



Mission de consultance
Appel d'offre REF : 2019F0406

Évaluation du principe de la reconnaissance des formations pour
Certificateurs résidentiel et Conseillers PEB

Phase 3
Mesures et scénarios afin d'améliorer la qualité prestations du
personnel agréé

Rapport

Rédaction : Nicolas Cuvelier

Soutien technique et relecture : Thomas Deville &
Sébastien Yasse



Table des matières

| | |
|---|----|
| Table des matières..... | 2 |
| 1. Introduction..... | 5 |
| 2. Mesures..... | 5 |
| 2.1. Description des mesures présentées..... | 5 |
| 2.1.1. Mesure N°1 : Instauration d'une formation initiale minimale pour accéder à la profession | 5 |
| 2.1.2. Mesure N°2 : Recyclage du personnel agréé issu de la première mouture des formations | 5 |
| 2.1.3. Mesure N°3 : Mise en place d'un test de situation préalable à l'inscription aux formations..... | 7 |
| 2.1.4. Mesure N°4 : Mise à jour du listing du personnel agréé..... | 7 |
| 2.1.5. Mesure N°5 : Mise à jour du personnel agréé lors de modifications importantes de la législation | 7 |
| 2.1.6. Mesure N°6 : Mise en place d'un marché public unique pour encadrer les formations des Certificateurs et Conseillers PEB | 7 |
| 2.1.7. Mesure N°7 : Limiter le nombre de centres et l'adapter à la demande..... | 8 |
| 2.1.8. Mesure N°8 : Augmenter les moyens budgétaires attribués aux contrôles des certificats | 8 |
| 2.1.9. Mesure N°9 : Augmenter le nombre de contrôles des prestations du personnel agréé | 8 |
| 2.1.10. Mesure N°10 : Diminuer le temps alloué à chaque contrôle | 8 |
| 2.1.11. Mesure N°11 : Durcir les sanctions et communiquer sur celles-ci | 9 |
| 2.1.12. Mesure N°12 : Encadrer les prix des actes réglementaires | 9 |
| 2.1.13. Mesure N°13 : Améliorer la maîtrise du protocole et de ses modifications par le service Formations 9 | |
| 2.1.14. Mesure N°14 : Améliorer la transposition des modifications de la législation au sein de la matière et des supports de cours | 9 |
| 2.1.15. Mesure N°15 : Attribution claire de la tâche de mise à jour des supports de cours | 10 |
| 2.1.16. Mesure N°16 : Réaliser des tables rondes avec les acteurs des centres pour faire remonter les informations..... | 10 |
| 2.1.17. Mesure N°17 : Augmenter le nombre de missions d'observation et ne pas relever que les points négatifs | 10 |
| 2.1.18. Mesure N°18 : Augmenter la communication autour des résultats des contrôles des séances de formation | 10 |
| 2.1.19. Mesure N°19 : Augmenter la fréquence des e-news et les rendre moins informelles..... | 11 |
| 2.1.20. Mesure N°20 : Alléger la procédure de déverrouillage et ne pas partir du postulat que le personnel agréé est en tort | 11 |
| 2.1.21. Mesure N°21 : Mise en place de moyens pour faire remonter l'information : organisation de tables rondes plus fréquentes, avec un professionnel de la dynamique de groupe | 11 |
| 2.1.22. Mesure N°22 : Prise en compte des retours provenant du personnel agréé et adapter : le protocole, les outils, la formation..... | 11 |
| 2.1.23. Mesure N°23 : Communiquer par rapport aux contrôles : augmenter la pression liée à la fréquence des contrôles | 12 |
| 2.1.24. Mesure N°24 : Communiquer sur l'importance et l'intérêt des certificats auprès du client final .. | 12 |
| 2.1.25. Mesure N°25 : Communiquer sur l'importance des preuves et les conséquences de leur absence 12 | |
| 2.1.26. Mesure N°26 : Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur..... | 12 |
| 2.1.27. Mesure N°27 : Ajouter une formation pédagogique et didactique pour les formateurs | 13 |
| 2.1.28. Mesure N°28 : Ajouter un examen de fin de formation pour les formateurs | 13 |
| 2.1.29. Mesure N°29 : Continuer (intensifier) les contrôles des formations | 13 |
| 2.1.30. Mesure N°30 : Réaliser un appel à candidatures pour les centres de formation | 13 |
| 2.1.31. Mesure N°31 : Relier les questions de théorie à des pratiques de terrain | 15 |
| 2.1.32. Mesure N°32 : Interroger sur des actes administratifs | 15 |
| 2.1.33. Mesure N°33 : Interroger sur des pratiques du métier | 15 |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1.34. | Mesure N°34 : Laisser une place à l'argumentation dans les réponses à l'examen | 15 |
| 2.1.35. | Mesure N°35 : Production d'un nombre plus important de questions | 15 |
| 2.1.36. | Mesure N°36 : Proposer un correctif de l'examen | 16 |
| 2.1.37. | Mesure N°37 : Réaliser un examen à cours ouverts..... | 16 |
| 2.1.38. | Mesure N°38 : Création d'un arbre décisionnel pour identifier le cas dans lequel on se trouve et la partie du protocole qui s'y applique | 16 |
| 2.1.39. | Mesure N°39 : Intégrer des outils au logiciel pour se guider dans le protocole | 16 |
| 2.1.40. | Mesure N°40 : Présenter la théorie en lien avec les pratiques du métier, pas uniquement énumérer | 17 |
| 2.1.41. | Mesure N°41 : Apprendre à trouver l'information théorique au sein du protocole, plutôt que l'information en elle-même | 17 |
| 2.1.42. | Mesure N°42 : Augmenter le temps passé à l'utilisation des outils..... | 17 |
| 2.1.43. | Mesure N°43 : Augmenter le temps passé à la reconnaissance des matériaux fréquemment rencontrés | 17 |
| 2.1.44. | Mesure N°44 : Mise à disposition d'un bâtiment par l'Administration pour la réalisation de visites | 18 |
| 2.1.45. | Mesure N°45 : Augmenter le temps passé sur le rôle du personnel agréé..... | 18 |
| 2.1.46. | Mesure N°46 : Augmenter le temps passé sur l'importance de la récolte des documents nécessaires | 18 |
| 2.1.47. | Mesure N°47 : Augmenter le temps passé sur la communication à propos de l'importance du certificat | 18 |
| 2.1.48. | Mesure N°48 : Participer au développement d'un sentiment d'appartenance/de groupe..... | 19 |
| 2.1.49. | Mesure N°49 : Indiquer clairement les compétences attendues pour la pratique du métier | 19 |
| 2.1.50. | Mesure N°50 : Indiquer clairement le niveau de difficulté de l'examen..... | 19 |
| 2.1.51. | Mesure N°51 : Diminuer l'ex-cathedra en faveur de plus d'interactivité..... | 19 |
| 2.1.52. | Mesure N°52 : Développer la classe inversée | 19 |
| 2.1.53. | Mesure N°53 : Organiser des tables rondes pour exprimer les difficultés rencontrées et les solutions possibles | 20 |
| 2.1.54. | Mesure N°54 : Organiser des formations/recyclages lors de chaque modification importante de la législation | 20 |
| 2.1.55. | Mesure N°55 : Synchroniser les formations de recyclage pour faciliter leur organisation..... | 20 |
| 3. | Définitions des scénarios..... | 21 |
| 3.1. | Méthodologie | 21 |
| 3.2. | Tableau des mesures reprises dans les différents scénarios | 22 |
| 3.3. | Scénario 1 : Mise en œuvre aisée | 25 |
| 3.3.1. | Mesures prises en compte pour le scénario | 25 |
| 3.3.2. | Mesures visant à améliorer la communication..... | 26 |
| 3.3.3. | Mesures relatives à l'accréditation des centres | 26 |
| 3.3.4. | Mesures relatives à l'examen | 26 |
| 3.3.5. | Mesures relatives au contenu des formations | 27 |
| 3.3.6. | Conclusions scénario 1..... | 27 |
| 3.4. | Scénario 2 : Impact important | 29 |
| 3.4.1. | Mesures prises en compte pour le scénario | 29 |
| 3.4.2. | Mesure relative à la compétence du personnel agréé..... | 30 |
| 3.4.3. | Mesure relative à la concurrence entre les centres | 30 |
| 3.4.4. | Mesures relatives à la communication..... | 30 |
| 3.4.5. | Mesures relatives à l'accréditation des centres | 30 |
| 3.4.6. | Mesures relatives à l'examen | 31 |
| 3.4.7. | Mesures relatives au contenu des formations | 31 |
| 3.4.8. | Mesure relative aux modalités de formation | 31 |
| 3.4.9. | Conclusions pour le scénario 2..... | 31 |



| | | |
|---------|---|----|
| 3.5. | Scénario 3 : Optimisation du processus de reconnaissance..... | 33 |
| 3.5.1. | Mesures prises en compte pour le scénario | 33 |
| 3.5.2. | Mesures relatives à la compétence du personnel agréé | 35 |
| 3.5.3. | Mesures relatives à la concurrence et au contrôle des prestations | 35 |
| 3.5.4. | Mesures relatives à la communication..... | 36 |
| 3.5.5. | Mesures relatives à l'accréditation des centres | 37 |
| 3.5.6. | Mesures relatives à l'examen | 37 |
| 3.5.7. | Mesure relative à la réglementation et au protocole..... | 37 |
| 3.5.8. | Mesures relatives au contenu des formations | 37 |
| 3.5.9. | Mesures relatives aux modalités des formations | 38 |
| 3.5.10. | Conclusions pour ce scénario | 38 |
| 4. | Conclusions générales | 40 |
| 4.1. | Scénarios proposés | 40 |
| 4.2. | Transposabilité à d'autres situations similaires | 41 |
| 4.2.1. | Compétences du personnel agréé..... | 41 |
| 4.2.2. | Contrôle des prestations du personnel agréé | 41 |
| 4.2.3. | Concurrence au sein du personnel agréé..... | 41 |
| 4.2.4. | Concurrence entre centres de formations..... | 41 |
| 4.2.5. | Contrôle des prestations des centres de formation | 42 |
| 4.2.6. | Qualité des formateurs | 42 |
| 4.2.7. | Contenu des formations..... | 42 |
| 4.2.8. | Modalités des formations..... | 42 |
| 4.2.9. | Examen | 43 |
| 4.2.10. | Communication de la part de l'Administration | 43 |
| 4.2.11. | Conclusions..... | 44 |
| 5. | Annexes | 45 |
| 5.1. | Tableau général des mesures..... | 45 |



1. Introduction

Cette seconde partie de notre analyse consistera à proposer des mesures permettant l'amélioration de la situation observée et la résolution des problématiques identifiées.

Nous avons étudié ces dernières de manière à pouvoir proposer des solutions adaptées à chacune d'entre elles. Chacune des mesures proposées a été classée en fonction de la thématique à laquelle elle se raccrochait (pilier) et de la problématique à laquelle elle apportait une solution. Ces mesures ont ensuite été analysées de manière à pouvoir leur attribuer un score décrivant leur facilité de mise en œuvre (de 1 à 5, 1 représentant une mise en œuvre difficile, et 5 une mise en œuvre aisée) ainsi qu'un score décrivant leur impact sur la résolution des problématiques rencontrées (de 1 à 5, 1 représentant un impact limité, et 5 un impact important). Les différentes mesures ont également été classées selon qu'elles soient liées ou non à la formation du personnel agréé en tant que telle.

Suite à cette classification, nous remarquons que 41 des 55 mesures proposées concernent directement ou indirectement la formation en elle-même. De même, la totalité des mesures ayant un impact important (score d'impact compris entre 4 et 5) concernent la formation. Ces deux points indiquent que la formation a un rôle non négligeable dans les origines des problématiques identifiées, et que l'amélioration de la qualité des prestations du personnel agréé passera indispensablement par une modification des conditions propres à celle-ci.

Au sein de ce document sera décrite chacune des mesures avec l'intérêt de leur mise en œuvre et les problématiques qu'elles pourraient éventuellement soulever.

Nous proposerons ensuite trois scénarios impliquants chacun un certain nombre de mesures et décrirons l'intérêt de chacun d'eux.

2. Mesures

2.1. Description des mesures présentées

2.1.1. Mesure N°1 : Instauration d'une formation initiale minimale pour accéder à la profession

Cette mesure vise à contrer les lacunes observées parmi les compétences de bases nécessaires à la pratique des métiers de Certificateur PEB Résidentielle qui ont été recensées lors de notre étude (cf. point 3.2.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Cette mesure était déjà appliquée pour les formations relatives au métier de Conseiller PEB, et est à présent également appliquée pour l'accès aux formations de Certificateur.

Le principal inconvénient que pourrait induire cette mesure est de fermer la porte des formations à des candidats disposant des compétences nécessaires mais n'ayant pas la formation initiale demandée.

2.1.2. Mesure N°2 : Recyclage du personnel agréé issu de la première mouture des formations

Les conditions d'accès aux formations de Certificateur PEB ayant été modifiées, il est nécessaire de s'assurer de la compétence du personnel agréé issu des formations antérieures à cette modification. En effet, une formation initiale ayant été établie comme critère d'accès à la formation, il est important de s'assurer que tout le personnel agréé dispose bien des compétences correspondant à ces critères d'accès pour ne pas se retrouver dans la même situation que celle décrite au sein du point 3.2.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude. Pour ce faire, une formation de recyclage avec examen est nécessaire. Cette formation de recyclage a été mise en place par Bruxelles Environnement.

La difficulté principale liée à cette mesure est d'ordre organisationnel au vu du nombre de personnes devant suivre ce recyclage.





2.1.3. Mesure N°3 : Mise en place d'un test de situation préalable à l'inscription aux formations

La mise en place de ce type de test permet d'évaluer les connaissances des candidats. Cette mesure vise à s'assurer que les candidats aux formations disposent bien des compétences de base nécessaires à la pratique du métier. La maîtrise des compétences de base par les candidats aux formations n'étant pas toujours présente (cf. problématique du point 3.2.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), ce genre de test permettrait l'évaluation de cette maîtrise, de manière à homogénéiser les compétences des candidats. La réussite de ce test pourrait être définie comme condition d'accès à la formation, mais il pourrait également être uniquement indicatif pour que les candidats puissent évaluer leurs connaissances, à condition que d'autres modalités d'accès à la formation soient présentes (une formation initiale minimale par exemple).

La difficulté principale liée à cette mesure est d'ordre organisationnel. Le développement d'un test préalable, la mise à disposition d'un local pour la réalisation de ce test, la correction, etc. sont de étapes relativement chronophages. Notons que si ce texte n'a pour but que d'être indicatif, celui-ci pourrait très bien se dérouler en ligne de manière à éviter la problématique liée à son organisation (coordination des candidats, local, ...)

2.1.4. Mesure N°4 : Mise à jour du listing du personnel agréé

La liste recensant les Certificateurs PEB en Région bruxelloise présente sur le site web de Bruxelles Environnement référençait encore récemment des certificateurs n'ayant pas passé avec succès les formations de recyclage, et ne disposant donc plus de l'agrément. Cette liste n'est donc pas à jour et renvoie vers des membres du personnel agréé ne maîtrisant pas spécialement les compétences requises (cf. point 3.2.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Cette situation était problématique car elle renvoyait les clients finaux vers des personnes non aptes à réaliser des certificats. Cependant, cette problématique a été résolue depuis par la mise à jour de ce listing par Bruxelles Environnement.

2.1.5. Mesure N°5 : Mise à jour du personnel agréé lors de modifications importantes de la législation

Pour s'assurer que le personnel agréé est bien au fait des dernières mises à jour de la législation et de leurs implications au niveau de la pratique du métier, il est nécessaire d'assurer une bonne communication autour de celles-ci. Les e-news, n'étant pas toujours correctement consultées ou prises en compte (cf. point 2.2.1.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), l'organisation de séances de formation à propos des tenants et aboutissants liés à ces modifications peut être nécessaire.

La difficulté liée à cette mesure est de définir le caractère obligatoire de celle-ci, et donc de les faire accepter par le personnel agréé. Pour ce faire, une communication argumentée à propos de l'intérêt de ces mesures est indispensable.

2.1.6. Mesure N°6 : Mise en place d'un marché public unique pour encadrer les formations des Certificateurs et Conseillers PEB

Le marché actuel des formations des Certificateurs et Conseillers PEB est mis à mal en raison d'une concurrence entre centres de formation en partie due au déséquilibre entre l'offre de formation et la demande. Ce déséquilibre entraîne une guerre des prix, au détriment de la qualité des formations (cf. points 2.5.1.2, 2.5.1.4, 2.5.1.8 et 2.5.1.10 du rapport de la phase 1 de notre étude). La mise en place d'un marché public unique, limité dans le temps et adapté à la demande permettrait de mettre fin à cette situation inadéquate actuellement présente. En effet, l'organisation des formations pourrait être assurée par un seul centre, mais aussi par un consortium de plusieurs centres se répartissant la demande de formation entre eux. De plus, ce marché public pourrait être subdivisé en plusieurs lots de manière à répartir les différentes tâches, et permet également d'assurer un contrôle régulier par les commanditaires. Cette mesure est donc particulièrement intéressante, car elle permet de



mettre fin à la concurrence entre Centres de formation, tout en définissant des critères qualitatifs pour les formations décrits au sein du marché public.

