

**DOCUMENT DE  
CAPITALISATION  
DE  
L'EXPERIENCE**

2011-2013 : les projets  
collectifs de VAE  
conduits par les  
animateurs de relais  
territoriaux

Décembre 2013





# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b><u>1</u> PRESENTATION DES PROJETS TERRITORIAUX COLLECTIFS DE VAE</b>	<b>11</b>
1. TERRITOIRES « GLYCEN » - « RSO » PROJET COLLECTIF DE VAE « COMMERCE-DISTRIBUTION »	11
2. TERRITOIRE « ARDECHE VERTE » PROJET COLLECTIF DE VAE « SERVICES AUX PERSONNES »	13
3. TERRITOIRE « FOREZ – ROANNAIS » PROJET COLLECTIF DE VAE « AGRO ALIMENTAIRE »	15
4. TERRITOIRE « CHABLAIS – GENEVOIS » PROJET COLLECTIF DE VAE « COMMERCE-VENTE »	17
<b><u>2</u> DEROULEMENT DES PROJETS ET ENSEIGNEMENTS LEVIERS ET FREINS RENCONTRES</b>	<b>21</b>
1. PHASE DE CONCEPTION DES PROJETS COLLECTIFS DE VAE	21
2. PHASE DE REALISATION DES PROJETS COLLECTIFS DE VAE	29
3. PHASE D’EVALUATION DES PROJETS COLLECTIFS DE VAE	41
4. ENSEIGNEMENTS : IDEES A RETENIR	43
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>45</b>



# INTRODUCTION

## Contexte et cadre de mise en œuvre du dispositif de professionnalisation à la conduite de projets collectifs et territoriaux de VAE

L'organisation du « **service public d'information – conseil en VAE** » en Rhône Alpes s'appuie sur la mise en réseau des acteurs de l'AIO, la labellisation « **Point Relais Information Conseil** » (PRIC) de certaines structures membres de ces réseaux et sur leur **animation territoriale** confiée à une personne désignée au sein d'un PRIC présent sur chacune des 27 **Zones Territoriales Emploi Formation** de Rhône Alpes (ZTEF).

**La Cellule ressource régionale VAE portée par le PRAO assure notamment la professionnalisation des acteurs de l'information – conseil en VAE.** Elle doit proposer des réponses adaptées aux problématiques d'évolution des services et des compétences.

Ce fut le cas en 2010 avec le **besoin d'évolution de l'animation territoriale VAE vers des compétences de management de projet.** En effet, l'Etat, la Région et les Partenaires Sociaux souhaitaient favoriser le développement de projets collectifs de VAE pour optimiser l'accès de leurs publics cibles à ce dispositif et le promouvoir aussi auprès de tous les acteurs des territoires en région. Les animateurs des relais territoriaux de VAE ont bien compris les enjeux liés à cette évolution : au premier chef, atteindre leurs objectifs d'accueil, information et conseils de leurs publics cibles, les plus fragilisés. Mais aussi, **se positionner comme acteurs à part entière dans le développement de l'accès et du succès de leurs publics à l'obtention d'une certification professionnelle par la VAE dans des logiques de GPECT.**

**Pour l'Etat, la Région et les Partenaires Sociaux,** avec la Cellule ressource régionale VAE, il s'agissait de **rechercher les conditions de réussite de la politique de VAE en Rhône Alpes et de répondre aux besoins de professionnalisation exprimés par les animateurs des relais territoriaux VAE.**

La Cellule ressource régionale VAE s'est référée aux travaux de Bertrand Schwartz et de Guy Le Boterf pour concevoir un **dispositif de professionnalisation.** Celui-ci, à travers les différents projets collectifs de VAE réellement conduits par les animateurs territoriaux VAE de 2011 à 2013, entraînerait l'ensemble des rouages nécessaires à l'atteinte des objectifs et au développement des compétences en conduite de projet de VAE.

**Un comité de pilotage régional de l'action** s'est constitué en 2011 pour appuyer les travaux de la cellule ressource VAE.

Membres du comité de pilotage régional :

- **Isabelle JOURDAN CAMPIGLI**, Chargée de mission VAE DIRECCTE Rhône-Alpes.
- **Laurence ACHDDOU**, Chargée de mission VAE Région Rhône-Alpes.
- **Patrick DESPREZ**, Chef du Service Académique d'Information et d'Orientation de Lyon.
- **Georges CRAEN**, ONISEP Lyon.
- **Bruno ETIENNE**, Chef du Service Académique d'Information et d'Orientation de Grenoble.
- **Frédérique CHANAL**, ONISEP Grenoble.
- **Pierre-Jean ANDRE** Chargé de mission VAE Direction régionale Rhône-Alpes Pôle emploi.
- **Agnès BERJON**, Directrice Inter MIFE Rhône-Alpes.
- **Sandrine RABILLOUD**, Chargée de mission fédération régionale Rhône-Alpes des CIBC.
- **Christelle MASSON**, Responsable du pôle AIO – VAE du PRAO.
- **Emmanuelle CHAUVET**, Chargée de mission ingénierie de l'orientation – VAE au PRAO, en charge de la professionnalisation des acteurs de l'information – conseil en VAE.

## Professionalisation ? De quoi parle-t-on ?

### Le concept de *professionalisation* dépasse le simple cadre de la *formation professionnelle*.

La professionnalisation est un **processus** qui se développe **simultanément sur trois axes** :

- **L'organisation** ou le service – employeur (Réseau d'appartenance, structure où travaille l'animateur).
- **L'emploi – la fonction** (... d'animateur - chef de Projet « VAE collective en direction des publics cibles »).
- **La personne** qui exerce la fonction (l'animateur du relais territorial VAE).

### La professionnalisation de la personne s'opère principalement à partir de la réalité de ses situations de travail et de son activité professionnelle.

La formation – stricto sensu – est un élément constitutif de la professionnalisation. Elle est élaborée et mise en œuvre, pour les animateurs territoriaux VAE, au fur et à mesure de leur expérience de conduite de projet à partir de l'expression de leurs besoins d'apprentissages thématiques individuels et/ou collectifs.

- **Impact de la Professionnalisation sur les Organisations**

Le processus de professionnalisation a interrogé les organisations de travail au sein desquelles l'animateur du relais territorial – chef de projet évoluait. (Acteurs (commanditaires, partenaires...) qui constituent son environnement ; réseau d'appartenance et, structure employeuse.)

L'enjeu, c'est la réussite de l'intégration de la fonction, au sein de la structure, de son réseau et de son environnement : **assurer sa légitimité, sa visibilité, sa reconnaissance**. C'est à travers la conduite du projet collectif de VAE qu'on a identifié et réuni les conditions favorables à la réussite de la fonction « animation territoriale VAE et conduite de projet » en bonne adaptation à la structure et à son environnement.

On a adopté une démarche d'explicitation, de mutualisation et de capitalisation permettant d'investiguer les situations et les conditions de travail afin de **repérer les différentes options possibles** de contexte d'exercice de l'emploi avec leurs points forts et leurs points faibles, leurs contraintes, leurs limites et perspectives d'évolution.

→ Cf. *Partie II : déroulement des projets et enseignements (capitalisation des expériences)*

- **Impact de la Professionnalisation sur la fonction : Animateur de relais territorial de VAE – Chef de Projet**

Le processus de professionnalisation peut permettre de passer d'Activités correspondant à de nouveaux besoins ou à des besoins non satisfaits (mobiliser les publics cibles/conduire un projet...) à un *Emploi - Fonction repérable* éventuellement dans un système de classification des Emplois et des Compétences.

→ Cf. *Méthodologie de conduite de projet VAE, publication accessible sur le site [rhonealpes-orientation.org](http://rhonealpes-orientation.org).*

- **Impact de la Professionnalisation sur les personnes : Les animateurs des relais territoriaux de VAE – chef de projet**

Le processus de professionnalisation tend à leur faire acquérir des compétences nouvelles, reconnues et transférables, pour permettre leur maintien dans la fonction « Animateur territorial – Chef de projet » ou une mobilité professionnelle.

