 Cellule d'appel à projets

#37 Conventions de relations

#38 Nouvelle organisation CCCA-BTP

#39 Modèle orga et éco des AR cible

#40 Pilotage de la performance

#41 Mode de gouvernance du CCCA-BTP

#42 Évaluation de pair à pair

#43 Mutualisation et CSP

Complexité

- Faible
- Modérée
- Forte

PORTEFEUILLE PRIORISÉ : VUE D'ENSEMBLE DES PROJETS PRIORITAIRES

18 PROJETS

#1	**Lobbying**
#2	**Certification**
#6	**SPRO**
#8	**Portefeuille organismes de formation**
#10	**Offre de formation branches**
#16	**Veille métiers et écoute clients**
#18	**Formation continue et relation commerciale**
#20	**Recherche et développement**
#24	**Innovation pédagogique**
#28	**Régionalisation**
#30	**Stratégie et développement RH**
#31	**Schéma directeur des systèmes d'information**

#33 **Offre de services CCCA-BTP segmentée**

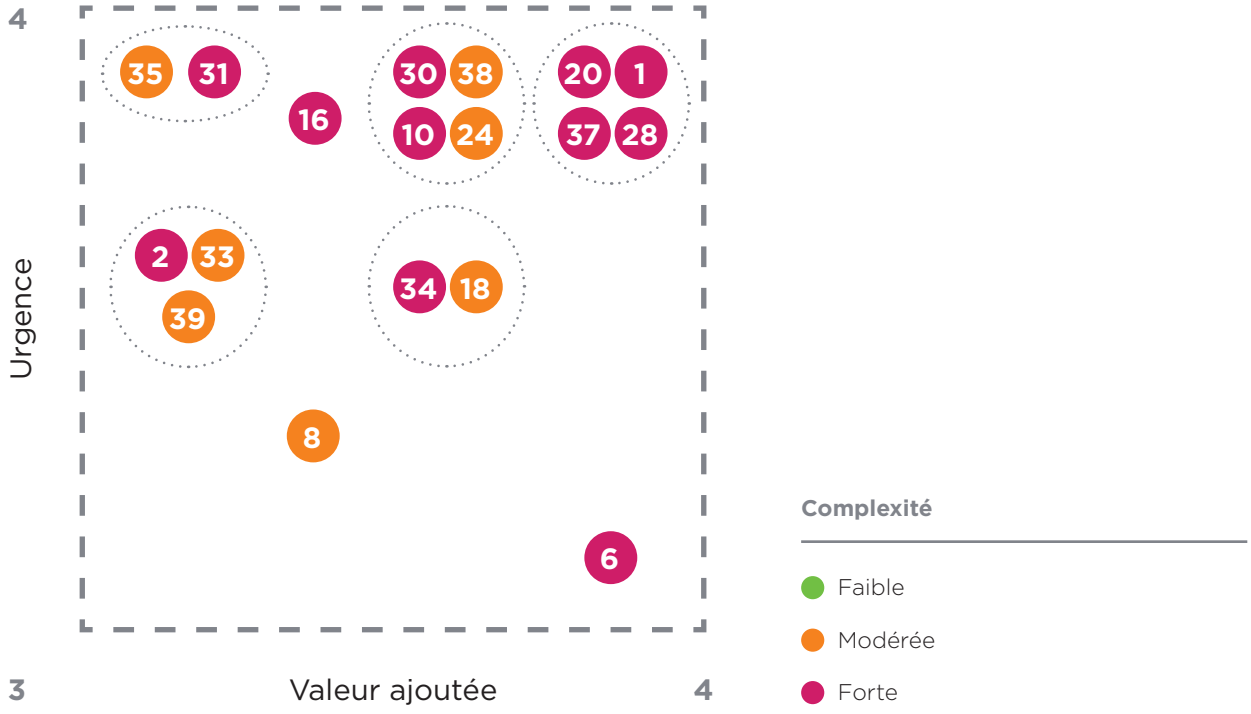
#34 **Montée en compétences collaborateurs du réseau et du CCCA-BTP**

#35 **Modèles de financement des réseaux**

#37 **Conventions de relations**

#38 **Nouvelle organisation du CCCA-BTP**

#39 **Modèle organisationnel et économique des associations régionales cible**



06.