Cette mesure va cependant probablement induire une diminution du nombre de Centres de formation. Certains d'entre eux risquent donc de se retrouver exclus, en dépit d'investissements de leur part par le passé.

2.1.7. Mesure N°7 : Limiter le nombre de centres et l'adapter à la demande

Le marché actuel des formations des Certificateurs et Conseillers PEB est mis à mal en raison d'une concurrence entre centres de formation en partie due au déséquilibre entre l'offre de formation et la demande (cf. points 2.5.1.2, 2.5.1.4, 2.5.1.8 et 2.5.1.10 du rapport de la phase 1 de notre étude). Ce déséquilibre entraîne une guerre des prix, au détriment de la qualité des formations. Une solution à cette problématique serait de relancer un marché identique à celui lancé en 2011, mais en incluant une limitation quant au nombre de centres de manière à ce que celui-ci soit adapté à la demande de formation. Cependant, il est important de noter que cette mesure semble moins opportune que l'ouverture d'un marché public, car le phénomène de concurrence restera présent entre les centres sélectionnés pour continuer à donner les formations

La diminution du nombre de centres de formation peut potentiellement induire des tensions au niveau des centres entre eux ou entre l'Administration et les centres. Certains d'entre eux risquent donc de se retrouver exclus, en dépit d'investissements de leur part par le passé. Il sera important de prendre en considération plusieurs facteurs, notamment qualitatifs, pour le choix des centres sélectionnés, de manière à éviter de déplacer la guerre des prix actuelle vers un bradage au niveau de l'offre, qui mènerait aux mêmes résultats.

2.1.8. Mesure N°8 : Augmenter les moyens budgétaires attribués aux contrôles administratifs des certificats

Le manque de contrôle des prestations et des certificats induit un sentiment d'impunité auprès du personnel agréé (cf. point 3.3.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), ne les poussant pas à réaliser un travail de qualité. Augmenter les moyens budgétaires alloués aux contrôles administratifs des dossiers permettrait d'augmenter la qualité de ceux-ci, ce qui pousserait vers le haut la qualité des prestations du personnel agréé.

La difficulté résidera dans le déblocage des fonds nécessaires pour la mise en place de la mesure.

2.1.9. Mesure N°9 : Augmenter le nombre de contrôles des prestations du personnel agréé

L'augmentation du nombre de contrôles augmenterait la probabilité qu'un membre du personnel agréé soit contrôlé. Cette mesure permettrait donc de limiter le sentiment d'impunité actuellement présent chez certains certificateurs et conseillers (cf. point 3.3.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), les poussant donc à effectuer un travail de qualité.

Ici, outre la mobilisation des fonds nécessaires à cette augmentation du nombre de contrôles, la difficulté réside dans la mise en place des moyens humains nécessaires à cette mesure. Il sera nécessaire de recruter et former le personnel nécessaire.

2.1.10. Mesure N°10 : Diminuer le temps alloué à chaque contrôle

Actuellement, les contrôles des certificats sont réalisés en profondeur, et le temps qui leur est alloué est relativement important. Réduire ce temps de contrôle, en se limitant à des points importants et/ou posant régulièrement problème, permettrait le contrôle d'un plus grand nombre de certificats pour un même temps alloué. Il sera donc nécessaire de déterminer au sein de l'Administration les points les plus souvent qualifiés de problématiques lors des contrôles, ainsi que leur poids sur la représentativité des analyses et documents produits, de manière à identifier les points sur lesquels poser une attention particulière lors des contrôles. Cette mesure permettrait donc d'augmenter la probabilité de contrôle d'un certificat, diminuant ainsi le sentiment



d'impunité ressenti par certains membres du personnel agréé (cf. point 3.3.2 du rapport de la phase 1 de notre étude).

Cependant, pour éviter que les contrôles ne se cantonnent à une analyse superficielle du travail du personnel agréé, il sera nécessaire d'établir des critères suivant lesquels une analyse plus poussée sera nécessaire en cas de contrôle non satisfaisant.

2.1.11. Mesure N°11 : Durcir les sanctions et communiquer sur celles-ci

Durcir les sanctions appliquées au personnel agréé en cas de certificats non conformes, notamment lors de fraudes ou manquements volontaires diminuerait bien entendu le sentiment d'impunité parfois ressenti (cf. point 3.3.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). De plus, réaliser une communication autour de ces contrôles et sanctions rappellerait leur existence auprès du personnel agréé, les poussant ainsi à réaliser un travail de qualité.

Il sera cependant nécessaire d'accompagner ces sanctions d'explications et justificatifs clairs, de manière à ce que ces sanctions soient perçues comme appropriées par le personnel agréé et que l'Administration ne soit pas perçue uniquement comme un organisme répressif.

2.1.12. Mesure N°12 : Encadrer les prix des actes réglementaires

La guerre des prix actuellement présente entre les certificateurs pousse certains d'entre eux à brader leurs certificats, tirant ainsi la qualité moyenne de ceux-ci vers le bas. L'imposition d'un prix minimum permettrait de limiter ce phénomène, augmentant ainsi la qualité globale des certificats.

Une concertation sera à organiser avec les différents acteurs du milieu, de manière à ce que les prix soient adaptés à la charge de travail nécessaire sans tout de fois être excessifs.

2.1.13. Mesure N°13 : Améliorer la maîtrise du protocole et de ses modifications par le service Formations

Le département Formation Bâtiment Durable ne maîtrise pas toujours les aspects réglementaires, notamment l'impact des modifications de ceux-ci sur les supports de cours et sur la matière enseignée lors des formations. Ce manque de connaissances les empêche d'interagir de manière efficace avec les centres de formation (cf. points 2.2.1.2 et 2.2.3.4 du rapport de la phase 1 de notre étude). Augmenter les connaissances de ces modifications induirait donc une meilleure relation entre les centres et Bruxelles Environnement.

Néanmoins, il n'est pas nécessaire que le personnel de ce département maîtrise la réglementation dans son ensemble. Une connaissance de base, mais surtout une communication fluide et aisée avec les départements chargés de cette réglementation semble plus appropriée.

2.1.14. Mesure N°14 : Améliorer la transposition des modifications de la législation au sein de la matière et des supports de cours

Les échéances de modification de la législation ne sont pas toujours respectées. De ce fait, la transposition de ces modifications au sein de la matière et des supports de cours utilisés durant les formations n'est pas toujours réalisée dans les temps (cf. point 2.2.1.3 du rapport de la phase 1 de notre étude). Avoir une vue claire sur les modifications passées et prochaines de la législation et de leurs impacts sur les formations limiterait ce décalage entre formation et réalité de terrain.

Il est important de noter que cette transposition nécessite une logistique non négligeable pour que les contenus de cours soient adaptés et transmis en temps voulu. Idéalement, cette transposition devra se faire de manière simultanée avec la mise en place des modifications de la législation, ou du moins que la communication autour



de ces modifications soit déjà prête de manière à ce qu'elle puisse être communiquée aux centres de manière simultanée à la publication des textes législatifs.

2.1.15. Mesure N°15 : Attribution claire de la tâche de mise à jour des supports de cours

Les supports de cours présentés lors des formations n'incluent pas toujours les dernières modifications de la législation et ne sont donc pas toujours à jour (cf. point 2.2.1.3 du rapport de la phase 1 de notre étude). Ce problème semble provenir du fait que la tâche de mise à jour de ces supports de cours n'est pas clairement attribuée, et n'est donc pas réalisée. Il est donc nécessaire de clarifier l'attribution de cette tâche et communiquer clairement aux personnes concernées pour leur signifier que cette tâche est de leur responsabilité.

2.1.16. Mesure N°16 : Réaliser des tables rondes avec les acteurs des centres pour faire remonter les informations

Les centres de formation sont des relais entre le personnel agréé et Bruxelles Environnement. Pourtant, ceux-ci ne se sentent pas écoutés par l'Administration (cf. points 2.5.1.6 et 3.7.1 du rapport de la phase 1 de notre étude). Mettre en place des tables rondes regroupant les différents acteurs des centres de formations (coordinateur, formateurs, ...) permettrait de leur donner la parole et de faire remonter les informations jusqu'à l'Administration.

Il est important que ces tables rondes soient encadrées par des professionnels de la communication, de manière à ce que celles-ci ne se résument pas à être un bureau des plaintes, mais soient des sessions constructives.

2.1.17. Mesure N°17 : Augmenter le nombre de missions d'observation des formations données par les centres et ne pas relever que les points négatifs

Les missions d'observation des formations dispensées par les centres sont décrites comme trop peu nombreuses, ce qui ne permet pas d'identifier les problématiques et le non-respect des consignes (cf. point 3.8 du rapport de la phase 1 de notre étude). De manière à améliorer le caractère constructif des observations de séances de formation, il semble utile d'augmenter le nombre de ces dernières, et surtout la communication qui se fait autour de ceux-ci. En effet, des observations ponctuelles limitent la représentativité de celles-ci, l'observation d'une mauvaise (tout comme une bonne) prestation pouvant n'être qu'un cas épisodique lié à des conditions particulières. De plus, il semble nécessaire de communiquer et mettre en valeur également les points positifs observés, de manière à encourager ceux-ci. Cet aspect relatif à la communication n'est pas à négliger, et est même primordial pour la diffusion des bonnes pratiques et l'information autour de celles qui sont plus problématiques. Il sera important que ces missions d'observations soient suivies d'un rapport de mission reprenant de manière objective les observations et remarques, qui pourra être transmis au centre observé de manière à ce qu'il puisse prendre connaissance et comprendre les différentes remarques. Une transmission aux autres centres de formation des bonnes et mauvaises pratiques pourrait également avoir lieu, précédée par une anonymisation et/ou une agrégation des informations.

2.1.18. Mesure N°18 : Augmenter la communication autour des résultats des contrôles des séances de formation

La communication autour des résultats et informations issus des contrôles effectués lors des formations de manière à évaluer leur fonctionnement se limite généralement à une transmission des remarques au centre de formations concerné (cf. point 2.5.1.6 du rapport de la phase 1 de notre étude). Les autres centres ne sont pas informés de la réalisation de ces contrôles, et encore moins des résultats et remarques qui en découlent.

Ce type de mesure permettrait une meilleure communication sur les points négatifs et positifs observés lors des formations, de manière à y sensibiliser les centres et les formateurs, y compris ceux n'ayant pas fait l'objet du contrôle en question. De plus, la réception régulière de ces comptes rendus de contrôle par les centres et les



formateurs augmenterait auprès d'eux le sentiment de pouvoir être contrôlé à tout moment, les poussant ainsi à fournir continuellement un travail de qualité.

Il est important que cette communication soit dirigée non seulement vers les personnes contrôlées pour qu'elle puisse travailler sur les points négatifs, mais aussi que des rapports globaux soient transmis de manière régulière à l'ensemble des acteurs de manière à promouvoir les bonnes pratiques et à communiquer autour des mauvaises. Une anonymisation sera nécessaire de manière à éviter que les mauvais élèves soient mis au pilori tout en communiquant sur les points négatifs et positifs observés de manière à ce que les autres acteurs soient conscient du caractère négatif ou positif de ceux-ci

2.1.19. Mesure N°19 : Augmenter la fréquence des e-news et les rendre moins impersonnelles

La communication de l'Administration envers le personnel agréé est souvent décrite comme froide et impersonnelle (cf. point 3.7.2 du rapport de la phase 1 de notre étude).

De manière à ce que les e-news soient plus efficaces, il serait nécessaire d'augmenter leur fréquence et leur régularité. Ceci permettrait de communiquer sur des points autres que réglementaires, et réduire la lourdeur de celle-ci. De plus, une rédaction moins impersonnelle de ces e-news (signature, rédaction plus chaleureuse, ...) réduirait l'impression de recevoir des informations provenant d'une machine administrative auprès du personnel agréé.

Il sera cependant important de trouver un juste équilibre de manière à ce que le nombre d'e-news ne devienne pas excessif et que celles-ci ne soient plus prises en compte au final.

2.1.20. Mesure N°20 : Alléger la procédure de déverrouillage et ne pas partir du postulat que le personnel agréé est en tort

La procédure de déverrouillage de certificats clôturés est actuellement perçue comme lourde, et induit un sentiment de mise en cause auprès du personnel agréé (cf. point 2.4.2.5 du rapport de la phase 1 de notre étude). Pour augmenter la qualité des certificats et leur représentativité de la situation réelle, et afin d'établir une relation de confiance entre l'Administration et le personnel agréé, il semble nécessaire de rendre la procédure de modification de ces certificats plus simple et réalisable. De plus, il est nécessaire que la réouverture d'un certificat ne soit pas systématiquement attribuée à une faute commise par le certificateur, des événements ultérieurs à la réalisation du certificat (réception d'informations complémentaires, ...) pouvant en être la cause.

Il faudra cependant veiller à ce que les modifications de certificats ne surviennent pas après que celui-ci ait été utilisé pour un acte réglementé, tel une vente. Des règles seront à mettre en place en prévision de ce cas de figure, de manière à ce qu'aucune des parties ne soit lésée.

2.1.21. Mesure N°21 : Mise en place de moyens pour faire remonter l'information : organisation de tables rondes plus fréquentes, avec un professionnel de la dynamique de groupe

La communication entre l'Administration et le personnel agréé est souvent perçue comme froide et à sens unique par ces derniers (cf. point 2.4.2.5 du rapport de la phase 1 de notre étude). Pour réaliser un retour plus efficace du personnel agréé vers l'Administration, il semble nécessaire de donner des moyens aux premiers de faire entendre leur voix. L'organisation de tables rondes plus régulières leur permettrait ainsi d'exprimer les obstacles auxquels ils sont confrontés, et de partager leurs bonnes pratiques. La supervision de ces tables rondes par des professionnels de la dynamique de groupe externe permettrait des échanges plus posés et fluides, et éviterait également une éventuelle polarisation des débats (personnel agréé vs Administration).

2.1.22. Mesure N°22 : Prise en compte des retours provenant du personnel agréé et adapter : le protocole, les outils, la formation



La communication entre l'Administration et le personnel agréé est souvent perçue comme froide et à sens unique (cf. point 2.4.2.5 du rapport de la phase 1). Pourtant, le personnel agréé étant des acteurs faisant directement face à la réalité de terrain, ils sont les premiers à identifier les problématiques qui y sont propres. Il semble dès lors nécessaire de prendre leurs remarques et retours en compte de manière à apporter des ajustements ou améliorations aux outils et réglementations pour leur application efficace sur le terrain.

Il sera nécessaire de veiller à la représentativité des retours collectés, de manière à ne pas mettre en place des modifications réglementaires pour des cas très particuliers, ou ne posant pas de problème pour la majorité du personnel agréé.

2.1.23. Mesure N°23 : Communiquer par rapport aux contrôles : augmenter la pression liée à la fréquence des contrôles

Ce type de mesure permettrait une meilleure communication sur les points négatifs et positifs observés lors des contrôles des prestations du personnel agréé, de manière à y sensibiliser ces derniers. De plus, la réception régulière de ces comptes rendus de contrôle par ces derniers augmenterait auprès d'eux le sentiment de pouvoir être contrôlé à tout moment, les poussant ainsi à fournir continuellement un travail de qualité, ce qui mettrait fin au sentiment d'impunité parfois présent au sein du personnel agréé (cf. points 2.5.2.1. et 3.3.2 du rapport de la phase 1 de notre étude).

Il est cependant évident que l'augmentation de la fréquence des contrôles et du temps pour la rédaction et le suivi des rapports de contrôle vont générer une charge de travail supplémentaire qui nécessitera inévitablement une augmentation des budgets alloués aux contrôles.

2.1.24. Mesure N°24 : Communiquer sur l'importance et l'intérêt des certificats auprès du client final

Le client final perçoit souvent les certificats PEB comme un acte purement administratif et ne perçoit donc pas son importance (cf. point 2.4.2.10 du rapport de la phase 1 de notre étude). Pour éviter cette situation, il semble nécessaire de communiquer sur l'intérêt de celui-ci, du point de vue collectif (meilleure connaissance de l'état du parc immobilier de la Région) mais aussi du point de vue individuel (plus-value pour le bâtiment, points d'attention pour une réduction de la consommation, ...).