La professionnalisation s'appuie sur la notion de « compétence » et repose sur l'idée qu'à certaines conditions, une situation de travail peut être *professionnalisante*, c'est-à-dire permettre à des individus de co construire leur professionnalité. *Ils sont acteurs du développement de leurs compétences, dans la situation professionnelle qui est la leur.*

→ Cf. *Référentiel d'Activités et de Compétences de la fonction « Chef de projet », publication accessible sur le site [rhonealpes-orientation.org](http://rhonealpes-orientation.org).*

## Déroulement du dispositif de Professionnalisation à la conduite de projet collectif de VAE

**Durée du processus de professionnalisation** : 2 ans : mai 2011 – mai 2013

**Bénéficiaires** : 7 animatrices de relais territoriaux VAE

- **Régine ROUCH** - Conseillère au CIBC du Rhône - animatrice du relais territorial GLYCEN – RSO.
- **Annie HOCQUET** - Directrice du CIO Annonay - animatrice du relais territorial Ardèche verte.
- **Marie Noëlle TRONCHON** - Conseillère au CIO Montbrison - animatrice du relais territorial Forez.
- **Annick CHABRE** - Psychologue à l'EOS Pôle Emploi Roanne - animatrice du relais territorial Roannais.
- **Véronique JEROME** - Conseillère MIFE 74 - animatrice du relais territorial Chablais (av juin 2012).
- **Véronique HOFMANN** - Conseillère MIFE 74 - animatrice du relais territorial Chablais (ap juin 2012).
- **Monique TIECHE** - Directrice du CIO d'Annemasse - animatrice du relais territorial Genevois.

### **Organisation pédagogique du dispositif de professionnalisation :**

Le dispositif de professionnalisation a débuté par une journée d'introduction à la méthodologie de conduite de projet et s'est terminé par une journée de bilan.

Entre ces deux journées collectives et obligatoires, le dispositif s'est articulé autour de 3 modules :

- Phase 1 : étape de conception du projet.
- Phase 2 : étape de réalisation du projet.
- Phase 3 : étape d'évaluation du projet.

Chaque module était composé de journées ou demi-journées, collectives ou, individuelles et territorialisées, correspondant à 3 situations d'apprentissage :

- Situation de travail.
- Situation d'évaluation et /ou de capitalisation.
- Situation de formation.

Les temps de professionnalisation qui composent chaque module étaient optionnels.

Cependant, chaque animateur s'est engagé à :

- Participer à l'atteinte des objectifs globaux de professionnalisation.
- Etre présent le premier et le dernier jour du dispositif de formation.
- S'inscrire à 1 jour de professionnalisation au moins par module.

Au cours des deux ans, les animateurs participants ont suivi **4 journées collectives de formation et 2 journées collectives de capitalisation – évaluation – échanges de pratiques.**

Ils ont aussi sollicité **des temps d'appuis individuels en situation de travail, sur leurs territoires.**

**Ainsi, ils ont bénéficié de plus de 15 jours de professionnalisation chacun sur deux ans.**

**Annie HOCQUET / Projet territorial VAE Ardèche verte**

→ 21 demi – journées d'appuis.

**Régine ROUCH / Projet territorial VAE GLYCEN**

→ 18 demi- journées d'appuis.

**Annick CHABRE et Marie – Noëlle TRONCHON/Projet territorial Forez - Roannais**

→ 23 demi – journées d'appuis.

**Véronique JEROME - Véronique HOFMANN – Monique TIECHE / Projet territorial VAE Chablais – Genevois**

→ 17 demi-journées d'appuis.

## Déroulement du dispositif de professionnalisation à la conduite de projet

MODULES	OBJECTIFS	SITUATION DE FORMATION	SITUATION D'ÉVALUATION ET DE CAPITALISATION		SITUATION DE TRAVAIL
		Collective	Collective	Individuelle	Individuelle
COMPETENCES DU PROJET	<b>Méthodologie de conduite de projet</b>	16 mai 2011			
	Diagnostic territorial Définition d'une problématique Emploi - compétences			Juin 2011 à janvier 2012 <b>11 demi-journées d'appuis</b>	
	Constitution du collectif d'acteurs concernés				
	Identification des conditions de réussite du projet Définition du projet				
	Construction du plan d'actions du projet				
	<b>Ingénierie financière</b>	3 octobre 2011			
	Formalisation des projets			Septembre 2011 à mars 2012 <b>11 demi – journées d'appuis</b>	
	Négociation des partenariats				
	Montage du budget du projet et des dossiers de demande de subventions				
	<b>Présentation des projets</b>		20 octobre 2011		
	Contractualisation des partenariats			Octobre 2011 à mai 2013 <b>11 demi-journées d'appuis</b>	
	Prospection Promotion auprès des entreprises				
Mobilisation et information des publics cibles					
REALISATION	Positionnement et engagement des candidats dans le projet			Juin 2011 à décembre 2012 <b>3 demi-journées d'appuis</b>	
	Appui à la recevabilité des candidats Liens avec les valideurs			Juillet 2011 à décembre 2012 <b>9 demi-journées d'appuis</b>	
	Mise en œuvre de l'appui renforcé en lien avec l'accompagnement				
	Résolution des problèmes liés aux candidats et/ou aux partenariats				
	Résolution des problèmes liés aux candidats et/ou aux partenariats			Septembre 2011 à janvier 2012 <b>7 demi-journées d'appuis</b>	
	<b>Questions sur la conduite de projet</b>		26 janvier 2012		
	Suivi et coordination des actions			Février à novembre 2012 <b>11 demi-journées d'appuis</b>	
	<b>Manager un projet</b>	22 novembre 2012			
	Suivi et coordination des actions			Novembre 2012 à mai 2013 <b>8 demi-journées d'appuis</b>	
	Préparation et tenue des échéances de dépôt des dossiers de validation				
	Préparation de la situation de validation				
	Suivi des candidats post validation			A partir de janvier 2013 <b>2 demi-journées d'appuis</b>	
EVALUATION	<b>L'évaluation en conduite de projet</b>	29 janvier 2013			
	Préparation des réunions de bilan			De décembre 2012 à mai 2013 <b>6 demi-journées d'appuis</b>	
	Formalisation de l'évaluation du projet				
	Communication sur le projet et ses résultats				
	<b>Journée régionale d'échanges sur la conduite de projets collectifs de VAE</b>		3 octobre 2013		



## Les objectifs de production à l'issue du dispositif de professionnalisation

A l'issue du dispositif de professionnalisation, en respect de ses objectifs, la Cellule ressource régionale VAE devait produire :

- **La synthèse globale des projets menés et les enseignements à tirer**  
→ Objet de ce document.
- **Le référentiel de la fonction « Chef de projet » et son impact sur la fonction « Animateur du relais territorial de VAE »**  
→ Page R/V ajoutée au référentiel de la fonction « animation de relais territorial de VAE ».
- **Une méthodologie de conduite de projets collectifs de VAE**  
→ Publication PRAO fin 2013.



# 1 PRESENTATION DES PROJETS TERRITORIAUX COLLECTIFS DE VAE

## 1. Territoires « GLYCEN » - « RSO »

### Projet collectif de VAE « Commerce-Distribution »

L'animation des relais territoriaux de VAE sur les Zones Territoriales Emploi - Formation "Grand Lyon Centre et Nord" (GLKYCEN) et "Rhône Sud et Ouest" (RSO) est confiée au **CIBC du Rhône**. La fonction est assurée par **Madame Régine ROUCH**.

#### A. CONTEXTE

- **Diagnostic local et problématique emploi – compétences posée**

On constate à fin 2009 que seulement 13% des bénéficiaires des services d'information – conseil en VAE relèvent des publics cibles des politiques publiques de l'Etat et de la Région. Il faut permettre à ces publics en grande difficulté d'accéder à la VAE. Les animateurs des deux CTEF GLYCEN et RSO valident l'inscription d'un projet collectif de VAE dans leurs plans d'actions locaux. Sur la base des éléments apportés suite à une requête de Pôle emploi, on analyse la situation des publics indemnisés ou non, âgés de 30 à 50 ans, avec une expérience professionnelle de 5 ans, inscrits en catégorie 1 et 2 depuis plus d'un an, titulaires d'un niveau inférieur ou égal au bac. Le secteur d'activité qui ressort quant aux besoins en qualification de ces publics est le celui du commerce et de la distribution. Par ailleurs, sur la ZTEF GLYCEN, un projet **d'ouverture d'un centre commercial à Confluence** avec le recrutement en 2012 de plus de 700 personnes donne **une opportunité de conquérir accès à la certification et accès à l'emploi**.