DES CONDITIONS POUR RÉUSSIR LA MISE EN ŒUVRE

SÉCURISER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Neuf conditions pour réussir

Co-construire

Un travail conjoint entre le CCCA-BTP et les acteurs du réseau, tant sur le plan de la méthode que des orientations retenues.

Aligner

À la fois le cadre des accords et des conventions sur les orientations stratégiques de Transform'BTP et les modèles d'organisations et les compétences (CCCA-BTP, associations régionales...).

Soutenir

Un portage politique fort des orientations stratégiques par les administrateurs, tant aux niveaux national, régional que local, ambassadeurs de premier plan auprès des acteurs de leur écosystème.

Co-développer

Un réseau des managers (secrétaires généraux, directeurs de CFA), relais territoriaux stratégiques, investis dans la mise en œuvre aux côtés du CCCA-BTP.

Investir

Une tête de réseau capable de mobiliser les fonds nécessaires au soutien de la relance.

Appuyer

Les acteurs du réseau pour leur donner les moyens des ambitions affichées dans le plan stratégique et l'infuser dans les projets d'établissement des CFA du réseau paritaire.

Communiquer sur, expliquer et faire connaître

Le nouvel élan impulsé par Transform'BTP auprès du réseau paritaire (« Tour de France » des associations régionales, collaborateurs), des entreprises, des jeunes, des partenaires, des financeurs...

Décliner

Les orientations stratégiques en un portefeuille de projets pour ancrer la stratégie dans le réel, rythmer ce programme de transformation avec des jalons clairs et visibles à 18-24 mois.

Renforcer l'agilité

De la tête de réseau pour lui donner les moyens d'une mise en œuvre rapide et réussie de Transform'BTP.

Une victoire rapide et accessible : l'exemple de la nouvelle organisation de la tête de réseau

01

Une structure claire et lisible pour l'ensemble des parties prenantes, destinataires des actions à valeur ajoutée de la tête du réseau.

02

Une organisation resserrée qui distingue les missions nationales des services offerts aux associations régionales, aux CFA paritaires, associés, conventionnés, aux autres acteurs de la formation BTP.

03

Une organisation qui favorise la coopération et la transversalité au niveau des services de la tête du réseau.

04

Une organisation qui favorise l'innovation et garantit sa diffusion.

05

Une organisation qui dispose des ressources pour piloter et accompagner le projet de transformation et plus globalement son efficience et celle du réseau.

SÉCURISER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Une victoire rapide et accessible : l'exemple de la nouvelle organisation de la tête de réseau

Mission Transformation

- Direction de projet
- Assistance projet

Direction politiques de formation et de l'innovation pédagogique

- Assistance

- Ingénierie et référentiels de compétences (certifications)
- Innovation pédagogique
- Expertise, conseil et évaluation (qualité)
- Internationalisation des compétences
- Développement parcours et orientation professionnels

Direction du marketing, du développement et de l'innovation

- Assistance

- Études et veille
- Relations entreprise et gestion grands comptes
- Développement des partenariats
- Promotion commerciale des dispositifs de branches (business développement)
- Innovation stratégique

Secrétariat général

- Assistance

Direction communication

- Assistance

- Comm. institutionnelle
- Comm. externe
- Comm. événementielle
- Comm. interne

Direction des ressources humaines et des relations sociales

- Assistance

- GRH CCCA-BTP
- Paie Réseau
- Conseil et expertise en droit social
- Négociations sociales nationales
- Recrutement, carrières et développement / professionnalisation (GPEC)
- Pilotage RH et reporting
- Contrôle de gestion sociale