2.1.25. Mesure N°25 : Communiquer sur l'importance des preuves et les conséquences de leur absence

La récolte des preuves nécessaires aux actes réglementaires est un point souvent décrit comme problématique (cf. point 3.2.2.3 du rapport de la phase 1 de notre étude). Une meilleure communication auprès du client final à propos des preuves nécessaires et de l'impact de l'absence de celles-ci (utilisation d'une valeur par défaut défavorable) faciliterait leur obtention par le personnel agréé, facilitant ainsi la réalisation de ses tâches.

2.1.26. Mesure N°26 : Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur

La profession de certificateur et conseiller PEB étant un métier de terrain, la formation à celle-ci doit donc se faire par des formateurs ayant une expérience de la pratique, de manière à éviter que ceux-ci ne forment à une profession qu'ils ne connaissent pas (cf. points 2.2.2.5, 2.4.2.7 et 3.8 du rapport de la phase 1 de notre étude). Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur permettrait d'éviter que les formations ne soient qu'une énumération d'aspects théoriques, en mettant en parallèle la législation et son application concrète sur le terrain, ainsi que les aspects relatifs à l'utilisation du logiciel.



Cette mesure pourrait avoir comme conséquence d'augmenter la difficulté à trouver des formateurs qualifiés, compétents et de qualité. Il sera peut-être nécessaire de mettre en place certains incitants pour éviter une pénurie de formateurs.

2.1.27. Mesure N°27 : Ajouter une formation pédagogique et didactique pour les formateurs

La qualité d'un formateur ne se limite pas à ses connaissances techniques ou à sa bonne pratique du métier. Des compétences en termes de pédagogie et de didactique sont nécessaires pour une transmission efficace des savoirs et savoir-faire. Ces compétences pédagogiques semblent parfois faire défaut au niveau des formateurs dispensant les formations pour le personnel agréé (cf. point 2.4.2.7 de la phase 1 de notre étude). Dès lors, rendre la pratique du métier de formateur dépendante du suivi d'une formation pédagogique favorisera une formation efficace.

Cette mesure pourrait avoir comme conséquence d'augmenter la difficulté à trouver des formateurs qualifiés, compétents et de qualité. Il sera peut-être nécessaire de mettre en place certains incitants pour éviter une pénurie de formateurs. De plus, la mise en place d'une formation pédagogique spécifique sera probablement nécessaire, impliquant la mise à disposition d'un budget et de temps pour la conception et la mise en œuvre de cette formation.

2.1.28. Mesure N°28 : Ajouter un examen de compétences pour les formateurs

Afin de s'assurer de la possession par les formateurs à la fois des compétences pédagogiques et didactiques, mais aussi celles liées à la pratique du métier enseigné (cf. points 2.2.2.5, 2.4.2.7 et 3.8 du rapport de la phase 1 de notre étude), la mise en place d'un examen mesurant la maîtrise de celles-ci serait nécessaire.

Cette mesure pourrait avoir comme conséquence d'augmenter la difficulté à trouver des formateurs qualifiés, compétents et de qualité. Il sera peut-être nécessaire de mettre en place certains incitants pour éviter une pénurie de formateurs. De plus, la mise en place d'un tel examen impliquera la mise à disposition d'un budget et de temps pour la conception et la mise en œuvre de celui-ci.

2.1.29. Mesure N°29 : Continuer (intensifier) les contrôles des formations

De manière à s'assurer que les centres et leurs formateurs respectent bien les dispositions requises au sein de la législation concernant la mise en œuvre des formations (matériel didactique, nombre de visites, préparation à l'examen, cf. point 3.8 du rapport de la phase 1 de notre étude), il est nécessaire d'intensifier les contrôles de manière à ce que les irrégularités soient rapidement détectées et la situation régularisée.

Il est cependant évident que l'augmentation de la fréquence des contrôles et des rapports leur étant relatifs va générer une charge de travail supplémentaire qui nécessitera probablement une augmentation des budgets alloués aux contrôles.

2.1.30. Mesure N°30 : Réaliser un appel à candidatures pour les centres de formation

Une des problématiques principales pour la mise en œuvre des formations est l'inadéquation entre l'offre de formation proposée par les centres et le nombre de candidats (cf. points 2.5.1.2, 2.5.1.4, 2.5.1.8 et 2.5.1.10 du rapport de la phase 1 de notre étude). En effet, le nombre de centres proposant ces formations semble trop important au vu de la demande, ce qui induit une guerre des prix au dépend de la qualité des formations proposées. La réalisation d'un nouvel appel à candidatures pour les centres de formation permettrait d'en réduire le nombre, mais également d'instaurer de nouveaux standards (conditions de recrutement des formateurs, absence de subsidiation, ...).



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

Cependant, il est important de noter que la réduction du nombre de centres permettrait de faire corrélérer l'offre et la demande, elle ne mettra néanmoins pas fin à la concurrence entre les centres restants. Un encadrement des prix sera donc nécessaire pour ne pas retomber dans les travers de la mouture actuelle.



2.1.31. Mesure N°31 : Relier les questions de théorie à des pratiques de terrain

De manière à ce que la réussite de l'examen reflète la capacité à pratiquer le métier, il est important que les questions posées durant celui-ci soient en rapport avec la pratique du métier. Pour ce faire, il semble nécessaire de relier les questions portant sur la théorie à des pratiques de terrain, de manière à éviter d'évaluer uniquement la capacité d'étude et de restitution du candidat, mais bien ses compétences relatives à la pratique de la profession (cf. points 2.5.1.11, 2.5.2.7, 2.5.3.6, 3.6.1, 3.6.2 et 3.9 du rapport de la phase 1 de notre étude).

On portera cependant une attention particulière à ce que ces liens entre la théorie et la pratique soient bien explicités au sein du contenu de formation.

2.1.32. Mesure N°32 : A l'examen, interroger sur des actes administratifs

Les actes tels l'encodage au sein du logiciel, ou la transmission de données à l'Administration ayant une place prépondérante au sein de la pratique du personnel agréé, il semble opportun d'introduire des questions relatives à ces pratiques au sein de l'examen. En effet, ces notions semblent trop faiblement représentées au sein des questions d'examen (cf. points 2.5.1.11, 3.6.1, 3.6.2 et 3.9 du rapport de la phase 1 de notre étude).

Il sera cependant important de veiller à ce que ces actes administratifs fassent bien partie de la matière enseignée lors des formations, et que les questions soient bien un reflet de situations rencontrées lors de la pratique du métier.

2.1.33. Mesure N°33 : A l'examen, interroger sur des pratiques du métier

Certaines pratiques, telles la récolte des preuves nécessaires ou la communication avec le client final, font partie intégrante du métier de certificateur PEB et conseiller PEB. Pourtant, ces notions semblent trop faiblement représentées au sein des questions d'examen (cf. points 2.5.1.11, 3.6.1, 3.6.2 et 3.9 du rapport de la phase 1 de notre étude). Dès lors, il semble adéquat que certaines questions de l'examen portent sur ces éléments de bonne pratique du métier dans l'optique d'une évaluation des compétences requises pour la pratique de la profession.

Il sera cependant important de veiller à ce que ces pratiques fassent bien partie de la matière enseignée lors des formations, et que les questions soient bien un reflet de situations rencontrées lors de la pratique du métier.

2.1.34. Mesure N°34 : Laisser une place à l'argumentation dans les réponses à l'examen

La législation étant parfois soumise à interprétation, il semble donc nécessaire de laisser une place à l'argumentation au sein des réponses à l'examen. Pourtant, la méthodologie de correction et le type de questions utilisées ne permettent pas de laisser cette place à l'argumentation (cf. point 3.6.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Laisser une place à l'argumentation permettrait d'éviter la qualification de certaines réponses comme erronées alors qu'il s'agit en réalité d'une différence d'interprétation entre le correcteur et le candidat. Un canevas devrait néanmoins être proposé afin de retrouver les principaux éléments répondants à la question.

Il est important de noter que ce type de mesure va impliquer une correction plus compliquée des questions d'examen nécessitant la mise en place d'instruments tels des grilles de correction et des comités de corrections, et impliquant donc probablement un coût plus élevé pour l'organisation des sessions d'examen.

2.1.35. Mesure N°35 : Production d'un nombre plus important de questions

Le nombre actuel de questions disponible pour l'examen ne permet pas une rotation suffisante de celles-ci entre les sessions d'examen (cf. points 2.2.1.7 et 2.5.1.11 du rapport de la phase 1 de l'étude). Dès lors, il semble indispensable d'augmenter la quantité de questions disponibles, ce qui permettrait également de proposer un questionnaire alternatif en cas de fuite du questionnaire initialement prévu.



Il sera bien entendu nécessaire de mettre à disposition des moyens humains et financiers pour la rédaction de ses questions. De plus, des interactions régulières avec le service PEB concernés au sein de Bruxelles Environnement permettra que ces questions soient les plus adaptées possibles à la législation en cours et qu'elles puissent porter sur des points importants et problématiques lors de la pratique du métier.

2.1.36. Mesure N°36 : Proposer un correctif de l'examen

Proposer un correctif de l'examen permet aux candidats ayant échoué de comprendre les erreurs commises et leur origine, leur permettant ainsi de préparer de manière plus efficace leur seconde session (cf. point 2.4.2.4 du rapport de la phase 1 de notre étude). De plus, un tel correctif permet également aux personnes ayant réussi l'examen sans avoir 100% de bonnes réponses d'identifier et de comprendre leurs erreurs, afin qu'ils ne les reproduisent pas au sein de leur pratique professionnelle.

L'existence de ce correctif implique qu'il sera très probablement transmis entre les candidats de différentes sessions d'examen. Dès lors, le développement d'un nombre suffisant de questions, ainsi que la mise en place de variantes seront nécessaires.

2.1.37. Mesure N°37 : Réaliser un examen à 'livres ouverts'

L'examen, se déroulant actuellement à 'livres fermés', ne semble pas correspondre à la pratique de terrain (cf. point 2.4.2.4 du rapport de la phase 1 de notre étude). En effet, lors de la pratique de leur profession, le personnel agréé peut utiliser la documentation qui lui semble utile, voire même faire appel au facilitateur pour les points les plus problématiques. Dès lors, un examen à livres ouverts semble plus en lien avec la réalité du métier.

Notons que cette méthodologie d'examen implique une restructuration des questionnaires en éliminant les questions de restitution pure. Il sera dès lors important de reformuler ces questions de restitution de manière à ce qu'elles reflètent la capacité à identifier l'information au sein des documents. Il sera également nécessaire de faire porter l'examen sur des questions de réflexion et de méthodologie, ce qui permettra d'évaluer les candidats sur leurs compétences à réaliser les actes de leur future profession. Cependant, cette mesure impliquant une refonte des questionnaires d'examen, ainsi que de la méthodologie de correction, il sera nécessaire de dégager des moyens humains et budgétaires pour réaliser ces adaptations.

2.1.38. Mesure N°38 : Création d'un arbre décisionnel pour identifier le cas dans lequel on se trouve et la partie du protocole qui s'y applique

Le protocole étant complexe, son application sur le terrain n'est pas toujours évidente, notamment pour son application à des cas particuliers. Pour une navigation rapide et efficace au sein de celui-ci, il serait intéressant d'y intégrer un arbre décisionnel (sous forme de clé dichotomique) pour identifier rapidement le cas de figure rencontré et la partie du protocole qui s'y applique.

2.1.39. Mesure N°39 : Intégrer des outils au logiciel pour se guider dans le protocole

La complexité et la spécificité du protocole sont souvent mises en cause pour justifier la mauvaise qualité des actes réglementaires ou les erreurs en leur sein (cf. points 2.2.1.6, 2.5.2.1 et 3.2.2.3 du rapport de la phase 1 de notre étude). Afin de faciliter la navigation au sein du protocole, il serait opportun d'intégrer des outils de type arbre décisionnel au sein des logiciels utilisés par le personnel agréé permettant une identification rapide du cas de figure rencontré et de la partie du protocole qui s'y applique. De plus, d'autres outils d'aide, par exemple pour la reconnaissance des matériaux (une clé dichotomique d'identification, des images d'illustrations, ...), pourraient être également intégrés aux logiciels.



2.1.40. Mesure N°40 : Présenter la théorie en lien avec les pratiques du métier, pas uniquement énumérer

Les formations sont souvent décrites comme trop théoriques (cf. points 2.2.2.4, 2.2.3.7 et 3.4.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Néanmoins, il semble indispensable que le futur personnel agréé maîtrise cette théorie pour une bonne pratique de la profession. Dès lors, il semble nécessaire d'éviter que les formations ne soient qu'une énumération de ces aspects théoriques, et de privilégier plutôt des liens entre cette matière théorique et des pratiques du métier, afin de mettre en valeur l'importance de ces connaissances théoriques pour la profession.

Il est donc important que le formateur ait une bonne vision de la pratique du métier de manière à faire ces liens de manière aisée (lien avec la mesure 26).

2.1.41. Mesure N°41 : Apprendre à trouver l'information théorique au sein du protocole, plutôt que l'information en elle-même

Un des points problématiques relatif aux formations identifiées est le temps passé à expliquer les notions de théorie, notamment pour des cas particuliers rarement rencontrés dans la pratique (cf. points 2.2.2.4, 2.2.3.7 et 3.4.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Dès lors, il serait probablement plus efficace de passer du temps à apprendre comment trouver l'information au sein du protocole plutôt qu'à décrire l'information elle-même.

2.1.42. Mesure N°42 : Augmenter le temps passé à l'utilisation des outils

La maîtrise de l'utilisation des outils est indispensable pour la bonne pratique du personnel agréé. Cependant, le temps de formation dédié à la maîtrise de ces outils semble insuffisant (cf. points 2.4.2.2, 3.2.2.4 et 3.4.22 du rapport de la phase 1 de notre étude). Il paraît donc nécessaire d'augmenter le temps de formation relatif à ceux-ci.

Notons que cette mesure impliquerait un certain remaniement des supports de cours pour permettre son application, ainsi qu'une durée de formation plus importante si cette partie est donnée de manière supplémentaire à la formation existante. Cette mesure aura donc des implications, notamment budgétaire, à la fois pour ceux la mettant en œuvre (remaniement des supports de cours, appropriation des supports de cours par les formateurs, ...) mais aussi pour les candidats (si la formation est plus longue, il est probable que son prix s'en trouve augmenté).

2.1.43. Mesure N°43 : Augmenter le temps passé à la reconnaissance des matériaux fréquemment rencontrés

La reconnaissance des matériaux semble faire partie des difficultés rencontrées par le personnel agréé sur le terrain (cf. points 2.4.2.2 et 2.5.2.42 du rapport de la phase 1 de notre étude). Dès lors, augmenter le temps de formation dédié à la reconnaissance de ces matériaux, notamment par leur présentation via des échantillons, semble être une mesure intéressante.

Pour ce genre d'apprentissages, la taille du groupe peut être problématique. Il faudra donc veiller que la quantité d'échantillons à observer soit adapté à la taille du groupe pour que chacun puisse observer ou manipuler suffisamment.

Il sera également nécessaire que le formateur dispose bien des éléments nécessaires à cet apprentissage (slides de cours, échantillons, ...). Il sera donc nécessaire de déterminer à qui incombe cette responsabilité.



2.1.44. Mesure N°44 : Mise à disposition d'un bâtiment par l'Administration pour la réalisation de visites

Pour les centres de formation, disposer d'un bâtiment pour effectuer les visites prévues au sein de la formation est parfois problématique (cf. points 2.2.3.7, 2.5.1.9 et 2.5.2.4 2 du rapport de la phase 1 de notre étude). En effet, l'irrégularité et le nombre peu élevé de formations ne permettent pas aux centres d'investir dans un espace dédié à ces visites, et ils doivent alors bien souvent trouver des arrangements provisoires. La mise à disposition d'un bâtiment dédié par l'Administration permettrait de résoudre cette problématique, tout en assurant une formation pratique identique pour les candidats, quel que soit le centre.

Outre le coût lié à cette mise à disposition, il faudra veiller à ce que les situations illustrées au sein de ce bâtiment 'témoin' soient suffisamment variées et représentatives de celles rencontrées dans la pratique du métier.

2.1.45. Mesure N°45 : Augmenter le temps passé sur le rôle du personnel agréé

Le personnel agréé est trop souvent perçu (et parfois se perçoit lui-même) comme exécutant un métier se résumant à la réalisation d'actes administratifs. Pourtant, le travail qu'ils effectuent s'inscrit au sein d'une vision à long terme au sein d'une politique énergétique intégrée pour la Région. De même, lorsqu'ils pratiquent leur profession, ils agissent en tant que représentant de l'Administration, et doivent donc respecter certains critères, notamment en termes d'image et de communication.

Le temps alloué au rôle du personnel agréé, en tant qu'acteur agissant pour l'Administration et le bien commun de la Région ne semble pas être suffisant pour que les candidats perçoivent distinctement les implications de leur futur métier (cf. points 2.2.3.7 et 3.4.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Dès lors, il semble intéressant d'intégrer du temps aux formations pour aborder la philosophie de la profession et ses implications. La mise à jour des supports de cours ainsi que le temps nécessaire à leur appropriation par les formateurs et le temps supplémentaire nécessaire à cet apprentissage impliqueront des conséquences au niveau des budgets relatifs aux formations.