#### B. OBJECTIFS

- Permettre à des demandeurs d'emploi, sans ou de faible niveau de qualification (public cible des politiques régionales de VAE) d'engager une VAE dans le secteur « commerce – distribution » en vue d'obtenir une certification professionnelle.
  - o **Education Nationale : CAP vente, Bac Pro commerce, BTS Management des Unités Commerciales.**
  - o **Ministère du Travail : Titre professionnel employé commercial de magasin, Titre professionnel vendeur spécialisé, Titre Professionnel Manager d'Univers Marchand.**
- Optimiser leur accès à l'emploi en lien avec le projet d'ouverture d'un centre commercial à Confluence
- Sécuriser leurs parcours professionnels.
- **Résultats attendus**
  - **200 personnes informées.**
  - **40 personnes conseillées** sur une démarche de VAE.
  - **20 personnes engagées** dans le projet collectif de VAE.
  - **15 dossiers de recevabilité acceptés.**
  - **12 dossiers de validation présentés** au JURY de VAE.
  - **12 personnes en VAE partielle ou totale.**
  - **12 personnes en emploi.**

#### C. PUBLICS cibles

- Demandeurs d'emploi indemnisés ou non indemnisés, plus de cinq ans d'expériences professionnelles sur le secteur commerce – distribution, autodidactes, sans qualification reconnue et/ou seniors, inscrits depuis plus d'un an et en difficulté d'insertion professionnelle.

## D. ACTEURS mobilisés

- **Chef de projet** : Régine ROUCH – CIBC du Rhône.
- **Comité de pilotage** : Bruno AGOPOME – CIBC du Rhône ; Brigitte FROMENTIN et Brigitte DUPART – Pôle emploi ; Véronique MARECHAL et Sylvie BUISAN – UT DIRECCTE du Rhône.
- **Equipe projet** : Gilles MALANDRIN – CTEF GLYCEN ; Julie JACQUOT – CTEF RSO ; Brigitte DUPART - PRIC Confluence ; Sylvie BENISTANT – PRIC Givors.
- **Partenariats** : Yassine BOUCHERIT – DAVA Lyon ; Laurence FRIDMANN – AFPA.

## E. CALENDRIER et PLAN D' ACTIONS

ETAPES	CIBC	POLE EMPLOI	AFPA	DAVA/GRETA
INGENIERIE DU PROJET	Décembre 2010 à mars 2011			
REQUETES SUR PUBLIC CIBLE		Mai à septembre 2011		
INFORMATIONS COLLECTIVES	Juin à septembre 2011			
CONSEILS EN VAE ET POSITIONNEMENTS	Juin à octobre 2011			
APPUI RENFORCE : expression écrite et orale explicitation et motivation	Juillet 2011 à décembre 2012			
DEMANDES DE RECEVABILITE	Juillet à Octobre 2011			
REPONSES SUR LES RECEVABILITES			Juillet à Octobre 2011	Septembre 2011
ACCOMPAGNEMENT A LA VAE			Octobre 2011 à Février 2012	Septembre 2011 à Février 2012
DEPOT DES DOSSIERS DE VALIDATION	Mars à juin 2012		Mars – Avril 2012	15 juin 2012
JURY VAE			Juin 2012	Octobre 2012
POST VALIDATION expérience ou formation complémentaire insertion en emploi	Juin à décembre 2012			
BILAN – EVALUATION	Printemps 2013			

## F. BUDGET – Financements

- Ingénierie – conduite du projet ; information et conseils en VAE ; appui renforcé : subventions de l'UT DIRECCTE du Rhône et de la Région Rhône-Alpes.
- Accompagnement VAE : financements de la Région Rhône-Alpes et de Pôle emploi.
- **Budget total du projet** :
  - 12 000 € dont UT DIRECCTE : 10 000 € pour l'assistance VAE,
  - dont Région : 1 800 € pour la conduite de projet.

## G. RESULTATS obtenus

- 220 personnes convoquées aux réunions d'informations collectives.
- 97 personnes présentes et informées sur le projet collectif de VAE.
- 26 personnes conseillées sur une démarche de VAE.
- 15 candidats positionnés sur le projet collectif de VAE.
- 11 candidats engagés dans le projet collectif de VAE.
- 11 demandes de recevabilité.
- 11 accords de recevabilité.
- 2 dépôts de dossier de validation.
- 2 validations totales (Titre Professionnel employé commercial en magasin – niveau V).
- 1 candidat en cours d'accompagnement VAE.
- 3 candidats qui ont eu accès à un CDD de plus de 6 mois.
- 3 candidats qui ont eu accès à un CDI.
- 2 candidats en recherche d'emploi.

## 2. Territoire « ARDECHE VERTE »

### Projet collectif de VAE « Services aux Personnes »

L'animation du relais territorial de VAE sur la Zone Territoriale Emploi - Formation "Ardèche Verte" est confiée au **CIO d'Annonay**.

La fonction est assurée par **Madame Annie HOCQUET, Directrice du CIO**.

#### A. CONTEXTE

- **Diagnostic local et problématique posée**

Sur le territoire "Ardèche verte", l'animatrice du CTEF, les représentants de l'UT DIRECCTE de l'Ardèche, de Pôle emploi et d'AGEFOS PME ont réalisé un diagnostic local emploi - compétences dont il est ressorti que le secteur des **Services Aux Personnes âgées** était porteur. En effet, outre le nombre important de demandeurs d'emploi inscrits sur ces métiers, on constate que les structures employeuses ont souvent du personnel peu voire pas qualifié soumis à des contrats précaires. **Ces deux publics relèvent d'une démarche de VAE pour leur insertion ou leur maintien dans l'emploi.**

#### B. OBJECTIFS

- Répondre aux besoins du territoire en main d'œuvre qualifiée.  
Certifications visées : Ministère en charge des secteurs sanitaire et social : DEAVS, DEAS, DEAMP.
  - Optimiser la réussite et réduire les abandons des démarches de VAE, en offrant une réponse de proximité, en réduisant les parcours jusqu'à la validation et en mettant en œuvre un appui renforcé adapté aux problématiques des publics.
  - Pour les demandeurs d'emploi : augmenter l'employabilité, viser l'insertion en emploi.
  - Pour les salariés : valoriser, sécuriser les parcours.
  - Promouvoir la VAE auprès des employeurs du secteur des Services Aux Personnes et auprès des publics.
  - Resserrer les partenariats entre acteurs de l'emploi – formation en Ardèche verte.
- **Résultats attendus**
    - **120 personnes informées.**
    - **30 personnes conseillées** sur une démarche de VAE.
    - **15 personnes engagées** dans le projet collectif de VAE SAP.
    - **12 dossiers de recevabilité acceptés.**
    - **12 dossiers de validation déposés.**
    - **12 candidats en validations totales ou partielles.**
    - **12 personnes en insertion ou maintien dans l'emploi.**

#### C. PUBLICS cibles

A l'origine, ce projet visait la constitution d'un groupe de 15 candidats dont 5 DE, 5 salariés et 5 agents de la fonction publique territoriale. Finalement, travailler avec le secteur public s'est révélé prématuré. Le public visé fut les femmes âgées de 25 à 55 ans, en contrats de travail précaires et inscrites à Pôle emploi depuis plus d'un an, non qualifiées.

#### D. ACTEURS mobilisés

- **Chef de projet** : Annie HOCQUET, Directrice du CIO d'Annonay.
- **Comité de pilotage** : Frédéric DESSAGNES, Directeur d'Agefos – PME Ardèche (portage financier); Christiane BUGNAZET et Jean – Marc BIDAUX – Pôle emploi.
- **Equipe projet** : Les membres de la commission VAE du CTEF : Mme MALAVIELLE – Conseillère régionale; Claudine MENETRIEUX - Animatrice du CTEF; M. OLLIVIER – sous préfecture de Tournon; M. ANDRE – DR Pôle emploi; M. Fagot et M. DESSAGNES – Agefos PME; M. DE VANSAY – UT DIRECCTE Ardèche; Mme CHANAL – CCI; Mme BUGNAZET – Pôle emploi; M. JANVIER – CFDT; Mme Reynaud – CMA; Frédéric BAILLOT – FONGECIF; Marion LAVOST – CIDFF; Josée RIETSCH, Brice OLIVER – CIO d'Annonay.
- **Partenariats** : Chantal PERLES, Malika LIANDRAT, M. AMIR – DRJSCS; Jean Luc LUTZ et Camelia VINTU, Responsables de structures.
- **Prestataires** : Frédéric BAILLOT – FONGECIF; Marion LAVOST – CIDFF, Brice OLIVER – CIO d'Annonay, Claire CARON – Traverses, Françoise DUTRUGE, Karol LIVERSAIN, Chantal BARATIER.