Direction finances – évaluation – patrimoine et SI

- Assistance

- Gestion et développement ressources – Veille appels à projets
- Finances – Contrôle de gestion et pilotage de la performance
- Suivi des conventions – Audits – Maîtrise risques
- Patrimoine réseau – Projets d'investissements
- Achats et mutualisation – Moyens généraux
- SI et outils numériques

Direction affaires juridiques et relations institutionnelles

- Assistance

- Interfaces avec les instances
- Veille réglementaire
- Études et conseils juridiques
- Contrats / contentieux Conventionnements,
- Procédures/textes réglementaires
- Activités de lobbying (projets de loi/décret…) et d'intermédiation

SÉCURISER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Une dynamique d'ores et déjà engagée, s'incarnant dans des réalisations concrètes

Anticipant la nécessité de faire évoluer son positionnement et repenser son offre de services, le CCCA-BTP a lancé ou acté une première série de projets emblématiques, concrets, pilotés, répondant aux cinq axes stratégiques exposés précédemment. Citons en quelques-uns :

1. WINNOV', les trophées de l'innovation
2. Le programme de montée en compétences des managers du réseau
3. La mise en place d'un processus de management de projet au sein du CCCA-BTP
4. Le déploiement de NPA BTP et du BIM (dans le cadre de la nouvelle convention avec ALLPLAN France)
5. Le lancement du Schéma directeur des systèmes d'information à l'échelle du réseau (en cours)
6. Le positionnement du réseau sur le PIA3 (volet numérique)
7. L'accompagnement très opérationnel sur le volet régionalisation (en cours)
8. La réécriture des conventions de relation (qui seront votées au conseil d'administration de septembre 2017)
9. La mise en œuvre de synergies avec Constructys (signature d'une convention de collaboration en juin 2017)
10. L'adoption du plan qualité performance (budget révisé 2017)
11. Les contacts en cours pour des partenariats académiques nationaux (CNAM, CESI…)
12. Le lancement de discussions avec de potentiels futurs établissements associés
13. L'internationalisation des compétences (en cours)
14. Des premiers contacts pour une plateforme de l'orientation numérique dédiée BTP
15. Le lancement des premiers travaux sur la Formation ouverte et à distance
16. La diversification et l'agilité de l'offre de formation
17. Le lancement à l'automne 2017 d'un laboratoire collaboratif sur l'innovation pédagogique
18. La production d'un guide administrateur, accompagnée d'une formation-action pour les administrateurs, secrétaires généraux et directeurs de centre de formation

Le temps des projets stratégiques : une articulation entre les différentes composantes du réseau dans la mise en œuvre de Transform'BTP

Nouveaux rôles

L'ambassadeur, administrateur du CCCA-BTP ou du réseau paritaire, endossant à la fois le rôle de soutien, conseil, facilitateur, portant et impulsant politiquement le déploiement des projets de Transform'BTP

La mission de transformation, nouvellement créée au sein de la tête de réseau, chargée de coordonner le bon déploiement du portefeuille en s'assurant de la cohérence et de la dynamique de la démarche, de faire le lien entre les échelons national et territorial, de porter auprès du comité de pilotage stratégique toutes les informations utiles dans le cadre du pilotage des projets et de rendre compte de l'avancement au GTP Transform'BTP ainsi qu'au conseil d'administration

Le directeur de projet (membre du COMEX, directeur au CCCA-BTP, secrétaire général d'association régionale, directeur de centre de formation…), pilotant opérationnellement un ou plusieurs projets, s'assurant de la conduite des travaux et dédiant les moyens nécessaires

Le contributeur, mobilisé par le directeur de projet, pour conduire un ensemble de travaux concourant à la réussite d'un projet