2.1.46. Mesure N°46 : En formation, augmenter le temps passé sur l'importance de la récolte des documents nécessaires

L'absence de certains documents, tels les preuves et justificatifs pour les données à encoder, va mener soit à l'application d'une valeur de base défavorable pour le certificat, ou à une invalidité de celui-ci si les valeurs encodées le sont en l'absence de preuves. La récolte de ces documents auprès du client final n'est pas toujours évidente et parfois source de conflit (cf. point 3.2.2.3 du rapport de la phase 1 de notre étude). Dès lors, il semble nécessaire d'insister sur l'importance de ces documents de manière à ce que le futur personnel agréé puisse insister auprès du client final au sujet de leur importance, et qu'il n'accepte pas d'allégations sans preuves.

La mise à jour des supports de cours ainsi que le temps nécessaire à leur appropriation par les formateurs et le temps supplémentaire nécessaire à cet apprentissage impliqueront des conséquences au niveau des budgets relatifs aux formations.

2.1.47. Mesure N°47 : En formation, augmenter le temps passé sur la communication à propos de l'importance du certificat

Pour que le futur personnel agréé puisse réaliser que ses pratiques professionnelles s'intègrent au sein d'un projet plus vaste que la seule mesure des qualités énergétiques d'un bâtiment, et qu'il puisse communiquer à ce sujet auprès du client final, il semble nécessaire d'aborder ce sujet au sein des formations (cf. points 2.2.3.7, 2.4.2.10 et 3.2.2.3 du rapport de la phase 1 de notre étude). Des explications plus concrètes sur l'utilité des certificats au sein des politiques régionales (stratégies de rénovation, objectifs énergétiques, plan climat, objectifs



2050, ...) permettraient au personnel agréé d'avoir cette vision plus large des implications de leur pratiques professionnelles quotidiennes.

À nouveau, la mise à jour des supports de cours ainsi que le temps nécessaire à leur appropriation par les formateurs et le temps supplémentaire nécessaire à cet apprentissage impliqueront des conséquences au niveau des budgets relatifs aux formations.

2.1.48. Mesure N°48 : Participer au développement d'un sentiment d'appartenance/de groupe

Lors de la formation, accorder un temps plus important au rôle du certificateur pour la communauté, à la philosophie du métier, ainsi qu'aux bonnes pratiques permettrait de développer un sentiment d'appartenance au sein du personnel agréé. Ceci permettrait la valorisation de la bonne qualité globale du travail effectué, limitant ainsi les phénomènes de concurrence et de compétition entre membres du personnel agréé.

2.1.49. Mesure N°49 : Indiquer clairement les compétences attendues pour la pratique du métier

Une meilleure communication sur les compétences attendues pour la pratique du métier permettrait aux candidats d'évaluer plus clairement leur maîtrise de celles-ci et leurs lacunes afin d'identifier les points sur lesquels travailler pour non seulement réussir l'examen de fin de formation, mais surtout pour être un professionnel compétent. Ces Compétences ayant déjà été déterminées et listées par le CIFFUL (cf. Annexe 1 du rapport de la phase 1 de notre étude), il suffirait donc de transmettre celles-ci aux candidats, éventuellement accompagnée par une brève explication les mettant en rapport avec les pratiques de terrain.

2.1.50. Mesure N°50 : Indiquer clairement le niveau de difficulté de l'examen

Augmenter la transparence au sujet du niveau de difficulté de l'examen et sur le type de questions qui le composeront semble être nécessaire (cf. point 3.4.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). En effet, le fait que certains candidats soient surpris par le niveau ou les questions de l'examen est un non-sens pédagogique, et ne contribue pas à augmenter la qualité des candidats reçus (cf. points 2.2.1.7, 2.3, 2.4.2.4, 2.5.1.11, 2.5.2.7, 2.5.3.6 du rapport de la phase 1 de notre étude). Présenter des exemples de questions lors de la formation, et la façon dont celles-ci sont corrigées, notamment pour les questionnaires à choix multiples serait un bon moyen de donner une idée aux candidats de ce qui les attend.

2.1.51. Mesure N°51 : Diminuer l'ex-cathedra en faveur de plus d'interactivité

De manière à dynamiser les formations, il serait nécessaire de diminuer la part de cours ex-cathedra au sein de celles-ci. Favoriser les parties pratiques et les exercices serait plus en lien avec la pratique de la profession, et donc plus adapté pour former des membres du personnel agréé compétents.

Cependant, ce type d'enseignement nécessite de limiter la taille des groupes de candidats pour être efficace. Il sera donc nécessaire de mettre en place des tailles maximale de groupes, et veiller à ce que celles-ci soient respectées, et dégager des fonds pour couvrir le nombre de formations supplémentaires induit par la diminution de la taille des groupes.

2.1.52. Mesure N°52 : Développer la classe inversée

Les profils des candidats aux formations, ainsi que leurs background et connaissances techniques étant variés, tous n'ont pas besoin de passer un temps identique sur un même sujet. Dès lors, il semblerait intéressant de développer des formations de type « classe inversée » durant lesquelles le candidat parcourt une première fois la matière seul de son côté, et pose des questions lors des formations, durant lesquelles le formateur peut parcourir rapidement les points importants de la matière.



Pour que ce type d'enseignement soit efficace, il est important que le support pédagogique pour la découverte de la matière chez soi soit de qualité. Un temps de travail important sera donc nécessaire pour le développement de ces supports.

2.1.53. Mesure N°53 : Organiser des tables rondes pour exprimer les difficultés rencontrées et les solutions possibles

Le sentiment de ne pas être écouté présent au sein du personnel agréé (cf. points 2.4.2.5 et 3.7.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), ainsi que le manque de formation continue (cf. points 2.4.2.8 et 2.5.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), pourraient être solutionnés par l'organisation de tables rondes régulières. Durant celles-ci, l'Administration pourrait communiquer autour des derniers développements législatifs, et le personnel agréé pourrait partager les bonnes pratiques utilisées, les problèmes rencontrés, et les solutions développées pour leur faire face.

Il faudra veiller à ce que ces tables rondes ne se limitent qu'à un bureau des plaintes et qu'une polarisation des débats (personnel agréé vs Administration) soit présente. Pour ce faire, le recours à des professionnels de la communication et de la gestion de groupe serait utile.

2.1.54. Mesure N°54 : Organiser des formations/recyclages lors de chaque modification importante de la législation

La communication autour des modifications importantes de la législation ne semble pas toujours être efficace (cf. points 2.2.1.2 et 2.2.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude). Pour améliorer la communication autour des modifications importantes de la législation, l'organisation systématiques de formations ou tables rondes lorsque celles-ci surviennent permettrait mieux communiquer sur les raisons ayant mené à ces modifications, permettant ainsi une meilleure adoption de celles-ci par le personnel agréé. Mais cette communication permettrait également d'insister sur les conséquences de ces modifications législatives dans les pratiques quotidiennes du personnel agréé.

Il sera important de veiller à ce que ces recyclages ne soient organisés que lors des modifications majeures de la législation, de manière à ne pas mobiliser le personnel agréé trop souvent. De même, il faudra veiller à organiser plusieurs sessions pour que les personnes ayant des empêchements puissent tout de même assister à ces recyclages (d'autant plus si la conservation de l'agrément est conditionnée à la participation à ceux-ci).

2.1.55. Mesure N°55 : Synchroniser les formations de recyclage pour faciliter leur organisation

Les recyclages de Conseillers PEB devant se faire tous les 5 ans, ceux-ci ne sont pas coordonnés (cf. point 2.2.2.2 du rapport de la phase 1 de notre étude), donnant lieu à des nombres très variables de candidats pour les formations de recyclage. Dès lors, réaliser une synchronisation annuelle ou bisannuelle de ces recyclages pour tous les conseillers devant se recycler dans l'année permettrait une meilleure planification et organisation de ces formations de recyclage.



3. Définitions des scénarios

3.1. Méthodologie

Pour la suite de cette étude, nous avons ensuite élaborés des scénarios incluant différentes mesures et ayant des objectifs distincts. Trois scénarios ont été établis, regroupant chacun des mesures permettant une résolution des problématiques rencontrées via des modalités différentes. Pour ce faire, les différentes mesures ont été classifiées en fonction de l'impact qu'elles pourraient avoir sur les problématiques et en fonction de leur facilité de mise en œuvre. La volonté sous-jacente étant de pouvoir identifier les mesures pouvant être rapidement mises en œuvre de manière à apporter des solutions aux différentes problématiques à des échelles de temps courtes, et celles dont la mise en œuvre aurait un impact (direct ou indirect) important sur la qualité des prestations du personnel agréé.

Un score relatif à la mise en œuvre (de 1 à 5, 1 représentant une mise en œuvre difficile, et 5 une mise en œuvre aisée) ainsi qu'un score relatif à leur impact (de 1 à 5, 1 représentant un impact limité, et 5 un impact important) ont été attribués aux différentes mesures. Un score global de la mesure a également été établi, en multipliant le score relatif à la mise en œuvre avec celui relatif à l'impact de la mesure. Les mesures présentant une valeur élevée à ce dernier score sont donc des mesures étant à la fois faciles à mettre en œuvre et ayant un impact important.

Enfin, les différentes mesures ont également été classifiées en fonction de leur caractère relatif à la formation, et selon qu'elles aient déjà été mises en œuvre, même partiellement, depuis l'identification des problématiques auxquelles elles se rapportent.

Une fois la classification des mesures effectuées, nous avons alors établis 3 scénarios, à savoir :

1. Un scénario regroupant les mesures pouvant être rapidement mises en œuvre
2. Un scénario regroupant les mesures ayant un impact important
3. Un scénario regroupant les mesures permettant une optimisation du processus de reconnaissance dans sa globalité



3.2. Tableau des mesures reprises dans les différents scénarios

(Au besoin, consulter le tableau complet reprenant la répartition du score global selon les 2 scores « difficulté de la mise en œuvre » et « l'importance de l'impact ». Cf. § ANNEXE 5.1. Tableau général des mesures)

| N° | Pilier | Sous-pilier | Score Global | Scénario 1 Mise en œuvre aisée | Scénario 2 Impact important | Scénario 3 Optimum Deplasse |
|----|---|--|--------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | 5 | | | Oui |
| 2 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | 8 | | | Oui |
| 3 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | 9 | | | |
| 4 | Compétences du personnel agréé | Reconnaissance de la compétence du personnel agréé | 25 | | | Oui |
| 5 | Compétences du personnel agréé | Connaissances des dernières mises à jour de la législation | 12 | | Oui | Oui |
| 6 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | 5 | | Oui | Oui |
| 7 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | 8 | | Oui | |
| 8 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | 9 | | | Oui |
| 9 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | 16 | | | Oui |
| 10 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | 15 | | | Oui |
| 11 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | 20 | | | Oui |
| 12 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre certificateurs | 8 | | | |
| 13 | Communication | Meilleure communication entre départements | 8 | Oui | | Oui |
| 14 | Communication | Meilleure communication entre départements | 15 | Oui | | Oui |
| 15 | Communication | Meilleure communication entre départements | 20 | Oui | Oui | Oui |
| 16 | Communication | Communication avec les centres | 12 | | Oui | Oui |
| 17 | Communication | Communication avec les centres | 15 | Oui | | Oui |
| 18 | Communication | Communication avec les centres | 20 | | | Oui |
| 19 | Communication | Communication avec les personnel agréé | 12 | | | Oui |



| N° | Pilier | Sous-pilier | Score Global | Scénario 1 Mise en œuvre aisée | Scénario 2 Impact important | Scénario 3 Optimum Deplasse |
|----|-----------------------------|--|--------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 20 | Communication | Communication avec les personnel agréé | 6 | | | Oui |
| 21 | Communication | Communication avec les personnel agréé | 12 | | Oui | Oui |
| 22 | Communication | Communication avec les personnel agréé | 6 | | | Oui |
| 23 | Communication | Communication avec les personnel agréé | 15 | | | Oui |
| 24 | Communication | Communication avec le client final | 25 | | | Oui |
| 25 | Communication | Communication avec le client final | 15 | | | Oui |
| 26 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | 20 | Oui | Oui | Oui |
| 27 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | 8 | | Oui | Oui |
| 28 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | 12 | Oui | | |
| 29 | Accréditation des centres | Qualité de la formation | 15 | | | |
| 30 | Accréditation des centres | Qualité de la formation | 5 | | Oui | |
| 31 | Examen | Matière de l'examen | 16 | Oui | Oui | |
| 32 | Examen | Matière de l'examen | 15 | Oui | | Oui |
| 33 | Examen | Matière de l'examen | 15 | Oui | | Oui |
| 34 | Examen | Matière de l'examen | 6 | | | |
| 35 | Examen | Modalités de l'examen | 12 | Oui | | Oui |
| 36 | Examen | Modalités de l'examen | 20 | Oui | Oui | Oui |
| 37 | Examen | Modalités de l'examen | 12 | Oui | | |
| 38 | Réglementation et protocole | Complexité du protocole | 8 | | | Oui |
| 39 | Réglementation et protocole | Complexité du protocole | 3 | | | |
| 40 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 8 | | Oui | |
| 41 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 12 | | Oui | |
| 42 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 12 | Oui | | |
| 43 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 6 | | | |
| 44 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 10 | | Oui | Oui |
| 45 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 8 | Oui | | Oui |
| 46 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 4 | Oui | | Oui |
| 47 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 8 | Oui | | Oui |
| 48 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | 4 | Oui | | |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Score Global | Scénario 1 Mise en œuvre aisée | Scénario 2 Impact important | Scénario 3 Optimum Deplasse |
|----|--------------------------|---|--------------|-----------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 49 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | 20 | Oui | Oui | |
| 50 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | 15 | Oui | | |
| 51 | Modalités des formations | Forme prises par les cours | 6 | | | |
| 52 | Modalités des formations | Niveau hétérogène des participants à la formation | 6 | | | |
| 53 | Modalités des formations | Formation dans la durée | 9 | | | Oui |
| 54 | Modalités des formations | Formation dans la durée | 12 | | Oui | Oui |
| 55 | Modalités des formations | Organisation des recyclages | 6 | | | Oui |



3.3. Scénario 1 : Mise en œuvre aisée

Le premier scénario que nous envisagerons inclut les mesures dont la mise en œuvre est aisée, c'est-à-dire celles dont le score de mise en œuvre est compris entre 4 et 5. Ce scénario présente donc des éléments permettant une amélioration rapide pour apporter des solutions à certaines problématiques à de courtes échéances.

3.3.1. Mesures prises en compte pour le scénario

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution |
|----|---------------------------|---|---|--|
| 13 | Communication | Meilleure communication entre départements | Le département Formation ne sais pas répondre directement aux demandes des acteurs du milieu | Meilleure maîtrise par le service formation des modifications de réglementation et de leur impact sur les supports de cours et de la matière donnée en cours |
| 14 | Communication | Meilleure communication entre départements | Les échéances de modifications de la législation ne sont pas toujours respectées et leur transposition au sein de la matière et des supports de cours n'est donc pas efficiente | Vue claire sur les lignes du temps passée et future des modifications de la réglementation, et de leur impact sur la matière et les supports de cours |
| 15 | Communication | Meilleure communication entre départements | La mise à jour des supports de cours n'est pas toujours effectuée | Attribution claire de la tâche de mise à jour des supports de cours (centres de formation ? BE ?) |
| 17 | Communication | Communication avec les centres | Les observations de formation ne sont pas constructives | Augmenter le nombre de missions d'observation et ne pas relever que les points négatifs |
| 26 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur |
| 28 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Ajouter un examen de fin de formation pour les formateurs |
| 31 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Relier les questions de théorie à des pratiques de terrain : pas uniquement recracher la matière |
| 32 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Interroger sur des actes administratifs (remplissage du logiciel, transmission des données à l'Administration) |
| 33 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Interroger sur des pratiques du métier (récolte des preuves nécessaires, communication avec client, ...) |
| 35 | Examen | Modalités de l'examen | Le pool de question est insuffisant pour les varier entre les sessions | Production d'un nombre plus important de questions |
| 36 | Examen | Modalités de l'examen | Pas possible d'apprendre de ses erreurs | Proposer un correctif |
| 37 | Examen | Modalités de l'examen | Les modalités de l'examen ne correspondent pas à la réalité du métier | Réaliser un examen à cours ouverts |
| 42 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Partie pratique trop peu importante | Augmenter le temps passé à l'utilisation des outils |
| 45 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur le rôle du personnel agréé (représentant de BE, au service du bien commun, ...) |
| 46 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur l'importance de la récolte des documents nécessaires |
| 47 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur la communication à propos de l'importance du certificat |
| 48 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Sentiment d'appartenance | Participer au développement d'un sentiment d'appartenance/de groupe |
| 49 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | Manque de clarté sur les compétences nécessaires à la pratique | Indiquer clairement les compétences attendues pour la pratique du métier |
| 50 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | Le niveau de l'examen surprend par sa difficulté | Indiquer clairement le niveau de difficulté de l'examen, par des exercices de même niveau et des exemples de questions |



3.3.2. Mesures visant à améliorer la communication

Les 4 premières mesures concernent la communication de l'Administration, aussi bien en interne qu'en externe.