## E. CALENDRIER et PLAN D' ACTIONS

ETAPES	CIO D'ANNONAY	POLE EMPLOI	TRAVERSES	GRETA	DRJSCS
INGENIERIE DU PROJET	Novembre 2010 à novembre 2011				
REQUETES SUR PUBLIC CIBLE		Avril à septembre 2011			
INFORMATIONS COLLECTIVES	Avril à décembre 2011				
CONSEILS EN VAE ET POSITIONNEMENTS	Juin – juillet 2011 Septembre 2011 à février 2012				
APPUI RENFORCE : expression écrite et orale explicitation et motivation			Mars à novembre 2012		
DEMANDES DE RECEVABILITE	Mars à juin 2012		Mars à juin 2012		
REPNSES SUR LES RECEVABILITES					Juin 2012
ACCOMPAGNEMENT A LA VAE	Organisation d'un Jury blanc décembre 2012			Juin à décembre 2012	
DEPOT DES DOSSIERS DE VALIDATION	Octobre, novembre, décembre 2012				
JURY VAE					Décembre 2012 Janvier et février 2013
POST VALIDATION expérience ou formation complémentaire insertion en emploi	Printemps 2013				
BILAN – EVALUATION	Printemps 2013				

## F. BUDGET – Financements

- Ingénierie – conduite du projet ; information et conseils en VAE ; appui renforcé : subventions de l'UT DIRECCTE de l'Ardèche et de la Région Rhône-Alpes.
- Action Individuelle de Formation (compétences de base) : financement de Pôle emploi.
- Accompagnement VAE : financement par Agefos PME et par Pôle emploi.
- **Budget total du projet : 15 000 € dont UT DIRECCTE : 10 816 € dont Région 3 300 €**

## G. RESULTATS obtenus

- **220 personnes convoquées** aux réunions d'informations collectives.
- **97 personnes présentes et informées.**
- **32 personnes conseillées** sur leur démarche de VAE.
- **15 personnes positionnées** sur le projet collectif de VAE.
- **11 personnes engagées** dans le projet collectif de VAE.
- **10 candidates** ont reçu un accord à leur demande de **recevabilité.**
- **9 candidates** ont **déposé leur dossier de validation.**
- **6 validations totales du DEAVS.**
- **1 validation totale du DEAS.**
- **1 validation partielle du DEAVS.**
- **1 validation partielle du DEAS.**
- **1 démarche de VAE en cours.**
- **2 candidates en CDI** suite à l'obtention de leur certification.
- **6 candidates en CDD.**
- **1 candidate en recherche d'emploi.**

### 3. Territoire « FOREZ – ROANNAIS »

#### Projet collectif de VAE « agro alimentaire »

L'animation du relais territorial de VAE sur la Zone Territoriale Emploi - Formation "Forez" est confiée au **CIO de Montbrison**.

La fonction est assurée par **Madame Marie-Noëlle TRONCHON**.

L'animation du relais territorial de VAE sur la Zone Territoriale Emploi - Formation "Roannais" est confiée à **l'EOS du Pôle emploi de Roanne**.

La fonction est assurée par **Madame Annick CHABRE**.

#### A. CONTEXTE

- **Diagnostic local et problématique posée**

Dès 2008, le secteur d'activité de l'industrie agro alimentaire a été repéré dans la Loire comme porteur de métiers en tension. Cette industrie représente 45 000 emplois en Rhône-Alpes dont 20 000 embauches mais aussi 18 000 fins de contrats par an, c'est-à-dire un fort turn over. Dans la Loire, on compte 130 entreprises du secteur et 4 000 salariés. 227 demandeurs d'emploi sont inscrits au 19/09/2011 sous le code ROME « conduite d'équipement de production alimentaire ». Les salariés et les demandeurs d'emploi du secteur sont souvent peu ou pas qualifiés. Ils s'inscrivent sur des emplois saisonniers, sans perspectives de maintien dans l'emploi alors que les employeurs recherchent des ouvriers et techniciens qualifiés. Ainsi, une démarche collective de VAE pourrait utilement contribuer à la fidélisation des salariés et à la sécurisation des parcours des demandeurs d'emplois, saisonniers.

Le choix de travail conjoint sur les deux territoires Forez et Roannais est dû aux acteurs communs, aux problématiques semblables et à la plus grande facilité de trouver les effectifs.

#### B. OBJECTIFS

- Mobiliser les acteurs emploi – formation des deux territoires pour **sécuriser les parcours des salariés et des demandeurs d'emploi** du secteur de l'agro – alimentaire, en les amenant à **l'obtention d'une certification professionnelle** par la validation des acquis de l'expérience.
- **Résultats attendus**
  - **200 personnes informées.**
  - **60 personnes conseillées.**
  - **15 à 20 personnes engagées dans le projet collectif de VAE.**
  - **90 % de validation partielle ou totale.**
- **Certifications visées : niveaux V et IV production, maintenance, logistique du Ministère Education Nationale Agriculture et Travail.**

#### C. PUBLICS cibles

- Les actifs (12 DE et 8 salariés ou saisonniers) sans certification professionnelle sur le secteur agro alimentaire.

#### D. ACTEURS mobilisés

- **Chefs de projet** : Annick CHABRE - EOS Pôle emploi Roanne ; Marie-Noëlle TRONCHON - CIO Montbrison.
- **Comité de pilotage** : Véronique DUJARDIN - Directrice CIO Montbrison ; Didier GRAAF-UT DIRECCTE 42 ; Valéry ROMÉYER - Directeur CFPPA Précieux (Portage financier du projet).
- **Equipe projet** : Isabelle DUMAS - CTEF Roannais ; Céline DOUAY - CTEF Montbrisonnais ; Michèle GUILHOT - DT Pôle emploi ; Pierre-Jean ANDRE - DR Pôle emploi ; Thierry HILAIRE - OPCALIM ; Guylaine GRANGE - CFPPA Précieux.
- **Partenariats** : MIFE de la Loire ; GRETA FORSE (Forez) ; DAVA Lyon ; CPIA ; CIBC ; PRIC.

## E. CALENDRIER et PLAN D' ACTIONS

ETAPES	CIO DE MONTBRISON ET EOS POLE EMPLOI ROANNE	CFPPA PRECIEUX LYCEE HERVE	OPCALIM	MIFE 42	DAVA/GRETA DIRECCTE/LAFPA DRAAF
INGENIERIE DU PROJET	Juin 2011 à février 2012				
REQUETES SUR PUBLIC CIBLE	Novembre 2011				
PROSPECTION – PROMOTION AUPRES DES ENTREPRISES	Mai 2012 à juin 2013				
INFORMATIONS COLLECTIVES	Avril à septembre 2012 auprès des DE				
CONSEILS EN VAE ET POSITIONNEMENTS	Mai à septembre 2012				
APPUI RENFORCE : expression écrite et orale explicitation et motivation				Novembre 2012 à décembre 2013	
DEMANDES DE RECEVABILITE					Novembre 2012 mars 2013
REPONSES SUR LES RECEVABILITES					Décembre 2012 à avril 2013
ACCOMPAGNEMENT A LA VAE		Décembre 2012 décembre 2013			Décembre 2012 décembre 2013
DEPOT DES DOSSIERS DE VALIDATION					2 à la DRAAF en Avril 2013
JURY VAE					2 le 20 juin 2013
POST VALIDATION expérience ou formation complémentaire insertion en emploi					
BILAN – EVALUATION	Juin 2013				

## F. BUDGET – Financements

- Ingénierie – conduite du projet ; information et conseils en VAE ; assistance renforcée à la VAE : subventions de l'UT DIRECCTE de la Loire et de la Région Rhône-Alpes.
- Accompagnement VAE : financement par Pôle emploi et la Région (PASS VAE).
- **Budget total du projet : 37 420 € dont UT DIRECCTE : 18 420 € dont Région : 17 370 €**

## G. RESULTATS obtenus

### Publics :

- 350 personnes convoquées aux réunions d'information sur le projet.
- 96 personnes présentes et informée.
- 22 personnes conseillées sur leur VAE.
- 14 personnes positionnées sur le projet.
- 9 dossiers de demande de recevabilité déposés.
- 7 recevabilités positives.
- 7 personnes bénéficiaires d'un appui renforcé.
- 2 abandons.
- 5 personnes bénéficiaires d'un accompagnement VAE.
- **2 dossiers de validation déposés.**
- **2 validations totales.**
- 3 candidats en cours de VAE.

### Contacts avec les entreprises de l'agro alimentaire

- Courrier co signé OPCALIM – CIO – EOS adressé à 60 entreprises de la Loire.
- Mailing aux adhérents du Pôle agro.
- Mailing aux adhérents du CPIA.
- 12 RDV en entreprises sur le Forez.
- 8 RDV en entreprises sur Roanne.



## 4. Territoire « CHABLAIS – GENEVOIS »

### Projet collectif de VAE « Commerce-Vente »

L'animation du relais territorial de VAE sur la Zone Territoriale Emploi - Formation «**Chablais**» est confiée à la **MIFE de Haute Savoie**.