Le coordonnateur de déploiement national, rôle porté par les secrétaires généraux d'association régionale volontaires, définissant en concertation avec l'ambassadeur et le directeur de projet la stratégie et le plan de déploiement national, échangeant avec ses pairs sur l'avancement des projets, participant aux côtés du directeur de projet et du référent fonctionnel à l'animation d'un réseau d'acteurs territoriaux pour préparer et faciliter le futur déploiement

Le référent fonctionnel, chargé de structurer et animer les réseaux internes (au sein du CCCA-BTP et du réseau paritaire)

L'équipe projet, ensemble cohérent d'acteurs (ambassadeur, directeur de projet et contributeur(s)) engagés dans la réalisation concrète d'un projet ou ensemble de projets

Nouvelles instances

Un COMEX du CCCA-BTP qui se mue une fois par mois en **comité de pilotage stratégique (CPS)**, élargi pour l'occasion à deux secrétaires généraux d'association régionale désignés pour siéger pendant une année. Le CPS est l'instance de pilotage et d'arbitrage chargée de :

- instruire les points à portée stratégique, en vue d'une présentation en conseil d'administration ;
- traiter et arbitrer les points bloquants ;
- arbitrer les priorités ;
- s'assurer de l'attribution des moyens requis ;
- valider les livrables.

Un groupe de travail paritaire Transform'BTP, se réunissant une fois par trimestre pour :

- s'assurer du bon déroulement de la mise en œuvre du plan de développement stratégique ;
- mesurer l'atteinte des objectifs définis ;
- valider les informations et éventuels arbitrages à soumettre au conseil d'administration.

Un comité projets, instance de suivi opérationnel chargée de :

- l'instruction préalable des éléments nécessitant un arbitrage en comité de pilotage stratégique ;
- coordonner et assurer le suivi opérationnel des projets ;
- favoriser la collecte d'informations et l'identification des différents contributeurs.

SÉCURISER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

Engager et rythmer la transformation avec des jalons clairs et visibles

01

Septembre 2017
Déclinaison et mobilisation

- Plan stratégique présenté dans les associations régionales
- Portefeuille de projets décliné, structuré et piloté
- Nouvelle organisation du CCCA-BTP déployée
- Ambassadeurs, responsables, contributeurs (CCCA-BTP et associations régionales), référents identifiés

02

Mars 2018
Concrétisation

- Premières réalisations concrètes mesurables
- Nouveaux projets d'établissement des associations régionales élaborés
- Nouvelle organisation dans les associations régionales