Les mesures 13 et 14 visent à améliorer la communication entre les départements de Bruxelles Environnement impliqués dans le processus de formation du personnel agréé. Une meilleure communication interne sur le travail de chacun, que ce soit sur l'organisation des formations ou à propos des tenants et aboutissants des modifications de la législation, permettrait d'apaiser certaines tensions, et de faciliter la communication avec les autres acteurs du milieu.

Concernant la mesure 15, il semble indispensable que la tâche de mise à jour des supports de formation soit clairement attribuée. De cette manière, ces supports seraient actualisés de manière régulière, et le temps nécessaire à ce travail serait pris en compte pour la personne à qui la tâche est dévolue.

Enfin la mesure 17 permettrait une détection plus rapide des pratiques problématiques. De plus, elle permettrait également une meilleure valorisation des bonnes pratiques observées aussi bien après du centre concerné, qu'auprès des autres centres si elle est associée à une communication globale autour de ces observations.

3.3.3. Mesures relatives à l'accréditation des centres

Les mesures relatives aux centres de formation et à leur accréditation qui peuvent aisément être mises en place concernent la qualité des formateurs. Pour améliorer celle-ci, il est proposé d'imposer que ces derniers aient une pratique régulière du métier auquel ils forment (mesure 26). En effet, le reproche du fait que le formateur ne semble pas connaître la pratique du métier est récurrente, et cette problématique pourrait facilement être résolue par une imposition de la pratique du métier et de la réussite d'un examen confirmant les connaissances du formateur (mesure 27).

3.3.4. Mesures relatives à l'examen

L'examen étant régulièrement cité comme point problématique par les différents acteurs de la formation, certaines mesures permettraient d'en améliorer la qualité., et ce aussi bien au niveau du contenu des questions, qu'au niveau organisationnel et logistique (augmentation du nombre de questions, proposer un correctif, examen à cours ouvert).

Raccrocher le contenu des questions avec des pratiques de terrain, via des exemples pratiques et concrets (mesure 31) permettrait d'évaluer les compétences relatives à la pratique de la profession du candidat et non pas uniquement sa capacité de restitution. L'évaluation de ces compétences pour la pratique de la profession serait également améliorée en incluant des questions relatives aux actes administratifs (mesure 32) que le futur personnel agréé devra réaliser lors de sa pratique de la formation, actes dont la qualité est primordiale pour assurer la qualité des résultats dans leur ensemble. L'inclusion de questions portant sur les points souvent problématiques lors de la pratique du métier, tels les preuves nécessaires pour étayer les déclarations et leur récolte serait donc utile (mesure 33).

Le nombre de questions disponible pour la réalisation des examens, et leur roulement au sein de ces derniers, semble actuellement insuffisant. Pour permettre la gestion des imprévu (fuite des questions, sessions d'examen supplémentaires, etc.), accroître le pool de question disponibles (mesure 35) semble donc une mesure indispensable pour le bon fonctionnement des sessions d'examen. De plus, disposer d'un correctif de l'examen (mesure 36) permettrait aux candidats de comprendre les erreurs commises, que ce soit pour ne pas les reproduire dans la pratique de leur métier, ou en vue de la présentation d'une seconde session.



Enfin, le personnel agréé pouvant utiliser des ressources externes lors de la pratique de son métier, la mise en place d'un examen à cours ouvert (mesure 37) permettrait l'évaluation de leur capacité à faire face à une situation problématique en mobilisant les ressources à leur disposition (dans un temps imparti) plutôt que leur capacité de restitution.

3.3.5. Mesures relatives au contenu des formations

La critique principale revenant de manière récurrente quant à la matière dispensée lors des séances de formation est que celle-ci est trop focalisée sur la théorie relative au protocole et à la législation. Il serait donc nécessaire d'augmenter le caractère pratique des contenus des formations, notamment en passant un temps plus conséquent sur le fonctionnement et l'utilisation des outils tels le logiciel d'encodage, les outils de mesure, ou les logiciels de dessin (mesure 42). La place du personnel agréé au sein de la politique énergétique de la Région Bruxelles-Capitale devrait être abordé plus en profondeur (mesure 45) de manière à mieux situer le rôle du personnel agréé au sein de cette problématique.

La récolte de preuve et l'importance de celles-ci est souvent sous-évaluée dans la pratique. Y accorder une plus grande part de la formation (mesure 46) serait dès lors opportun. De même, améliorer la communication autour de l'importance du certificat au sein de la politique énergétique bruxelloise, et la communication à effectuer auprès du client final à ce sujet (mesure 47) permettrait d'éviter que celui-ci ne soit considéré uniquement comme un acte purement administratif sans intérêt. Enfin, la mise en valeur de la participation à un projet commun (la politique énergétique bruxelloise) permettrait le développement d'un sentiment d'appartenance / de groupe au sein du personnel agréé (mesure 48), permettant ainsi de limiter les phénomènes de concurrence entre professionnels et développer le partage des bonnes pratiques.

Enfin, pour améliorer l'efficacité des formations, il serait nécessaire de communiquer plus abondamment sur les compétences (de base et spécifiques) nécessaires à la pratique de la profession (mesure 49) de manière à ce que chacun des candidats puisse s'auto évaluer afin d'identifier les points devant faire l'objet d'une attention particulière. De la même manière, indiquer de manière précise les compétences évaluées lors de l'examen, ainsi que le niveau de difficulté de celui-ci (mesure 50) permettrait une meilleure préparation des candidats.

3.3.6. Conclusions scénario 1

Le scénario proposé ci-dessus regroupe donc les mesures dont la mise en place est aisée et ne nécessite pas de modifications profondes du principe de reconnaissance du personnel agréé.

Les différentes mesures proposées permettraient donc d'agir rapidement sur certains aspects jugés problématiques, notamment :

- La communication interne à l'Administration, ou la communication entre cette dernière et les centres de formation.
- L'amélioration des compétences des formateurs, notamment au niveau de la connaissance et la pratique de la matière enseignée.
- Rendre le contenu de l'examen plus concret et plus en lien direct avec la pratique de la profession, et améliorer certains aspects pratiques liés aux modalités d'examen, de manière à faciliter l'organisation et le déroulement de celui-ci.
- Améliorer le contenu de la formation, en le rendant plus en lien avec les pratiques du métier, en passant plus de temps sur le rôle et l'importance du personnel agréé et de leur travail, et en améliorant la communication sur les compétences attendues en fin de formation pour la réussite de l'examen et la pratique de la profession.



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

Ces mesures pourraient donc être facilement mises en œuvre, même de manière temporaire dans l'attente de modifications plus profondes du processus de reconnaissance du personnel agréé.



3.4. Scénario 2 : Impact important sur le processus de reconnaissance et la qualité des actes réglementaires

Le second scénario que nous envisagerons inclut les mesures dont l'impact sur le processus de reconnaissance et la qualité des actes réglementaires est important, c'est-à-dire celles dont le score d'impact est compris entre 4 et 5. Ce scénario présente donc des éléments permettant une amélioration importante pour apporter des solutions à certaines problématiques de fond.

3.4.1. Mesures prises en compte pour le scénario

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution |
|----|---|--|---|--|
| 5 | Compétences du personnel agréé | Connaissances des dernières mises à jour de la législation | Le personnel agréé n'est pas toujours au fait des dernières modifications de la législation | Mise à jour régulière du personnel agréé, notamment lors de modifications importantes de la législation, par des formations |
| 6 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | Trop de centres par rapport à la demande | Marché public unique pour encadrer la formation des certificateurs et Conseillers sur une durée limitée (1 an reconductible, ou 4 ans) |
| 7 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | Trop de centres par rapport à la demande | Limiter le nombre de centres, l'adapter au nombre de demandes |
| 15 | Communication | Meilleure communication entre départements | La mise à jour des supports de cours n'est pas toujours effectuée | Attribution claire de la tâche de mise à jour des supports de cours (centres de formation ? BE ?) |
| 16 | Communication | Communication avec les centres | Les centres ne se sentent pas écoutés | Tables rondes entre les différents acteurs pour faire remonter les infos (les centres sont des relais entre BE et le personnel agréé) |
| 21 | Communication | Communication avec le personnel agréé | Le personnel agréé ne se sent pas écouté par BE | Mise en place des moyens pour faire remonter l'information : Organisation de tables rondes plus fréquentes, avec un professionnel de la dynamique de groupe |
| 26 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur |
| 27 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Ajouter une formation pédagogique et didactique pour les formateurs |
| 30 | Accréditation des centres | Qualité de la formation | L'offre des centres ne correspond pas à la demande, induisant une guerre des prix et une baisse de la qualité | Réaliser un appel à candidatures pour les centres de formation permettant de modifier certaines pratiques (imposer choix de formateurs compétents, éviter les centres subsidiés) |
| 31 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Relier les questions de théorie à des pratiques de terrain : pas uniquement recracher la matière |
| 36 | Examen | Modalités de l'examen | Pas possible d'apprendre de ses erreurs | Proposer un correctif |
| 40 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Trop de temps passé à présenter la législation | Présenter la théorie en lien avec les pratiques du métier, pas uniquement énumérer |
| 41 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Trop de temps passé à présenter la législation | Apprendre à trouver l'information théorique au sein du protocole, plutôt que l'information en elle-même, surtout quand il s'agit d'un point particulier peu rencontré |
| 44 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Partie pratique trop peu importante | Mise à disposition d'un bâtiment par l'Administration pour la réalisation de visite |
| 49 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | Manque de clarté sur les compétences nécessaires à la pratique | Indiquer clairement les compétences attendues pour la pratique du métier |



| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution |
|----|--------------------------|-------------------------|------------------------------|---|
| 54 | Modalités des formations | Formation dans la durée | Manque de formation continue | Organiser des formations/recyclages lors de chaque modification importante de la législation (quelles sont les nouvelles règles, que ne peut-on plus faire) |

3.4.2. Mesure relative à la compétence du personnel agréé

De manière à améliorer la connaissance des mises à jour de la législation par le personnel agréé, l'organisation de formations régulières informant sur ces mises à jour, leur raison, et les conséquences de celles-ci sur la pratique quotidienne du métier, semble nécessaire afin d'améliorer la qualité des services fournis par le personnel agréé (mesure 5).

3.4.3. Mesure relative à la concurrence entre les centres

La disparité entre l'offre de formation par les centres et la demande provenant des candidats générant une concurrence entre les centres de formation, il semble nécessaire d'adapter cette offre à la demande. Pour ce faire, la mise en place d'un nouveau marché public pour l'encadrement des formations, avec une limitation dans la durée (mesure 6) permettrait l'adaptation régulière de l'offre de formations, ainsi que la révision des dispositions pratiques qui lui sont relatives à chaque nouvelle ouverture/reconduction du marché public. Cette mesure entraînerait automatiquement l'application de la mesure 7 visant à la réduction du nombre de centres de formation de manière à l'adapter. Cette dernière est également applicable sans le recours à un marché public, mais la réduction du nombre de centres sans l'application de la mesure 6 ne mettrait pas fin pour autant à la concurrence présente entre les différents centres.

3.4.4. Mesures relatives à la communication

La communication, que ce soit envers les centres de formation, envers le personnel agréé, ou interne au sein de l'Administration est un point régulièrement cité comme problématique par les acteurs du secteur. Dès lors, il semble important de mettre en place des mesures pour solutionner cette situation problématique.

Au niveau interne à l'Administration, il semble nécessaire d'établir une répartition claire des tâches entre les différents départements ou partenaires, notamment celle portant sur la mise à jour des supports de cours en fonction des modifications législatives (mesure 15).

De manière à faciliter les échanges entre les centres et l'Administration, de manière à faire remonter les bonnes pratiques et les points problématiques, l'organisation de tables rondes régulières entre ces différents acteurs serait nécessaire (mesure 16).

De la même manière, l'organisation de tables rondes avec le personnel agréé et l'Administration permettrait une meilleure communication entre ceux-ci, d'autant plus si ces tables rondes sont chapeautées par un professionnel de la dynamique de groupe (mesure 21).

3.4.5. Mesures relatives à l'accréditation des centres

De manière à augmenter la qualité des prestations de formateurs au sein des centres, imposer une pratique régulière du métier auquel ils forment (mesure 26) semble pertinent. De même, un bon professionnel ne faisant pas automatiquement un bon pédagogue, imposer une formation pédagogique préalable aux formateurs (mesure 27) semble également être une mesure utile.

Enfin, de manière à réduire le phénomène de concurrence entre les centres de formation, une réduction de leur nombre de manière à ce que celui-ci soit corrélé à la demande de formation serait nécessaire. Pour ce faire, un



nouvel appel à candidatures pourrait être effectué (mesure 30), et permettrait simultanément d'imposer de nouvelles normes relatives aux prestations des centres (qualité et compétence des formateurs, prix des formations, ...). Cette mesure peut être considérée comme une alternative à la mise en place d'un marché public (mesure 6).

3.4.6. Mesures relatives à l'examen

Raccrocher le contenu des questions avec des pratiques de terrain, via des exemples pratiques et concrets (mesure 31) permettrait d'évaluer les compétences relatives à la pratique de la profession du candidat et non pas uniquement sa capacité de restitution.

De plus, disposer d'un correctif de l'examen (mesure 36) permettrait aux candidats de comprendre les erreurs commises, que ce soit pour ne pas les reproduire dans la pratique de leur métier, ou en vue de la présentation d'une seconde session.

3.4.7. Mesures relatives au contenu des formations

La relative déconnexion du contenu de formation avec la réalité de terrain est une remarque revenant régulièrement lors de notre analyse. Dès lors, augmenter la mise en contexte des apprentissages, tels l'association de cas concrets aux points théoriques présentés (mesure 40) serait bénéfique pour augmenter la qualité des formations. De même, passer du temps à l'apprentissage de la méthodologie permettant de trouver les informations nécessaires au sein du protocole, plutôt qu'à l'apprentissage de la théorie en elle-même (mesure 41) permettrait de diminuer le temps alloué à l'apprentissage de la législation.

La partie pratique de la formation étant également régulièrement décrite comme problématique, à la fois par les candidats (pas assez poussée), mais aussi par les centres (difficile à mettre en œuvre), la mise à disposition par l'Administration d'un bâtiment uniquement alloué aux visites (mesure 44) permettrait de faciliter l'apprentissage de la pratique, s'assurer de l'équivalence des formations pratiques entre les centres, et faciliter l'organisation de ces visites.

Enfin, pour améliorer l'efficacité des formations, il serait nécessaire de communiquer plus abondamment sur les compétences (de base et spécifiques) nécessaires à la pratique de la profession (mesure 49) de manière à ce que chacun des candidats puisse s'auto évaluer afin d'identifier les points devant faire l'objet d'une attention particulière.

3.4.8. Mesure relative aux modalités de formation

Le manque de formation continue est une problématique revenant de manière récurrente lors de notre analyse. L'organisation de séances de formation/recyclage à chacune des modifications majeures de la législation (mesure 54) permettrait de palier à ce déficit.

3.4.9. Conclusions pour le scénario 2

Le scénario proposé ci-dessus regroupe donc les mesures ayant un impact important le processus de reconnaissance et la qualité des actes réglementaires. Il permettrait donc de solutionner en profondeur les problématiques relevées, mais sa mise en œuvre risque parfois de se confronter à des difficultés car elle implique certaines modifications structurelles du mode de fonctionnement actuel.

Les différentes mesures proposées permettraient donc d'agir en profondeur sur certains aspects jugés problématiques, notamment :

- L'amélioration des connaissances de la législation par le personnel agréé, notamment au niveau des dernières mises à jour de la législation



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

- La réduction du phénomène de concurrence observé entre centres de formation, via la limitation du nombre de ces derniers, en passant par l'organisation d'un marché public au sein duquel des dispositions relatives à la mise en œuvre des formations pourraient être établies.
- L'amélioration de la communication, aussi bien en interne à l'Administration, qu'entre celle-ci et les différents acteurs du milieu.
- L'amélioration des compétences des formateurs, notamment au niveau de leurs connaissances de la matière enseignée et de leurs compétences pédagogiques.
- L'amélioration de la qualité de la formation, en adaptant l'offre de formation à la demande (au nombre de candidats).
- La reconnexion des questions d'examen avec la pratique de la profession, et l'amélioration des modalités d'examen pour permettre un meilleur apprentissage à partir de ses erreurs.
- L'amélioration de la matière dispensée lors des formations, notamment par son rattachement à la pratique de la profession, l'amélioration des modalités liées à l'apprentissage pratique, et la précision des compétences attendues en fin de formation pour la réussite de l'examen et la pratique du métier
- L'amélioration de la connaissance de la législation par le personnel agréé, notamment les mises à jour de celle-ci et leurs impacts.