La fonction est assurée par **Madame Véronique HOFMANN**.

L'animation du relais territorial de VAE sur la Zone Territoriale Emploi - Formation «**Genevois**» est confiée au **CIO d'Annemasse**.

La fonction est assurée par **Madame Monique TIECHE**.

#### A. CONTEXTE

- **Diagnostic local et problématique posée**

En 2011, les deux animatrices des relais territoriaux de VAE consultent les deux animatrices des CTEF de leurs territoires et les Pôle emploi afin de partager un diagnostic emploi compétences et définir une problématique relevant d'une action collective de VAE. Après plusieurs réunions, dont une en commission RH, les différents acteurs s'accordent pour identifier le secteur « commerce – vente » porteur de métiers en tension avec des besoins en main d'œuvre plus qualifiées et des demandeurs d'emploi expérimentés mais peu ou pas qualifiés. Un projet collectif de VAE est élaboré en direction d'un public mixte : demandeurs d'emploi et salariés dans une logique de sécurisation des parcours.

En 2012, l'UT DIRECCTE de Haute Savoie, à laquelle est soumise la demande de subvention pour le projet, informe les acteurs qu'elle a déjà une convention d'appui renforcé à la VAE des demandeurs d'emploi du département avec le CIBC de haute Savoie. En conséquence, elle ré oriente le projet vers la promotion de la VAE – outil de GPECT – en direction des entreprises du secteur «commerce- vente » et leurs salariés sur l'ensemble du département. La MIFE de Haute Savoie signe en mai 2012 une convention bi latérale avec l'UT DIRECTE 74 pour remplir cette mission.

#### B. OBJECTIFS

- Informer, sensibiliser et mobiliser les entreprises et les salariés du secteur commerce – vente sur le dispositif de VAE.
  - Permettre à des salariés d'obtenir une certification professionnelle en lien avec leur expérience dans le domaine « commerce – vente ». Cette certification constituera un levier pour le maintien en emploi et l'évolution professionnelle.
  - Certifications visées : Diplômes de l'Education Nationale et Titres Professionnels du Ministère chargé de l'emploi niveau V, IV et III.
  - Offrir aux salariés engagés dans le projet collectif, un appui renforcé et leur suivi par un référent unique afin de favoriser la réussite de leur démarche.
  - Mettre en synergie les acteurs du territoire (économiques, socio – institutionnels) autour d'un projet collectif de VAE.
- **Résultats attendus**
  - **200 à 250 entreprises prospectées et informées sur la VAE.**
  - **50 salariés informés sur le projet collectif de VAE.**
  - **30 entretiens conseil en VAE et positionnement sur le projet collectif de VAE.**
  - **15 salariés inscrits dans le projet collectif de VAE.**
  - **12 candidats recevables dans leur demande de VAE.**
  - **12 dépôts de dossiers de validation.**
  - **10 validations totales et 2 validations partielles.**

#### C. PUBLICS cibles

- **Clients** : entreprises présentes sur le département de Haute Savoie de 5 à 250 salariés.
- **Bénéficiaires** : salariés de ces entreprises quel que soit leur niveau de formation initial, visant l'obtention d'une certification relevant du secteur commerce – vente.

## D. ACTEURS mobilisés

- **Chefs de projet** : Véronique HOFMANN – MIFE 74 et Monique TIECHE – CIO Annemasse.
- **Comité de pilotage** : Emmanuelle PAREL – Directrice MIFE 74 ; Christine DELBE – UT DIRECCTE 74.
- **Equipe projet** : PRIC de la Haute Savoie ; Christophe GIROUD, Anne Lise LAFAY – FORCO ; Emmanuelle BLONDEL – AGEFOS PME ; Marie Hélène LAHOUAOUI – CTEF Genevois ; Jessica FURLAUD – Animatrice CTEF Chablais.
- **Partenariats** : Geneviève DELOLME – GRETA et CAABC ; Isabelle POINSIN – AFPA ; Christine NATIVEL – FONGECIF.

## E. CALENDRIER et PLAN D' ACTIONS

ETAPES	MIFE 74	CIO ANNEMASSE	FORCO	GRETA ET CAABC	AFPA
INGENIERIE DU PROJET	Juin 2011 à mai 2012				
PROSPECTION – PROMOTION AUPRES DES ENTREPRISES INFORMATIONS COLLECTIVES	Juin 2012 à mai 2013		Juin 2012 à mai 2013		
CONSEILS EN VAE ET POSITIONNEMENTS					
APPUI RENFORCE : Expression écrite et orale Explication et motivation					
DEMANDES DE RECEVABILITE					
REPONSES SUR LES RECEVABILITES					
ACCOMPAGNEMENT A LA VAE					
DEPOT DES DOSSIERS DE VALIDATION					
JURY VAE					
POST VALIDATION Expérience ou formation complémentaire Insertion en emploi					
BILAN – EVALUATION	Mai 2013				

## F. BUDGET – Financements

- Ingénierie – conduite du projet ; prospection des entreprises ; information et conseils en VAE ; appui renforcé : subventions de l'UT DIRECCTE de la Haute Savoie et de la Région Rhône-Alpes.
- Accompagnement VAE : financement par les OPCA.
- **Budget total du projet : 29 000 € dont UT DIRECCTE 24 200 € dont Région : 4 500 €**

## G. RESULTATS obtenus

- **Prospection des entreprises : 2000 contacts.**
  - Mailing à 50 entreprises adhérentes de FORCO.
  - Mailing à 150 entreprises adhérentes à AGEFOS PME.
  - Encartage d'un flyer dans le « fédé mag » de la fédération des commerçants du département 74 (1 550 adhérents).
  - Rencontres avec les Présidents des associations de commerçants (Vitaville-Annecy /310 adhérents; UC de Thonon ; Association des commerçants de Grand Epagny ; UCETAM-association des commerçants de l'espace Léman (99 commerçants).
  - Rencontres avec les chargés de mission développement économique des communes (Rumilly ; Faverges ; Bonneville...).
  - Participation au forum Emploi Annemasse et Annecy.
  - 130 entreprises contactées par téléphone.

- **Information des entreprises : 27 RDV.**
  - 27 responsables d'entreprises rencontrés (Mobalpa, Auchan, Hyper U, Magasin Reinier Patagonia, Leroy Merlin, Intermarché, Seb...
- **Information et conseil en VAE aux salariés :**
  - **9 salariés reçus individuellement.**
- **Aucun engagement d'entreprises sur ce projet à fin mai 2013.**
- **Engagement de FORCO dans la conduite d'un projet collectif régional de VAE à l'automne 2013.**



# 2 DEROULEMENT DES PROJETS ET ENSEIGNEMENTS LEVIERS ET FREINS RENCONTRES

## 1. Phase de conception des projets collectifs de VAE

### A. La motivation pour conduire un projet collectif de VAE

Six animateurs de relais territoriaux de VAE se sont engagés pour conduire des projets territoriaux et collectifs de VAE. Ils se sont engagés sur la base du volontariat, avec l'aval de leur hiérarchie.

- La principale source de motivation, était fondée sur **leur sens du service rendu aux publics**.

Cette volonté là explique leur envie de concevoir et suivre un dispositif qui recouvre la totalité de la démarche de VAE, en apportant des réponses adaptées aux difficultés des publics pour leur faciliter l'accès et le succès dans leur démarche de VAE.

- Leur seconde motivation était ancrée **dans leur militantisme pour promouvoir la VAE**.

Ce ressort là pousse à prendre des initiatives auprès d'acteurs et de publics qui ne viennent pas à la VAE. Cela entraîne une dynamique pro – active qui permet des rencontres et toute une réflexion sur la communication efficace.

- Leur troisième motivation reposait sur leur volonté de **développer une posture de chef de projet** à l'interne et à l'externe de leur structure.

Etre animateur de relais territorial d'information – conseil en VAE peut être frustrant car limité à l'étape d'accueil voire d'engagement des publics dans leurs démarches individuelles de VAE. Conduire un projet territorial collectif de VAE, c'est prendre de l'envergure et **se positionner comme un acteur à part entière des politiques emploi – formation sur son territoire, en apportant son expertise sur la VAE**.

- Enfin, une autre motivation s'appuyait sur leur **envie de se professionnaliser pour évoluer professionnellement et aussi, personnellement**.