03

Septembre 2018
Généralisation et évaluation

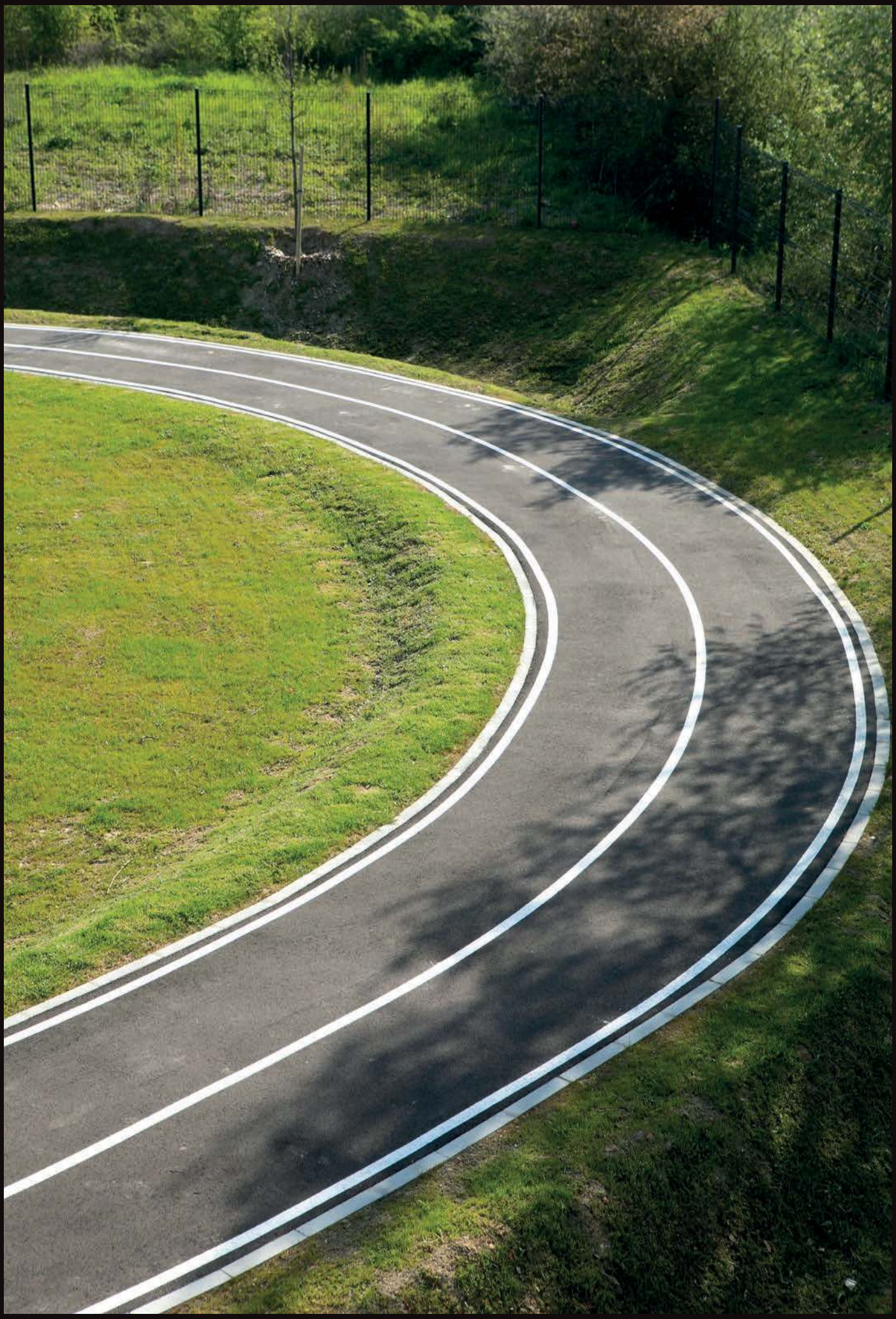
- 1re revue stratégique du portefeuille de projets
- Évaluation à mi-parcours de l'atteinte des objectifs stratégiques et ajustements (séminaire des administrateurs)

04

Juin 2019
Bilan et revue stratégique

- Bilan complet de la mise en œuvre de Transform'BTP
- Projection sur un nouvel exercice de revue stratégique

POUR CONCLURE... ET POURSUIVRE



UN EXERCICE STRATÉGIQUE INTENSE, UNE AMBITION FORTE, DES ACTIONS RAPIDES À METTRE EN ŒUVRE

Un plan stratégique à l'ambition forte. Affirmée. Affichée. Une détermination intacte à engager dès à présent la transformation de notre tête de réseau.

La page d'élaboration du plan de développement stratégique se tourne. Celles et ceux qui l'ont écrite nourrissent aujourd'hui de réelles attentes. L'ambition exposée est à la hauteur des enjeux, l'heure est venue de l'assumer et de la mettre en œuvre.

Notre volonté d'agir est puissante. La force du collectif que nous constituons l'est tout autant. Ensemble, nous saurons incarner les valeurs qui nous animent. Dépasser les incertitudes et accompagner l'ensemble de notre réseau dans sa mue, nécessaire et utile.

Julien Lair, médaille de bronze en peinture et décoration - EuroSkills 2016

CCCA-BTP / avril 2017

RENDEZ-VOUS SUR :

www.ccca-btp.fr facebook.com/3cabtp twitter.com/3cabtp youtube.com/3cabtp