La mise en œuvre de ces différentes mesures impliquerait donc une modification profonde du processus de reconnaissance. En effet, ces mesures ont pour but la résolution la plus efficace possible des problématiques identifiées au sein du processus de reconnaissance du personnel agréé.



3.5. Scénario 3 : Optimisation du processus de reconnaissance

Le dernier scénario que nous envisagerons regroupe les mesures que nous considérons nécessaires afin d'optimiser le processus de reconnaissance du personnel agréé.

Avant d'exposer les mesures comprises dans ce scénario, il nous semble pertinent d'expliquer en quoi les mesures choisies nous semblent optimales. Les différents constats réalisés lors de notre étude nous ont amenés à identifier différentes problématiques, dont l'impact sur la qualité de prestations peut varier. Cependant, une des problématiques centrales semble être l'inadéquation entre l'offre et la demande de formations. En effet, de cette problématique découle un grand nombre des autres problèmes constatés lors de notre étude.

Dès lors, **l'abandon du principe de reconnaissance des centres et la création d'un marché public unique** représente un des éléments centraux de ce troisième scénario.

Bien entendu, la mise en place de ce marché public n'est pas la panacée. Celle-ci devra être accompagnée d'autres mesures apportant des solutions aux problématiques, portant aussi bien sur le fond que sur la forme et qui, à nos yeux, nécessitent d'être solutionnées. Ces différentes mesures pourront pour nombre d'entre-elles être intégrées au sein même du marché public, par leur inscription au cahier des charges du marché. D'autres nécessiteront d'être mises en application en parallèle, notamment celles pour lesquelles la problématique n'est pas directement imputable au système de formation en tant que tel, mais à d'autres facteurs connexes.

Ce scénario présente donc des éléments permettant une amélioration optimale, résolvant les principales difficultés relevées, sans regard sur leur facilité de mise en œuvre ou leur impact.

3.5.1. Mesures prises en compte pour le scénario

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Définition solution |
|----|---|--|--|--|
| 1 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | Lacunes dans les compétences de base | Instauration d'une formation initiale minimale |
| 2 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | Lacunes dans les compétences de base | Recyclage du personnel agréé issu de la première mouture |
| 4 | Compétences du personnel agréé | Reconnaissance de la compétence du personnel agréé | Personnes incompetentes référencées comme compétente sur le site de l'Administration | Mise à jour du listing du personnel agréé |
| 5 | Compétences du personnel agréé | Connaissances des dernières mises à jour de la législation | Le personnel agréé n'est pas toujours au fait des dernières modifications de la législation | Mise à jour régulière du personnel agréé, notamment lors de modifications importantes de la législation, par des formations |
| 6 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | Trop de centres par rapport à la demande | Marché public unique pour encadrer la formation des certificateurs et Conseillers sur une durée limitée (1 an reconductible, ou 4 ans) |
| 8 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Augmenter les moyens budgétaires liés aux contrôles |
| 9 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Augmenter le nombre de contrôles |
| 10 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Diminuer le temps alloué à chaque contrôle |
| 11 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Durcir les sanctions et communiquer à ce sujet |
| 13 | Communication | Meilleure communication entre départements | Le département Formation ne sais pas répondre directement aux demandes des acteurs du milieu | Meilleure maîtrise par le service formation des modifications de réglementation et de leur impact sur les supports de cours et de la matière donnée en cours |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Définition solution |
|----|-----------------------------|--|---|--|
| 14 | Communication | Meilleure communication entre départements | Les échéances de modifications de la législation ne sont pas toujours respectées et leur transposition au sein de la matière et des supports de cours n'est donc pas efficace | Vue claire sur les lignes du temps passée et future des modifications de la réglementation, et de leur impact sur la matière et les supports de cours |
| 15 | Communication | Meilleure communication entre départements | La mise à jour des supports de cours n'est pas toujours effectuée | Attribution claire de la tâche de mise à jour des supports de cours (centres de formation ? BE ?) |
| 16 | Communication | Communication avec les centres | Les centres ne se sentent pas écoutés | Tables rondes entre les différents acteurs pour faire remonter les infos (les centres sont des relais entre BE et le personnel agréé) |
| 17 | Communication | Communication avec les centres | Les observations de formation ne sont pas constructives | Augmenter le nombre de missions d'observation et ne pas relever que les points négatifs |
| 18 | Communication | Communication avec les centres | Les observations de formation ne sont pas constructives | Augmenter la communication autour des contrôles des séances de formation |
| 19 | Communication | Communication avec le personnel agréé | Pas de relation de confiance entre BE et le personnel agréé | Augmenter la fréquence des e-news et les rendre moins informelles |
| 20 | Communication | Communication avec le personnel agréé | Pas de relation de confiance entre BE et le personnel agréé | Alléger la procédure de déverrouillage et ne pas partir du postulat que le personnel agréé est en tort |
| 21 | Communication | Communication avec le personnel agréé | Le personnel agréé ne se sent pas écouté par BE | Mise en place des moyens pour faire remonter l'information : Organisation de tables rondes plus fréquentes, avec un professionnel de la dynamique de groupe |
| 22 | Communication | Communication avec le personnel agréé | Le personnel agréé ne se sent pas écouté par BE | Prise en compte des retours provenant du personnel agréé et adapter : le protocole, les outils, la formation |
| 23 | Communication | Communication avec le personnel agréé | Sentiment d'impunité | Communiquer par rapport aux contrôles : augmenter la pression liée à la fréquence des contrôles (que les certificateurs sachent qu'ils peuvent être contrôlés à tout moment) |
| 24 | Communication | Communication avec le client final | Le certificat n'est vu que comme un document administratif | Communiquer sur l'importance et l'intérêt des certificats |
| 25 | Communication | Communication avec le client final | Les certificateurs ont du mal à obtenir les documents "preuves" | Communiquer sur l'importance des preuves et les conséquences de leur absence |
| 26 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur |
| 27 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Ajouter une formation pédagogique et didactique pour les formateurs |
| 32 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Interroger sur des actes administratifs (remplissage du logiciel, transmission des données à l'Administration) |
| 33 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Interroger sur des pratiques du métier (récolte des preuves nécessaires, communication avec client, ...) |
| 35 | Examen | Modalités de l'examen | Le pool de question est insuffisant pour les varier entre les sessions | Production d'un nombre plus important de questions |
| 36 | Examen | Modalités de l'examen | Pas possible d'apprendre de ses erreurs | Proposer un correctif |
| 38 | Réglementation et protocole | Complexité du protocole | Le protocole est trop complexe pour son utilisation sur le terrain | Création d'un arbre décisionnel pour identifier le cas dans lequel on se trouve et la partie du protocole qui s'y applique |
| 44 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Partie pratique trop peu importante | Mise à disposition d'un bâtiment par l'Administration pour la réalisation de visite |
| 45 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur le rôle du personnel agréé (représentant de BE, au service du bien commun, ...) |



| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Définition solution |
|----|--------------------------|---------------------------------|---|---|
| 46 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur l'importance de la récolte des documents nécessaires |
| 47 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur la communication à propos de l'importance du certificat |
| 53 | Modalités des formations | Formation dans la durée | Manque de formation continue | Organiser des tables rondes pour exprimer les difficultés rencontrées et les solutions possibles |
| 54 | Modalités des formations | Formation dans la durée | Manque de formation continue | Organiser des formations/recyclages lors de chaque modification importante de la législation (quelles sont les nouvelles règles, que ne peut-on plus faire) |
| 55 | Modalités des formations | Organisation des recyclages | Le personnel agréé ne doit pas effectuer ses recyclages en même temps (conseillers) | Synchroniser les formations de recyclage pour faciliter leur organisation |

3.5.2. Mesures relatives à la compétence du personnel agréé

Les premières mesures (1, 2, 4) ont déjà été mises en place par l'Administration, ou sont en passe de l'être. Cependant, de manière à améliorer la connaissance des mises à jour de la législation par le personnel agréé, l'organisation de formations régulières informant sur ces mises à jour, leur raison, et les conséquences de celles-ci sur la pratique quotidienne du métier, semble nécessaire afin d'améliorer la qualité des services fournis par le personnel agréé (mesure 5).

3.5.3. Mesures relatives à la concurrence et au contrôle des prestations

Nous l'avons vu précédemment, le nombre de centres de formation semble disproportionné par rapport à la quantité de personnes à former. Cette offre excédentaire par rapport à la demande a plusieurs conséquences négatives (cf. points 2.5.1.2, 2.5.1.4, 2.5.1.8 et 2.5.1.10 du rapport de la phase 1 de notre étude), mais est difficilement solutionnable autrement que par un changement plus drastique. En effet, sur quelle base Bruxelles Environnement pourrait-elle rationaliser le nombre d'acteurs ? De plus, un nouvel acteur répondant aux critères de reconnaissances pourrait difficilement se voir refuser la reconnaissance dans le cadre actuel.

Pour enrayer cette dynamique négative, il nous semble donc indispensable de limiter le nombre d'acteurs en présence. Pour ce faire, il semble nécessaire de revoir le mode d'organisation du système de formation. En effet, le système actuel, basé sur le principe de reconnaissance n'est pas le seul système envisageable pour l'organisation des formations : celles-ci pourraient faire l'objet d'un mécanisme de subventions, faire l'objet d'un marché public, ou encore être pleinement prises en charge par l'Administration. Cependant, le système actuel, ainsi que le mécanisme de subventions ne permettent pas de limiter le nombre d'acteurs de manière à lutter contre le phénomène de concurrence observé entre les centres. De même, la problématique de la charge de travail liée à ces formations, ainsi que le manque de moyens humains à attribuer à celles-ci au niveau de l'Administration, sont des problématiques relevées de manière récurrentes lors de notre étude. Une internalisation des formations au sein de l'Administration ne semble donc pas réalisable dans l'état actuel des choses, en raison de la charge de travail qu'elle représente.

Dès lors, la mise en place d'un marché public pour une durée limitée (ex : 3 ans) nous semble le type de marché le plus pertinent (mesure 6). En effet, il permet un regroupement éventuel de plusieurs centres afin de former une équipe de formation et permet plus de souplesse « en cours de marché » étant donné la suppression de toute concurrence pendant la durée du marché.

L'écriture de ce marché public permettra d'intégrer toutes les conditions complémentaires au niveau de la qualité des formateurs (expérience pratique, pédagogique, ...) mais aussi au niveau du contenu de la formation.



Néanmoins, cette « nouvelle formule » a un coût. Actuellement, les formations sont « auto-financées » par les inscriptions et les formations ne sont pas subsidiées en partie par de l'argent public. Dans le cas d'un marché unique, il est possible d'amortir le coût du prestataire par des fees d'inscriptions (comme c'est le cas pour certaines formations non réglementaires ou certains séminaires). Mais il est probable que ces frais d'inscriptions ne compensent pas totalement le coût du marché public.

Si Bruxelles Environnement souhaite plus de souplesse des prestataires et souhaite pouvoir modifier certaines règles du jeu en cours de route, cette refonte nous semble indispensable.

Ce recours à un marché public nous semble être une réponse idéale à de nombreuses problématiques observées lors de notre étude. Mais il est important de prendre en considération que, si le nombre de centres diminue, certains d'entre eux se verront exclus de la mise en œuvre de ces formations. Néanmoins, cette mesure nous paraît comme celle ayant potentiellement l'impact le plus important au niveau de la qualité de l'offre de formation, et donc de la compétence du personnel agréé et de la qualité de leurs prestations qui en découlent.

La qualité des prestations du personnel agréé pourrait se voir améliorée par l'augmentation du nombre de contrôles (mesure 9). Pour ce faire, une augmentation du budget alloué à ces contrôles (mesure 8) permettrait d'en augmenter le nombre. Cette augmentation de la fréquence des contrôles pourrait aussi être réalisée par la diminution du temps alloué à chacun de ces contrôles (mesure 10). Un contrôle de surface pourrait être réalisé, et lorsqu'une erreur est observée, elle donnerait alors lieu à un contrôle plus approfondi.

Enfin, le durcissement des sanctions (mesure 12) permettrait de lever le sentiment d'impunité parfois présent au sein du personnel agréé.

3.5.4. Mesures relatives à la communication

La communication, que ce soit envers les centres de formation, envers le personnel agréé, ou interne au sein de l'Administration est un point régulièrement cité comme problématique par les acteurs du secteur. Dès lors, il semble important de mettre en place des mesures pour solutionner cette situation problématique.

Au niveau interne à l'Administration, il semble nécessaire d'établir une répartition claire des tâches entre les différents départements ou partenaires, notamment celle portant sur la mise à jour des supports de cours en fonction des modifications législatives (mesure 15).

De manière à faciliter les échanges entre les centres et l'Administration, de manière à faire remonter les bonnes pratiques et les points problématiques, l'organisation de tables rondes régulières entre ces différents acteurs serait nécessaire (mesure 16).

Les observations des séances de formation par l'Administration pourraient être améliorées en augmentant leur fréquence et en améliorant les remarques qui en découlent (mesure 17). De même, la communication envers les centres portant sur les modalités, la fréquence et l'intérêt de ces contrôles devrait être augmentée (mesure 18).

La communication envers le personnel agréé pourrait faire l'objet d'amélioration, notamment via l'augmentation de la fréquence des e-news ainsi qu'en les rendant moins impersonnelles (mesure 19). Un autre point permettant l'amélioration, de manière indirecte, de la communication entre l'Administration et le personnel agréé serait de faciliter les procédures de déverrouillage des dossiers clôturés, et permettre celle-ci sans que le personnel agréé ne soit mis en cause ou en défaut (mesure 20). Dans la même optique, l'organisation de tables rondes avec le personnel agréé et l'Administration permettrait une meilleure communication entre ceux-ci, d'autant plus si ces tables rondes sont chapeautées par un professionnel de la dynamique de groupe (mesure 21). Ces échanges entre le personnel agréé et l'Administration seraient d'autant plus bénéfiques si les retours provenant du personnel agréé pouvaient être utilisés pour apporter des améliorations aux outils utilisés par ces derniers, ou encore à la formation ou au protocole (mesure 22). L'intégration dans la communication entre l'Administration et



le personnel agrée de rapports décrivant les résultats des contrôles de prestations (mesure 23) permettrait d'augmenter la visibilité de ces contrôles, les rendant plus concrets aux yeux du personnel agrée.

Il semble également important d'améliorer la communication envers les clients finaux de manière à ce que ces derniers puissent considérer les certificats PEB comme des outils d'importance leur permettant d'obtenir des informations précieuses à propos de leur bâtiment, et non pas comme un acte strictement administratif (mesure 24). De la même manière, améliorer la communication autour de l'importance des preuves à fournir, et des conséquences de leur absence (mesure 25) faciliterait le travail du personnel agrée ainsi que la qualité des documents produits.

3.5.5. Mesures relatives à la reconnaissance des centres

Les mesures relatives aux centres de formation et à leur reconnaissance qui peuvent aisément être mises en place concernent la qualité des formateurs. Pour améliorer celle-ci, il est proposé d'imposer que ces derniers aient une pratique régulière du métier auquel ils forment (mesure 26). En effet, le reproche du fait que le formateur ne semble pas connaître la pratique du métier est récurrente, et cette problématique pourrait facilement être résolue par une imposition de la pratique du métier et de la réussite d'un examen confirmant les connaissances du formateur (mesure 27).

3.5.6. Mesures relatives à l'examen

L'examen étant régulièrement cité comme point problématique par les différents acteurs de la formation, certaines mesures permettraient d'en améliorer la qualité., et ce aussi bien au niveau du contenu des questions, qu'au niveau organisationnel et logistique.

L'évaluation des compétences relatives à la pratique de la profession du candidat serait améliorée en incluant des questions relatives aux actes administratifs (mesure 32) que le futur personnel agrée devra réaliser lors de sa pratique de la formation, actes dont la qualité est primordiale pour assurer la qualité des résultats dans leur ensemble. L'inclusion de questions portant sur les points souvent problématiques lors de la pratique du métier, tels les preuves nécessaires pour étayer les déclarations et leur récolte serait donc utile (mesure 33).

Le nombre de questions disponible pour la réalisation des examens, et leur roulement au sein de ces derniers, semble actuellement insuffisant. Pour permettre la gestion des imprévu (fuite des questions, sessions d'examen supplémentaires, etc.), accroître le pool de question disponibles (mesure 35) semble donc une mesure indispensable pour le bon fonctionnement des sessions d'examen. De plus, disposer d'un correctif de l'examen (mesure 36) permettrait aux candidats de comprendre les erreurs commises, que ce soit pour ne pas les reproduire dans la pratique de leur métier, ou en vue de la présentation d'une seconde session.