Les animateurs – chefs de projet se sont engagés dans le dispositif de professionnalisation articulé autour de leur progression réelle dans le franchissement des différentes étapes relatives au déroulement du projet. Ils savaient pouvoir bénéficier d'une « guidance » en situation professionnelle, de temps d'échanges et d'évaluation de leurs pratiques et de temps de formation sur des sujets adaptés aux activités qu'ils avaient à réaliser.

#### → La dimension relative au développement financier n'était de ce fait, pas présente.

Le déroulement du dispositif de professionnalisation met en exergue la disproportion entre le temps qu'ils ont passé sur leurs projets et la seule rétribution financière qu'ils en ont reçue.

A ce titre, on peut souligner leur remarquable implication et leur très forte conscience professionnelle associées à des qualités d'écoute, de service, d'entregent extra ordinaires.

On peut remercier aussi leurs structures d'appartenance pour leur investissement et leur accompagnement dans ces expériences de conduites de projets territoriaux et collectifs de VAE :

- Services Académiques d'Information et d'Orientation de Grenoble et de Lyon.
- MIFE de Haute Savoie et Inter MIFE.
- CIBC du Rhône et la fédération régionale des CIBC.
- Pôle emploi EOS de Roanne et la Direction Régionale de Pôle emploi.

Les structures élaborent des projets d'activités et obtiennent des financements nécessaires à leur fonctionnement et à leur développement. Nous souhaitons que les enseignements tirés de ces expériences les confortent dans le pilotage de nouveaux projets collectifs de VAE.

**La motivation pour la conduite de projet constitue une condition essentielle à la réussite du projet.**

## B. L'expérience en conduite de projet

Quelles étaient les fonctions et l'expérience en conduite de projet des animateurs de relais territoriaux VAE ?

- **Annie HOCQUET** et **Monique TIECHE** sont Directrices de CIO (Annonay et Annemasse).
- **Marie- Noëlle TRONCHON** est référente VAE à mi – temps au sein du CIO de Montbrison.
- **Régine ROUCH** est conseillère emploi – formation au CIBC du Rhône.
- **Annick CHABRE** est psychologue du travail à l'EOS de Pôle emploi Roanne.
- **Véronique HOFMANN** (et, avant elle : Véronique JEROME) est conseillère à la MIFE de Haute Savoie.

Si la fonction de direction d'une structure suppose de piloter des projets et des équipes, les autres emplois de « nos » animateurs ne les prédisposaient pas à conduire des projets d'un bout à l'autre.

Les expériences de conduite de projet étaient réduites. Par contre, les expériences d'animation de réseaux, de partenariats, de contributions à la mise en œuvre d'un projet, de responsabilités sur la réalisation d'une action, constituaient un socle de compétences confirmées.

Par ailleurs, ces six animateurs étaient expérimentés quant à l'organisation et à l'animation de réunions, à la conduite d'entretien, à l'utilisation des outils bureautiques, à la connaissance de leur environnement.

**L'expérience en conduite de projet s'acquiert. Il importe davantage d'avoir le potentiel, les aptitudes.**

## C. La légitimité du pilotage de projet collectif de VAE

Nous abordons là une composante indispensable à l'exercice du pilotage de projet. Elle tient à la notion de POUVOIR FAIRE, dans le sens où les conditions sont réunies pour l'action.

**La LEGITIMITE est donnée**, à l'interne, par la hiérarchie ; à l'externe, par le commanditaire.

**La LEGITIMITE donnée s'associe à des MOYENS** : en premier lieu, les moyens financiers, mais aussi l'autorité, le pouvoir de décision, d'arbitrage, le temps (la mission)

Enfin, **la LEGITIMITE se gagne aussi en partie**, par les compétences démontrées et reconnues en tant que « chef » ou « pilote ».

**Le « chef » est le RESPONSABLE du projet.** Il en *répond* devant les autres : commanditaires, partenaires, bénéficiaires...

Cette question de la légitimité des animateurs à prendre le pilotage d'un projet s'est posée et résolue de différentes façons. En effet, si pour les décideurs régionaux (Etat, Région et Partenaires Sociaux) la posture allait de soi dès lors qu'un animateur de relais territorial s'engageait dans le dispositif de professionnalisation à la conduite de projet VAE, au sein des structures, ce changement de posture fut diversement accompagné.

Les Services Académiques d'Information et d'Orientation de Grenoble et de Lyon n'ont pas réussi, par exemple, à **prendre le portage financier des projets collectifs** menés par leurs CIO. Bien qu'ils aient formellement accepté l'engagement de leurs animateurs dans la conduite de projets VAE.

La situation est similaire pour la DR Pôle emploi qui a autorisé l'engagement d'un animateur dans une conduite de projet mais pour qui le portage financier s'avérait complexe.

**Le portage financier du projet a un impact sur le pilotage du projet.** « Qui paye, commande ». L'autorité du pilote se complique dès lors que l'octroi et la répartition des financements lui échappent.

Au sein des structures, l'indicateur le plus manifeste de la légitimité conférée au chef de projet est aussi **le temps qui lui est alloué et valorisé pour remplir sa mission.** L'ampleur du temps utile – ne serait ce qu'à la conception du projet – a été sous évaluée.

Enfin, les animateurs engagés dans le dispositif ont du gagner leur légitimité auprès des acteurs de leur territoire. **Reconnus sur leur fonction d'animation du réseau des Points Relais Information Conseil, ils n'étaient pas visibles en tant que pilotes de projet collectif de VAE.** Ni les Certificateurs et leurs services valideurs, ni les acteurs économiques, voire ni les acteurs de l'emploi – formation ne comptaient sur les animateurs des relais territoriaux info – conseil VAE pour traiter de GPEC, de GTEC, pour concevoir et conduire un dispositif global et collectif de VAE.

**Pour gagner cette légitimité, ils se sont appuyés sur leur fonction d'animation ET sur les orientations de la politique régionale de développement de la VAE qui leur donnaient explicitement cette mission.** Ceux d'entre eux qui exerçaient des fonctions de direction ont pu bénéficier de leur présence au sein des comités stratégiques ou des comités techniques opérationnels de leur CTEF ; instances où ils ont rapidement pu consulter les différents décideurs du territoire.

## D. La mobilisation des acteurs

Tous les animateurs des relais territoriaux VAE travaillaient au sein d'un réseau d'acteurs locaux. Mais il faut noter qu'ils ont tous, sans exception, **élargi leur réseau et noué des liens avec des acteurs qu'ils ignoraient précédemment.**

Qui sont – ils et comment les contacts ont –ils été pris ?

- **Les animateurs des CTEF** : premiers repérés pour leur fonction sur leur territoire et, quelques fois connus à travers les commissions VAE ou RH, ils ont été rencontrés pour apporter leurs éléments de diagnostic emploi – formation du territoire et pour inscrire le futur projet dans le plan d'actions du CTEF. Ils ont, par ailleurs, mis en relation les animateurs de relais VAE avec des chefs d'entreprises, des élus, des responsables de collectivités propices à faciliter la mise en œuvre du projet. Même si leur connaissance du territoire et leur contribution se sont révélées inégales selon les territoires, leur mobilisation est stratégique. Mais ce sont des professionnels très occupés et leur disponibilité est limitée. La VAE n'apparaît pas toujours comme une priorité pour eux.
- **Les animateurs territoriaux des UT DIRECTE et/ou les référents VAE** : sans exception, c'est auprès de ces professionnels, en charge du financement des politiques de l'Etat pour la VAE et/ou du développement des emplois et des compétences, que les animateurs des relais territoriaux ont trouvé des appuis. Ils apportent leur regard sur le diagnostic local emploi – formation et donnent les priorités de leur UT quant aux objectifs à atteindre et aux subventions allouées. Les responsables des UT DIRECTE sont plus ou moins sensibilisés aux enjeux de la VAE mais ils ont été aux côtés des chefs de projet VAE sur chaque territoire.
- **Les équipes des Pôle emploi : directeurs, chefs d'équipes, conseillers** : partenaire pour l'information et le conseil en VAE, Pôle emploi connaît les animateurs des relais territoriaux. Ceux-ci les ont sollicités pour contribuer au diagnostic local quant à l'offre et à la demande d'emploi. Puis, pour effectuer des requêtes afin d'identifier les publics cibles. Enfin, Pôle emploi est financeur de l'accompagnement VAE des demandeurs d'emploi et prescripteur lorsqu'il s'agit de trouver un appui de type formation spécifique. D'une façon générale, les équipes de Pôle emploi se sont mobilisées fortement aux côtés des animateurs.
- **Les acteurs de l'AIOEF** : PRIC, MIFE, CIDFF, CIBC, Organismes de Formation. Selon les projets, nombre de ces acteurs ont été associés au diagnostic local ou au plan d'actions relatif au projet collectif de VAE. On constate parfois des situations de concurrence entre la structure du chef de projet et ces structures. Lorsqu'ils sont associés bien en amont de l'élaboration du projet, les partenariats sont plus faciles. Cela s'est même traduit par un co – pilotage du projet dans la Loire.
- **Les conseillers des OPCA** : les liens entre eux et les animateurs sont plus distendus. Ils ont été contactés pour apporter leur connaissance des situations des entreprises du territoire et leurs problématiques de GPEC. Ils ont été mis à contribution pour prospecter leurs entreprises adhérentes. Manifestement, la VAE n'est pas repérée comme un outil de GPEC et, les conseillers des OPCA éprouvent des difficultés à promouvoir la VAE auprès de leurs adhérents en réponse à leurs problématiques de GRH. La coopération entre animateur de relais territorial VAE et conseiller OPCA n'est pas encore concluante à une exception, notable, en Ardèche verte.
- **Le Fongecif** : les antennes départementales sont des PRIC. Les liens avec les animateurs ont été simples. Leur contribution aux projets est restée faible malgré tout avec seulement quelques orientations individuelles de salariés et la prise en charge financière de leur démarche.
- **Les organisations professionnelles** : branches, associations, fédérations... les animateurs ont été amenés à les connaître et à se faire connaître d'eux pour promouvoir leur projet ou, tout simplement, la VAE. On constate un décalage entre des principes favorables au développement de la VAE et des réalités plus complexes.
- **Les collectivités** : communes, département, agglo, CNFPT... différents contacts ont été pris avec les services économiques ou emploi – formation ou encore RH. Cela a surtout servi la promotion de la VAE sans réelle concrétisation dans les projets collectifs conduits.

- **Les certificateurs et leurs services valideurs – accompagnateurs en VAE** : ils ont été bien sur contactés par les animateurs. Il faut clarifier la possible situation de concurrence puis le questionnement sur la légitimité des animateurs de relais territoriaux de VAE à conduire un projet. Les chefs de projet n'ont pas de prise sur le calendrier des JURYS de VAE, ni sur les délais d'étude de la recevabilité des demandes de VAE ou les délais de dépôt des dossiers de validation. Ils n'ont pas plus de prise sur le déroulement de l'accompagnement VAE. Cela a quelquefois rendu les négociations difficiles. Il reste là des marges de progrès à la coopération mais celle-ci s'est développée au fur et mesure du déroulement des projets.
- **Les Partenaires Sociaux** : souvent cités par les animateurs, ils se sont révélés difficiles à joindre et davantage encore à mobiliser pour obtenir leur appui. Les animateurs n'ont pas su comment les associer à leurs projets.
- **Les élus** : au premier chef, l'élu en charge de la ZTEF a été contacté par les animateurs. Souvent favorable à la conduite d'un projet collectif de VAE sur le territoire, l'élu n'est pas présent aux réunions qui concernent les points d'étapes et bilan du projet.

#### E. La lecture partagée d'un diagnostic local pour identifier une problématique emploi – compétences du territoire

Demander aux animateurs des relais territoriaux VAE **qu'ils fondent leur projet sur des éléments d'un diagnostic local emploi – formation partagé ET qu'ils identifient en concertation avec les acteurs du territoire une problématique emploi – compétences pour laquelle la VAE serait une réponse**, était très exigeant. Où trouver un diagnostic territorial ? Qui est en charge de le réaliser ? Face à des éléments statistiques, des données chiffrées emploi – formation, comment les lire ? Les traduire ? Comment utiliser les ressources à disposition ?

Constatant la difficulté des animateurs – mais aussi celle de l'ensemble des autres acteurs du territoire – à réaliser ce travail, une formation de 3 jours a été organisée sur le développement territorial : « qu'est ce qu'un territoire ? Quels sont les acteurs en présence et leur rôle ? Quels sont les projets structurant un territoire ? A quel niveau ? Comment la VAE peut ou non s'inscrire de façon pertinente dans des projets de territoire... Comment élaborer un diagnostic territorial ? Quelles sont les sources et les ressources à disposition ?... »

Ils se sont rendu compte que chacun des acteurs détenait une parcelle des connaissances sur le territoire et ses problématiques. Et c'est en allant à la rencontre d'acteurs différents, en les écoutant, en croisant leur parole avec des données objectives que l'on construisait une analyse et des objectifs partagés. **Cet exercice de coopération est aussi un levier pour la réussite ultérieure du projet.**

La formation, articulée autour de leur expérience, leur a permis de s'approprier plus rapidement les connaissances et la méthodologie de conduite de projet.

Cet exercice leur a apporté une **connaissance accrue de l'organisation des politiques emploi - formation**, de leur territoire et, a participé à leur **inscription durable au sein des acteurs qui œuvrent pour l'emploi et le développement des compétences dans des situations de mutations économiques**. Cela a donné **du sens à leur action** : pour eux même mais aussi à l'extérieur.

Cela s'est traduit dans les objectifs des projets territoriaux collectifs de VAE : ils sont tous **au service de l'accès ou du maintien dans l'emploi**.

#### F. La constitution d'une équipe projet, d'un comité de pilotage, d'un comité technique

Il s'agit de **passer de la rencontre entre des acteurs à l'engagement de quelques uns de ceux-ci dans une coopération au service de la réalisation d'un projet territorial et collectif de VAE**. Pour les animateurs VAE, c'est, en quelques sortes l'acte fondateur de leur pilotage de projet : constituer autour d'eux une équipe – projet, un comité de pilotage et un comité technique.

Pour ce faire, les animateurs VAE se sont appuyés sur les acteurs qu'ils connaissaient le mieux, avec lesquels ils étaient en confiance et avaient l'habitude de travailler. Ce fut le cas à GLYCEN avec une équipe resserrée CIBC- Pôle emploi – AFPA ou encore en Ardèche verte avec là aussi un trio moteur : CIO- AGEFOS PME 07- Pôle emploi. Notons que ces équipes se fondent indifféremment dans le comité de pilotage ou dans le comité technique... mais elles sont « agissantes » pour ne pas dire « agitrices » !



- **Quelle est la vocation du comité de pilotage ? Et qui le compose ?**

**Le Comité de pilotage**, comme son nom l'indique, **pilote...** c'est-à-dire que c'est le lieu de **prise de décisions, d'arbitrages**. Ses membres doivent donc être investis de ce pouvoir de prise de décision. Autour du chef de projet, on trouve : un responsable de l'UT DIRECCTE, l'élu et l'animateur du CTEF, le responsable du Pôle emploi local, le dirigeant de la structure qui porte le projet financièrement et/ou techniquement (OPCA, Lycée...).

- **Quelle est la vocation de l'équipe projet ?**

**L'équipe projet** est élargie à tous les acteurs qui y participent d'une façon ou d'une autre. (Sous – Préfet en Ardèche verte), responsable d'entreprise ou d'association ou de collectivité, acteurs de l'AIOEF, Partenaires Sociaux, OPCA, Fongecif, valideurs...).

- **Quelle est la vocation du comité technique ?**

L'animateur – chef de projet va réunir en **comité technique** tous les acteurs concernés par la résolution d'une même problématique : le financement des démarches de VAE ; la coordination des services d'appuis à la VAE (assistance, accompagnement, compétences clés...). A noter qu'on peut retrouver les mêmes structures au sein du comité de pilotage et du comité technique mais pas les mêmes personnes. (Les directeurs au comité de pilotage ; les conseillers, formateurs... au sein du comité technique).

Nous observons que la constitution de ces groupes de travail et la présence, l'engagement de leurs membres sont très propices au bon déroulement du projet et à la résolution de problèmes.

## **G. La formalisation du projet et de son plan d'actions**

Cette étape est fondamentale et, par définition, **structurante**.

Dès que les chefs de projet abordent l'élaboration du plan d'actions, **le projet collectif prend forme et se concrétise**. C'est pourtant une étape complexe au cours de laquelle les animateurs vont faire appel à leur parfaite connaissance du dispositif de VAE, de leurs publics cibles, de leurs partenaires. Il s'agit pour eux **d'anticiper sur toutes les étapes constitutives de leur projet**, pour eux même au niveau des conditions de pilotage mais aussi et surtout pour leurs bénéficiaires, collectif de candidats qui vont s'engager dans ce projet territorial de VAE ; sans compter leurs partenaires dont il va leur falloir prendre en compte les contraintes et les exigences. Le tout en édifiant un planning de réalisation dont la plus value sera la réduction des délais pour maintenir la dynamique du candidat. Les animateurs VAE disposaient de deux ans pour dérouler leur projet. Pour la plupart d'entre eux, formaliser le plan d'actions n'a pas posé de problème en soi. En effet, suite aux diagnostics territoriaux et aux problématiques identifiées, chaque projet avait son secteur économique, son public cible et les certifications visées définis. Les objectifs du projet territorial et collectif de VAE en découlaient. Sur les quatre territoires de projet, ces objectifs quantitatifs sont restés modestes. On était dans le cadre d'une première expérience, il fallait réussir.