3.5.7. Mesure relative à la réglementation et au protocole.

Le protocole étant très complet, la réalisation d'un outil permettant d'identifier facilement les différents cas de figure et les chapitres auxquels se référer, tels un arbre décisionnel (mesure 38) permettrait de faciliter le travail du personnel agrée, et éviter que ce dernier ait besoin d'avoir constamment en tête l'ensemble du protocole dans toutes ses subtilités.

3.5.8. Mesures relatives au contenu des formations

Parmi les mesures proposées dans ce scénario, plusieurs concernent le contenu des formations, à la fois au niveau théorique et pratique. La partie pratique de la formation étant également régulièrement décrite comme problématique, à la fois par les candidats (pas assez poussée), mais aussi par les centres (difficile à mettre en œuvre), la mise à disposition par l'Administration d'un bâtiment uniquement alloué aux visites (mesure 44)



permettrait de faciliter l'apprentissage de la pratique, s'assurer de l'équivalence des formations pratiques entre les centres, et faciliter l'organisation de ces visites.

La place du personnel agréé au sein de la politique énergétique de la Région Bruxelles-Capitale devrait être abordé plus en profondeur (mesure 45) de manière à ce que le personnel agréé puisse mieux cerner son rôle au sein de cette problématique, et de ce fait, communiquer plus aisément sur le sujet avec les clients finaux.

La récolte de preuve et l'importance de celles-ci est souvent sous-évaluée dans la pratique. Y accorder une plus grande part de la formation (mesure 46) serait dès lors opportun. De même, améliorer la communication autour de l'importance du certificat au sein de la politique énergétique bruxelloise, et la communication à effectuer auprès du client final à ce sujet (mesure 47) permettrait d'éviter que celui-ci ne soit considéré uniquement comme un acte purement administratif sans intérêt.

3.5.9. Mesures relatives aux modalités des formations

De manière à améliorer le caractère continu de la formation, et réduire le sentiment de manque d'écoute existant au sein du personnel agréé, l'organisation de tables rondes régulières durant lesquelles les différents acteurs pourraient exprimer les difficultés auxquelles ils font face et les moyens de les résoudre (mesure 53) semble être une mesure utile.

De même, le manque de formation continue étant une problématique revenant de manière récurrente lors de notre analyse, l'organisation de séances de formation/recyclage à chacune des modifications majeures de la législation (mesure 54) permettrait de palier à ce déficit.

Enfin, une synchronisation des formations de recyclage des Conseillers PEB (mesure 55) faciliterait grandement l'organisation de celles-ci.

3.5.10. Conclusions pour ce scénario 3

Ce scénario regroupe les mesures qui nous paraissent nécessaires pour palier à la plupart des problématiques recensées au sein du processus de reconnaissance du personnel agréé, sans prise en compte de la difficulté de leur mise en œuvre, ou de leur degré d'impact sur ce processus. Il permettrait donc à la fois d'apporter des solutions rapides à certaines problématiques, mais également de solutionner en profondeur les problématiques relevées. Cependant, il est important de noter que la résolution de certaines des problématiques nécessitera un remaniement en profondeur du processus de reconnaissance du personnel agréé, ce qui ne sera probablement pas aisé.

Néanmoins, ce scénario permettra notamment :

- D'améliorer les compétences du personnel agréé de manière à notamment résoudre les problématiques issues de la première mouture du processus de reconnaissance. Notons que cette problématique a déjà été en grande partie solutionnée par la mise en place de mesures par Bruxelles Environnement. En effet, les mesures 1, 2 et 4 ont été mises en place préalablement à, ou durant la réalisation de cette étude. Cependant, la mise à jour régulière du personnel agréé au sujet des modifications de la législation et de leurs conséquences sur la pratique de leur profession semble encore nécessaire.
- De limiter le phénomène de concurrence observé entre les centres de formation, notamment par la mise en place d'un marché public. Et l'amélioration de la fréquence et de la qualité des contrôles des prestations réalisées par les centres de formation et le personnel agréé, ainsi que la communication autour de ceux-ci.
- L'amélioration de la communication, que ce soit en interne au niveau de l'Administration, entre l'Administration et les centres de formation, entre l'Administration et le personnel agréé, ou simplement au niveau de la communication en direction du client final.
- L'amélioration des compétences des formateurs, notamment au niveau de leurs connaissances de la matière enseignée et de leurs compétences pédagogiques.



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

- La reconnexion des questions d'examen avec la pratique de la profession, et l'amélioration des modalités d'examen pour permettre une organisation plus aisée et un meilleur apprentissage à partir de ses erreurs.
- L'amélioration de la compréhension et de la méthodologie pour l'identification des sections relevantes de la législation en rapport avec une situation précise.
- L'amélioration du contenu des formation et de leur déroulement. Que ce soit au niveau de l'apprentissage de la pratique ou par la reconnexion avec les pratiques du métier, en passant plus de temps sur le rôle et l'importance du personnel agréé et de leur travail, et en améliorant la communication sur les compétences attendues en fin de formation pour la réussite de l'examen et la pratique de la profession.
- L'amélioration des modalités de la formation, par l'organisation de sessions régulières visant aussi bien la remontée jusqu'à l'Administration des informations et problèmes rencontrés par le personnel agréé, que la mise à jour de ces derniers par rapport aux modifications de la législation et de leur impact sur les pratiques quotidiennes de la profession. Enfin, l'amélioration de l'organisation des sessions de recyclages du personnel agréé via la synchronisation de celles-ci.



4. Conclusions générales

4.1. Scénarios proposés

Les différents scénarios proposés au sein de ce rapport proposent des solutions pour résoudre le « no-matching » existant entre les objectifs visés par les réglementations Travaux PEB / Certification PEB et la qualité des prestations réalisées par les personnes agréées (Certificateur PEB Résidentiel et Conseiller PEB Travaux).

Les scénarios proposés regroupent d'un côté les mesures pouvant être rapidement et aisément mises en place, d'un autre côté celles ayant un impact important sur la qualité du processus de reconnaissance et la qualité du travail du personnel agréé, et enfin un scénario qui regroupe les mesures qui semblent être nécessaires pour parvenir à un processus de reconnaissance et une qualité de prestation se rapprochant de l'optimum. Ce troisième scénario nous paraît donc comme étant celui qui permet d'obtenir un système de formation correspondant au mieux aux attentes des pouvoirs publics et des professionnels agréés.

Notons que chacun des scénarios proposés est susceptible de générer des problématiques liées aux changements qu'ils engendrent. Il sera dès lors important de bien prendre en compte celles-ci lors de la mise en place des différentes mesures.

Bien que le rôle et l'impact des formations aient été identifiés comme étant significatifs, il est important de noter que certaines mesures qui ne sont pas directement liées aux formations peuvent malgré tout induire une amélioration de la qualité des prestations du personnel agréé si elles sont mises en place. C'est notamment le cas pour celles concernant les contrôles des prestations, la communication provenant de l'Administration, ou la complexité du protocole.

Enfin, il est important de prendre en compte qu'une partie de la problématique identifiée provient de la forme qu'a pris la première mouture du système de reconnaissance. En effet, une partie des documents ayant servi de source d'information pour cette étude proviennent d'analyses et de constats antérieurs à certaines mesures prises par l'Administration. Parmi ces mesures, la mise en place de barrières à l'entrée pour la formation, ainsi que le recyclage obligatoire pour le personnel agréé issu de la première mouture vont permettre d'assurer le niveau de compétences présenté par le personnel agréé. De même, la mise à jour du listing du personnel agréé va permettre aux clients finaux d'être dirigés vers des professionnels compétents, améliorant ainsi l'image de la profession et assurant également la qualité des prestations et l'égalité tarifaire.

Néanmoins, les mesures proposées au sein des différents scénarios devraient permettre une amélioration des prestations du personnel agréé, notamment par l'amélioration des compétences de base et spécifiques via la mise en place de mesures au niveau du contenu de formation, de la matière d'examen et de la mise à jour plus régulière du personnel. Les mesures relatives aux contrôles de prestation augmenteront la qualité de celles-ci et limiteront les pratiques non conformes et frauduleuses. Ces différentes mesures devraient permettre une amélioration de la qualité des prestations du personnel agréé.

Les mesures relatives aux modalités de la formation devraient solutionner les problématiques liées à l'hétérogénéité des profils des candidats et permettre que ces formations s'inscrivent dans une démarche continue.

Concernant les problématiques liées aux centres de formations, les différentes mesures proposées devraient permettre de limiter la concurrence entre ceux-ci, et la qualité des formateurs en leur sein.

Les mesures relatives aux examens devraient relier d'avantage leur contenu avec la pratique de la profession, et en améliorer la qualité opérationnelle.

Les mesures concernant le contenu de la formation devraient reconnecter celle-ci avec la pratique du métier et donner une meilleure information sur les compétences attendues en fin de formation.



En ce qui concerne la communication, les mesures proposées devraient favoriser la communication interne au niveau de Bruxelles Environnement, mais aussi la communication de ces derniers envers les centres de formation, avec le personnel agréé, et en direction du client final.

Les différents scénarios proposés au sein de cette étude permettront donc, avec des échelles de temps et d'impacts différentes, d'apporter une amélioration dans la qualité des prestations du personnel agréé et dans le fonctionnement du système de reconnaissance dans son ensemble.

4.2. Transposabilité à d'autres situations similaires

4.2.1. Compétences du personnel agréé

Afin d'éviter une trop grande hétérogénéité au sein des candidats, et donc au sein des futurs professionnels, il sera important de garantir que ceux-ci disposent bien des compétences de base nécessaires à la pratique de la profession et à la participation à la formation. Pour ce faire, la mise en place d'un examen d'entrée et/ou d'une formation minimale peuvent être utiles.

De même, il sera important de s'assurer que le personnel issu des formations puisse maintenir un niveau de connaissance suffisamment élevé, et que ces connaissances soient à jour. Un certain niveau de formation continue sera donc à maintenir, que ce soit par des formations obligatoires organisées de façon régulière, ou par l'organisation de sessions de recyclage. Les sessions de recyclages permettront de vérifier que les professionnels disposent toujours des compétences, alors que des sessions de formations obligatoire permettent d'informer les professionnels des dernières mises à jour des protocoles, de la législation, et des bonnes pratiques.

4.2.2. Contrôle des prestations du personnel agréé

Quel que soit les prestations réalisées par les professionnels en question, si ces prestations sont soumises à contrôle, il sera indispensable de mettre en place une forme de communication autour de ces contrôles, de manière à conscientiser leur existence auprès des professionnels. De même, la communication ne devra pas se limiter aux points négatifs observés, mais également aux solutions à apporter à ceux-ci, aux sanctions découlant de ces manquements. Enfin, réaliser une communication autour des points positifs observés permettrait la diffusion efficace de ces bonnes pratiques.

De plus, un contrôle efficace de la qualité des prestations du personnel agréé permet d'éviter le fait que certains se permettent de brader les prix de leurs prestations en proposant un travail qui n'atteint pas le degré d'exigence attendu.

4.2.3. Concurrence au sein du personnel agréé

Une bonne stratégie de contrôle permettrait de limiter les prestations bradées (cf. point ci-dessus). Une seconde stratégie consisterait à limiter le nombre de professionnels sur le marché par l'instauration d'un système de numerus clausus, de manière à faire concorder l'offre et la demande. Cependant, la difficulté résidera alors à identifier le personnel agréé réellement actif sur le terrain, afin de ne pas surestimer le nombre de professionnels disponible pour la réalisation des prestations.

L'imposition d'un prix minimum est également un moyen pour éviter une concurrence déloyale au niveau des prix.

4.2.4. Concurrence entre centres de formations



Afin d'éviter une guerre des prix entre les centres de formations, il faudra privilégier les marchés publics de manière à ce que les centres désignés ne se fassent pas concurrence, ou alors ajuster en permanence l'offre de formation à la demande (au nombre de candidats).

4.2.5. Contrôle des prestations des centres de formation

Tout comme pour le contrôle du personnel agréé, il sera indispensable de mettre en place une forme de communication autour des contrôles des formations réalisées par les centres, de manière à conscientiser leur existence auprès des autres centres de formation. De même, la communication ne devra pas se limiter aux points négatifs observés, mais également aux solutions à apporter à ceux-ci, aux sanctions découlant de ces manquements. Enfin, réaliser une communication autour des points positifs observés permettrait la diffusion efficace de ces bonnes pratiques et la mise en valeur des bons élèves.

4.2.6. Qualité des formateurs

Quelle que soit la formation concernée, il semble indispensable que les formateurs soient compétents dans la matière à laquelle ils forment. Imposer un certain niveau de maîtrise de la matière est donc une mesure qui devrait être appliquée au sein de chacune des formations proposées par Bruxelles Environnement, de manière à assurer la qualité de celles-ci. De manière à assurer ce degré de maîtrise, l'imposition au formateur d'une pratique régulière de la matière enseignée semble être un moyen efficace pour s'assurer que celui-ci est compétent dans son domaine. Cette compétence pourrait également être assurée par la subordination de la pratique de formateur à la réussite d'un examen mesurant ces compétences.

Néanmoins, la maîtrise des compétences technique par un formateur ne fait pas spécialement de lui un bon pédagogue. Imposer une formation pédagogique aux formateurs ou s'assurer de leurs compétences en la matière par un examen, et mettre à jour celles-ci via des formations continues réalisées par des personnes qualifiées en la matière permettrait d'améliorer la transmission des savoirs au sein des formations.

4.2.7. Contenu des formations

Il est indispensable que la matière enseignée lors des formations soit reliée à la pratique de la profession. Faire des liens entre la matière et les pratiques de terrain permet une meilleure assimilation des différents concepts qui seront à appliquer et permet aux candidats de comprendre l'intérêt de ce qui lui est enseigné. L'utilisation de cas pratiques, l'explication de la méthodologie pour trouver les informations nécessaires, la réalisation d'exercices semblables à ceux réalisés lors de la pratique de la profession sont donc des éléments indispensables pour une formation de bonne qualité.

Ne pas limiter les formations à l'inculcation de savoir-faire, mais y inclure des éléments relatifs au « savoir-être » est également un élément trop souvent sous-estimé. Passer du temps sur les formes de communication, sur le rôle du professionnel au sein du système dans son ensemble, mettre en place un sentiment d'appartenance ou de groupe au sein des professionnels, sont des éléments qui peuvent potentiellement grandement améliorer les prestations de ceux-ci.

Enfin, une bonne communication autour des compétences attendues en fin de formations, que ce soit pour la réussite de l'examen ou pour la pratique de la profession, permet aux candidats d'identifier leurs lacunes et d'y palier.

4.2.8. Modalités des formations

Varié les modes d'enseignement, en ne se limitant pas à des cours ex cathedra, permet une dynamisation des enseignements. Rendre ceux-ci plus dynamiques et utiliser de nouveaux modes d'enseignements tels le travail



en groupe ou la classe inversée, permet de faire face aux différents profils d'apprentissages présents chez les candidats et à l'hétérogénéité de leurs connaissances de base et de leurs expériences passées.

Inclure ces formations au sein d'un processus de formation continue permet également d'assurer le maintien des compétences acquises et la mise à jour des connaissances du personnel. Il ne faudra donc pas se limiter à une formation initiale, mais bien procéder à des séances de formations régulières accompagnées ou non d'examen de fin de formation.

4.2.9. Examen

Il est indispensable que l'examen serve à l'évaluation des capacités du candidats à faire un bon professionnel, et non pas à évaluer ses capacités d'acquisition et de restitution de connaissances. Pour ce faire, il convient de limiter les exercices de restitution pure à des éléments dont la non-connaissance implique une impossibilité de la pratique de la profession, et d'inclure la restitution des autres types d'informations au sein d'exercices ou de question pour lesquelles la connaissance sous-jacente de l'information est nécessaire. Les questionnements abordés au sein de l'examen doivent être en relation directe avec les pratiques du métier, et refléter des situations réelles de terrain.

De même, inclure des questions sur les savoir-être relatifs à la profession semble également nécessaire, de manière à s'assurer des bonnes pratiques du candidats, d'autant plus si celui-ci devient un représentant de l'Administration lors de ses pratiques professionnelles.

Les connaissances étant de plus en plus accessibles à tout moment, la possibilité de réaliser un examen à cours ouvert doit être prise en considération. De même, laisser la place à l'argumentation et à la justification des réponses apportées doit être envisagé.

Il paraît indispensable que l'examen permette non seulement d'établir si un candidat est apte à la pratique du métier auquel il a été formé, mais aussi de permettre à celui-ci d'apprendre des erreurs commises lors de cet examen, que ce soit en prévision d'une seconde session d'examen, ou pour ne pas répéter ces erreurs lors de sa pratique professionnelle. Il est dès lors nécessaire de lui permettre d'identifier les erreurs en question et de comprendre pourquoi son raisonnement n'était pas adéquat. Pour ce faire, la mise à disposition d'un correctif semble être un minimum, et la possibilité de dialoguer avec les correcteurs lors de séances de consultation de copies et un plus non négligeable.

4.2.10. Communication de la part de l'Administration

4.2.10.1. Interne

Lorsque plusieurs départements sont impliqués au sein d'un même projet, il semble indispensable qu'une communication efficace et régulière entre ceux-ci soit mise en place. Cette communication régulière permettra de résoudre les malentendus, d'établir clairement la répartition des tâches et de communiquer les tenants et aboutissants des décisions prises par chacun d'eux. Une meilleure communication interne permettra donc d'améliorer l'ambiance de travail et d'éviter la transmission d'informations contradictoires ou incohérentes lors de communication avec des acteurs externes.

4.2.10.2. Externe

Il est important que l'Administration ne soit pas perçue comme une machine froide et impersonnelle. Etablir une relation de confiance avec les interlocuteurs est indispensable, et pour ce faire, établir des contacts réguliers avec l'ensemble des personnes extérieures, personnaliser les réponses apportées, et la prise en compte des spécificités attenantes à chacune des situations est nécessaire.



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

De même, il est important de ne pas considérer les interlocuteurs comme fautifs ou incompétent, et de prendre le temps d'établir les faits et les solutions pouvant être apportées.

La communication se doit également d'être à double sens : non seulement de l'Administration vers les personnes externes, mais également depuis les acteurs extérieurs envers l'Administration. Cette communication envers l'Administration peut être réalisée de manière individuelle, mais également via l'organisation de séminaires et/ou de tables rondes durant lesquels les différents acteurs pourraient faire remonter leurs doléances, mais également leurs remarques et bonnes pratiques de manière à les faire partager.

4.2.11. Conclusions

La plupart des problématiques présentes au sein de cette étude, ainsi que les mesures permettant leur résolution, sont directement extrapolables à d'autres situations similaires. Il convient donc d'entamer la réflexion pour ces dernières afin de voir si elles sont concernées par ces problématiques.

Notons qu'une grande partie des problématiques observées peut être solutionnée par la remise en question du mécanisme de reconnaissance au profit d'un marché public.

Un tel marché public permettrait la mise en place en son sein de conditions relatives à la mise en œuvre du processus de reconnaissance, telle la définition d'un prix minimum, de modalités de réalisation des formations (nombres de candidats, conditions d'accès pour être formateur, ...) et conditionneraient alors l'attribution du marché, permettant ainsi le développement d'un cadre adapté et efficient pour la formation et la reconnaissance du personnel agréé et/ou des professionnels de terrain. De plus, le fait que le périmètre de la mission puisse faire l'objet d'amendements en cours de marché si nécessaire permet une adaptation de celui-ci en fonction des variations des différents facteurs régulant l'offre et la demande.

La mise en place d'un marché public nous paraît donc comme étant la mesure ayant l'impact potentiel le plus important au niveau de la qualité de l'offre de formation, et donc de la compétence du personnel agréé et de la qualité de leurs prestations qui en découlent. Bien que cette mesure implique des changements importants au niveau de l'organisation des formations, il nous paraît indispensable de la prendre en considération au sein de la réflexion portant sur le futur des formations réglementaires chapeautées par l'Administration.



5. Annexes

5.1. Tableau général des mesures

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la formation ? | Mise en œuvre | Impact | Score global | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |
|----|---|--|---|--|--------------------------|---------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|
| 1 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | Lacunes dans les compétences de base | Instauration d'une formation initiale minimale | Oui | 1 | 5 | 5 | Oui | | | Oui |
| 2 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | Lacunes dans les compétences de base | Recyclage du personnel agréé issu de la première mouture | Oui | 2 | 4 | 8 | Oui | | | Oui |
| 3 | Compétences du personnel agréé | Compétences de bases du personnel agréé | Lacunes dans les compétences de base | Test de situation vérifiant la présence des compétences prérequis à la formation | Oui | 3 | 3 | 9 | Non | | | |
| 4 | Compétences du personnel agréé | Reconnaissance de la compétence du personnel agréé | Personnes incompetentes référencées comme compétente sur le site de l'Administration | Mise à jour du listing du personnel agréé | Non | 5 | 5 | 25 | Oui | | | Oui |
| 5 | Compétences du personnel agréé | Connaissances des dernières mises à jour de la législation | Le personnel agréé n'est pas toujours au fait des dernières modifications de la législation | Mise à jour régulière du personnel agréé, notamment lors de modifications importantes de la législation, par des formations | Oui | 3 | 4 | 12 | Non | | Oui | Oui |
| 6 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | Trop de centres par rapport à la demande | Marché public unique pour encadrer la formation des certificateurs et Conseillers sur une durée limitée (1 an reconductible, ou 4 ans) | Oui | 1 | 5 | 5 | Non | | Oui | Oui |
| 7 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre centres | Trop de centres par rapport à la demande | Limiter le nombre de centres, l'adapter au nombre de demandes | Oui | 2 | 4 | 8 | Non | | Oui | |
| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la | Mise en | Impact | Score | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| | | | | | formation ? | œuvre | | global | | | |
|----|---|---|---|--|-------------|-------|---|--------|-----|-----|-----|
| 8 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Augmenter les moyens budgétaires liés aux contrôles | Non | 3 | 3 | 9 | Non | | Oui |
| 9 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Augmenter le nombre de contrôles | Non | 4 | 4 | 16 | Non | | Oui |
| 10 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Diminuer le temps alloué à chaque contrôle | Non | 5 | 3 | 15 | Non | | Oui |
| 11 | Concurrence et contrôle des prestations | Contrôle des prestations des certificateurs insuffisant | Sentiment d'impunité | Durcir les sanctions et communiquer à ce sujet | Non | 5 | 4 | 20 | Non | | Oui |
| 12 | Concurrence et contrôle des prestations | Concurrence entre certificateurs | Guerre des prix | Encadrer les prix | Non | 2 | 4 | 8 | Non | | |
| 13 | Communication | Meilleure communication entre départements | Le département Formation ne sais pas répondre directement aux demandes des acteurs du milieu | Meilleure maîtrise par le service formation des modifications de réglementation et de leur impact sur les supports de cours et de la matière donnée en cours | Oui | 4 | 2 | 8 | Non | Oui | Oui |
| 14 | Communication | Meilleure communication entre départements | Les échéances de modifications de la législation ne sont pas toujours respectées et leur transposition au sein de la matière et des supports de cours n'est donc pas efficiente | Vue claire sur les lignes du temps passées et futures des modifications de la réglementation, et de leur impact sur la matière et les supports de cours | Oui | 5 | 3 | 15 | Non | Oui | Oui |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la formation ? | Mise en œuvre | Impact | Score global | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |
|----|---------------|--|---|--|--------------------------|---------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|
| 15 | Communication | Meilleure communication entre départements | La mise à jour des supports de cours n'est pas toujours effectuée | Attribution claire de la tâche de mise à jour des supports de cours (centres de formation ? BE ?) | Oui | 5 | 4 | 20 | Non | Oui | Oui | Oui |
| 16 | Communication | Communication avec les centres | Les centres ne se sentent pas écoutés | Tables rondes entre les différents acteurs pour faire remonter les infos (les centres sont des relais entre BE et le personnel agréé) | Oui | 3 | 4 | 12 | Non | | Oui | Oui |
| 17 | Communication | Communication avec les centres | Les observations de formation ne sont pas constructives | Augmenter le nombre de missions d'observation et ne pas relever que les points négatifs | Oui | 5 | 3 | 15 | Non | Oui | | Oui |
| 18 | Communication | Communication avec les centres | Les observations de formation ne sont pas constructives | Augmenter la communication autour des contrôles des séances de formation | Non | 5 | 4 | 20 | Non | | | Oui |
| 19 | Communication | Communication avec les personnel agréé | Pas de relation de confiance entre BE et le personnel agréé | Augmenter la fréquence des e-news et les rendre moins informelles | Non | 4 | 3 | 12 | Non | | | Oui |
| 20 | Communication | Communication avec les personnel agréé | Pas de relation de confiance entre BE et le personnel agréé | Alléger la procédure de déverrouillage et ne pas partir du postulat que le personnel agréé est en tort | Oui | 3 | 2 | 6 | Non | | | Oui |
| 21 | Communication | Communication avec les personnel agréé | Le personnel agréé ne se sent pas écouté par BE | Mise en place des moyens pour faire remonter l'information : Organisation de tables rondes plus fréquentes, avec un professionnel de la dynamique de groupe | Oui | 3 | 4 | 12 | Non | | Oui | Oui |
| 22 | Communication | Communication avec les personnel agréé | Le personnel agréé ne se sent pas écouté par BE | Prise en compte des retours provenant du personnel agréé et adapter : le protocole, les outils, la formation | Oui | 2 | 3 | 6 | Non | | | Oui |
| 23 | Communication | Communication avec les personnel agréé | Sentiment d'impunité | Communiquer par rapport aux contrôles : augmenter la pression liée à la fréquence des contrôles (que les certificateurs sachent qu'ils peuvent être contrôlés à tout moment) | Non | 5 | 3 | 15 | Non | | | Oui |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la formation ? | Mise en œuvre | Impact | Score global | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |
|----|---------------------------|------------------------------------|---|--|--------------------------|---------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|
| 24 | Communication | Communication avec le client final | Le certificat n'est vu que comme un document administratif | Communiquer sur l'importance et l'intérêt des certificats | Non | 5 | 5 | 25 | Non | | | Oui |
| 25 | Communication | Communication avec le client final | Les certificateurs ont du mal à obtenir les documents "preuves" | Communiquer sur l'importance des preuves et les conséquences de leur absence | Non | 5 | 3 | 15 | Non | | | Oui |
| 26 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Imposer une pratique de la matière enseignée pour le formateur | Oui | 4 | 5 | 20 | Non | Oui | Oui | Oui |
| 27 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Ajouter une formation pédagogique et didactique pour les formateurs | Oui | 2 | 4 | 8 | Non | | Oui | Oui |
| 28 | Accréditation des centres | Qualité des formateurs | Les formateurs ne semblent pas toujours connaître la pratique du métier qu'ils enseignent | Ajouter un examen de fin de formation pour les formateurs | Oui | 4 | 3 | 12 | Non | Oui | | |
| 29 | Accréditation des centres | Qualité de la formation | Les modalités de la formation ne respectent pas toujours les arrêtés | Continuer (intensifier) les contrôles des formations | Non | 5 | 3 | 15 | Non | | | |
| 30 | Accréditation des centres | Qualité de la formation | L'offre des centres ne correspond pas à la demande, induisant une guerre des prix et une baisse de la qualité | Réaliser un appel à candidatures pour les centres de formation permettant de modifier certaines pratiques (imposer choix de formateurs compétents, éviter les centres subsidiés) | Oui | 1 | 5 | 5 | Non | | Oui | |
| 31 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Relier les questions de théorie à des pratiques de terrain : pas uniquement recracher la matière | Oui | 4 | 4 | 16 | Non | Oui | Oui | |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la formation ? | Mise en œuvre | Impact | Score global | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |
|----|-----------------------------|---------------------------------|--|---|--------------------------|---------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|
| 32 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Interroger sur des actes administratifs (remplissage du logiciel, transmission des données à l'Administration) | Oui | 5 | 3 | 15 | Non | Oui | | Oui |
| 33 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Interroger sur des pratiques du métier (récolte des preuves nécessaires, communication avec client, ...) | Oui | 5 | 3 | 15 | Non | Oui | | Oui |
| 34 | Examen | Matière de l'examen | Manque de lien entre l'examen et le métier | Laisser une place à l'argumentation dans les réponses à l'examen (la législation est parfois soumise à interprétation) | Oui | 3 | 2 | 6 | Non | | | |
| 35 | Examen | Modalités de l'examen | Le pool de question est insuffisant pour les varier entre les sessions | Production d'un nombre plus important de questions | Oui | 4 | 3 | 12 | Non | Oui | | Oui |
| 36 | Examen | Modalités de l'examen | Pas possible d'apprendre de ses erreurs | Proposer un correctif | Oui | 5 | 4 | 20 | Non | Oui | Oui | Oui |
| 37 | Examen | Modalités de l'examen | Les modalités de l'examen ne correspondent pas à la réalité du métier | Réaliser un examen à cours ouverts | Oui | 4 | 3 | 12 | Non | Oui | | |
| 38 | Réglementation et protocole | Complexité du protocole | Le protocole est trop complexe pour son utilisation sur le terrain | Création d'un arbre décisionnel pour identifier le cas dans lequel on se trouve et la partie du protocole qui s'y applique | Non | 2 | 4 | 8 | Non | | | Oui |
| 39 | Réglementation et protocole | Complexité du protocole | Le protocole est trop complexe pour son utilisation sur le terrain | Intégrer des outils au logiciel pour se guider dans le protocole | Non | 1 | 3 | 3 | Non | | | |
| 40 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Trop de temps passé à présenter la législation | Présenter la théorie en lien avec les pratiques du métier, pas uniquement énumérer | Oui | 2 | 4 | 8 | Non | | Oui | |
| 41 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Trop de temps passé à présenter la législation | Apprendre à trouver l'information théorique au sein du protocole, plutôt que l'information en elle-même, surtout quand il s'agit d'un point particulier peu rencontré | Oui | 3 | 4 | 12 | Non | | Oui | |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la formation ? | Mise en œuvre | Impact | Score global | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |
|----|--------------------------|---|--|--|--------------------------|---------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|
| 42 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Partie pratique trop peu importante | Augmenter le temps passé à l'utilisation des outils | Oui | 4 | 3 | 12 | Non | Oui | | |
| 43 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Partie pratique trop peu importante | Augmenter le temps passé à la reconnaissance des matériaux fréquemment rencontrés | Oui | 3 | 2 | 6 | Non | | | |
| 44 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Partie pratique trop peu importante | Mise à disposition d'un bâtiment par l'Administration pour la réalisation de visite | Oui | 2 | 5 | 10 | Non | | Oui | Oui |
| 45 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur le rôle du personnel agréé (représentant de BE, au service du bien commun, ...) | Oui | 4 | 2 | 8 | Non | Oui | | Oui |
| 46 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur l'importance de la récolte des documents nécessaires | Oui | 4 | 1 | 4 | Non | Oui | | Oui |
| 47 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Rôle du personnel agréé | Augmenter le temps passé sur la communication à propos de l'importance du certificat | Oui | 4 | 2 | 8 | Non | Oui | | Oui |
| 48 | Contenu des formations | Lien avec la pratique du métier | Sentiment d'appartenance | Participer au développement d'un sentiment d'appartenance/de groupe | Oui | 4 | 1 | 4 | Non | Oui | | |
| 49 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | Manque de clarté sur les compétences nécessaires à la pratique | Indiquer clairement les compétences attendues pour la pratique du métier | Oui | 5 | 4 | 20 | Non | Oui | Oui | |
| 50 | Contenu des formations | Communication sur les attentes à la fin de la formation | Le niveau de l'examen surprend par sa difficulté | Indiquer clairement le niveau de difficulté de l'examen, par des exercices de même niveau et des exemples de questions | Oui | 5 | 3 | 15 | Non | Oui | | |
| 51 | Modalités des formations | Forme prises par les cours | Manque d'interactivité | Diminuer l'ex-cathedra en faveur de plus d'interactivité | Oui | 2 | 3 | 6 | Non | | | |
| 52 | Modalités des formations | Niveau hétérogène des participants à la formation | Certains ont besoin d'approfondir, d'autres s'ennuient | Développer la classe inversée : découverte de la matière de cours chez soi et réponses aux questionnements lors des cours ou lors de tables rondes | Oui | 2 | 3 | 6 | Non | | | |



TECHNICAL ENGINEERING &
MAINTENANCE CONTROL

| N° | Pilier | Sous-pilier | Problématique | Solution | Relatif à la formation ? | Mise en œuvre | Impact | Score global | Déjà réalisé ? | Scénario 1 | Scénario 2 | Scénario 3 |
|----|--------------------------|-----------------------------|---|---|--------------------------|---------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|
| 53 | Modalités des formations | Formation dans la durée | Manque de formation continue | Organiser des tables rondes pour exprimer les difficultés rencontrées et les solutions possibles | Oui | 3 | 3 | 9 | Non | | | Oui |
| 54 | Modalités des formations | Formation dans la durée | Manque de formation continue | Organiser des formations/recyclages lors de chaque modification importante de la législation (quelles sont les nouvelles règles, que ne peut-on plus faire) | Oui | 3 | 4 | 12 | Non | | Oui | Oui |
| 55 | Modalités des formations | Organisation des recyclages | Le personnel agréé ne doit pas effectuer ses recyclages en même temps (conseillers) | Synchroniser les formations de recyclage pour faciliter leur organisation | Oui | 2 | 3 | 6 | Non | | | Oui |