**L'exercice d'élaboration du plan d'actions consiste à poser et répondre aux questions « Quoi – Qui – Où Quand - Comment » pour la mise en œuvre opérationnelle de chaque étape de la VAE, soit :**

- **L'information sur la VAE.**
- **Le conseil en VAE.**
- **La recevabilité de la demande de VAE.**
- **L'appui renforcé au candidat à la VAE.**
- **Les compétences clés.**
- **L'accompagnement VAE.**
- **Le JURY VAE.**
- **Le Post JURY.**

➔ C'est à partir de l'exercice réalisé par les animateurs que nous avons construit une méthodologie de conduite de projet territorial et collectif de VAE. (Cf. partie IV).

### **Quels enseignements tirer de ces expériences ?**

D'abord, le fait qu'il est aisé d'anticiper et d'imaginer un plan d'actions « en chambre » pour peu qu'on soit un professionnel de la VAE comme les animateurs des relais territoriaux de VAE... mais qu'il est ardu de faire coïncider ses objectifs avec ceux des « partenaires ». Lesquels se révèlent être dans un premier temps des acteurs de la VAE qui ont leur propre fonctionnement – non structuré autour des spécificités d'un projet collectif.

**La première difficulté à franchir est celle du décalage entre les souhaits du chef de projet et la réalité de ses partenaires.**

En la matière, ce sont les Certificateurs dont il a fallu s'assurer la coopération, dans la mesure de leur marge de manœuvre. **Le Certificateur et son valideur ont la responsabilité de programmer les jurys de validation** et, en conséquence les échéances de dépôt des dossiers de validation des candidats. Or, le projet collectif commence par là : **c'est la date du JURY et celle du dépôt de dossier « 2 » qui déterminent le rétro – planning de toutes les étapes précédentes.**

On notera la qualité de la coopération avec la DRJSCS, sur l'Ardèche, qui, malgré un calendrier contraint, a adapté ses échéances de dépôt de dossier « 2 » au projet territorial.

De la même façon, l'AFPA a fait preuve de beaucoup de souplesse pour s'adapter aux problématiques des candidats sur GLYCEN.

Mais le Certificateur et son valideur remplissent souvent un autre rôle indispensable : celui de l'accompagnement VAE. Là encore, il s'est révélé mal aisé pour les uns et les autres de **coordonner, d'adapter une logique d'accompagnement aux problématiques des publics ciblés par les projets VAE.** Cela est particulièrement vrai pour les GRETA partenaires sur les projets. Leur fonctionnement, leurs contraintes administratives, GRH, pédagogiques ne leur facilitent pas la mise en œuvre d'adaptation des temps et des contenus à un projet particulier. On peut d'ailleurs noter que c'est en travaillant ensemble que les prestataires « accompagnateurs » et les prestataires « assistance renforcée » ont découvert et respecté ce que les uns et les autres faisaient, évoluant finalement dans leur perception réciproque et prenant ensemble des initiatives constructives. **Il importe donc de co construire les prestations aux publics, ensemble, avec les prestataires quels qu'ils soient.**

Si on aborde le service d' « **assistance renforcée** », **on traite de ce qui constitue pour le candidat une des principales valeurs ajoutées du projet territorial collectif de VAE.**

Construire ce service nécessite de bien connaître le public cible, d'en dresser une typologie en identifiant la nature de ses problématiques et, surtout, leur impact sur leur accès et leur succès à la VAE pour mettre en place les adaptations nécessaires. Ce qui n'a rien d'évident. Les animateurs chefs de projet s'accordaient à penser que ce service d'appui renforcé devait agir principalement sur la dynamisation des candidats, leur motivation. Les expériences confirment cette hypothèse mais nous instruisent sur l'ampleur des « actions » que recouvre cette dynamisation. Sur GLYCEN, par exemple, les situations des candidats avant et après le projet illustrent bien le travail d'appui et son impact sur leur parcours à l'emploi.

Il nous faut maintenant parler de l'accès des candidats à la VAE engagés dans un projet collectif à la prestation « **compétences clés** ».

Ce dispositif d'Etat répond bien aux difficultés que rencontrent bien des candidats cibles de nos projets quant à leur expression écrite et orale. Celles-ci constituant l'essentiel des compétences requises pour réaliser une VAE ! La chef de projet VAE de l'Ardèche verte avait bien anticipé sur les besoins de ses publics en prévoyant leur accès à ce dispositif. Malheureusement, il s'est avéré impossible de « réserver » des places sur le dispositif « compétences clés » et les aléas des plannings rendaient impossible les inscriptions des candidats à la VAE dans les délais impartis par le projet VAE. La question devenait : comment faire autrement ? C'est Pôle emploi qui mobilisera un financement spécifique pour une action collective de formation aux compétences de base, confiée au GRETA VIVA 5.

Sur le point de la **recevabilité** des demandes de VAE, il semble que les expériences prouvent que les délais d'étude des dossiers 1 peuvent être négociés. Ce qui facilite le maintien de la dynamique d'engagement dans le processus VAE pour les candidats. On peut remercier les services de la DIRECCTE et de l'AFPA, ceux des DAVA, de l'ASP et de la DRAAF. Le dialogue a toujours été possible et constructif.

Enfin, l'organisation des **informations collectives** et des **conseils en VAE** étant le « cœur de métier » de nos animateurs – chefs de projet et de leur réseau de PRIC, cela n'a posé aucune difficulté. Si ce n'est l'adaptation du contenu de ces informations collectives puisqu'il s'agissait de présenter aux publics cibles un projet dont les objectifs collectifs coïncident avec leurs objectifs individuels. Faire de la présentation du projet territorial et collectif un ensemble d'arguments au bénéfice du succès de la démarche individuelle, c'est tout l'art des informations collectives sur le projet. Nous noterons aussi l'importance que revêt la qualité du ciblage du public ainsi que le choix du mode de « convocations » aux réunions d'information. En l'occurrence, le courrier postal est le plus efficace. Nous pouvons souligner en la matière la contribution précieuse et indispensable de Pôle emploi.

Tous les candidats à la VAE reçus dans le cadre des projets territoriaux collectifs de VAE ont bénéficié d'un conseil quant à la pertinence de leur démarche. Mais, à celui-ci s'est ajouté leur **positionnement sur le projet.** Cela nécessite de prévoir les modalités de ce positionnement et celles de leur engagement ou non dans le projet collectif. C'est une logique qui a pu heurter certains animateurs et certains de leurs partenaires habituels

tant elle leur paraissait discriminatoire. Mais c'est une procédure nécessaire au projet qui doit garantir la cohérence du « tout ». Il appartient au chef de projet, au comité de pilotage, de définir ses cibles et ses objectifs et les moyens de faire réussir. Dans un projet territorial et collectif de VAE, **la réussite de la VAE individuelle sert la réussite du projet de territoire.**

Il reste à traiter de la **mobilisation des salariés**, et, avant eux, **des entreprises** qui les emploient.

A cet effet, les animatrices de Haute-Savoie et de la Loire ont réalisé un travail remarquable. Les résultats sont décevants en termes d'engagement des entreprises et de leurs salariés dans une démarche de VAE. Cela nous inspire quelques réflexions. D'abord, nous ne possédons pas de « recette » infaillible pour mobiliser les entreprises et leurs salariées dans un projet collectif de VAE. Ensuite, la promotion de la VAE au sein des entreprises implique d'élaborer une **stratégie de communication** et de **s'associer les compétences des professionnels en lien avec les services dirigeants ou de GRH**. (OPCA par exemple). Et, travaillant avec les conseillers des OPCA, les animateurs se sont rendu compte du déficit de connaissance sur la VAE qu'ils présentent.

Les expériences sur la Loire et la Haute-Savoie nous prêtent à penser que nous surestimons aussi la connaissance de la VAE qu'ont les responsables d'entreprises. A fortiori leur compréhension de l'intérêt de ce dispositif face à leurs multiples problématiques de production, de commercialisation et de Gestion des Ressources Humaines. Ces observations nous ont poussés à proposer une action de professionnalisation aux conseillers des OPCA sur le thème « Intégrer la VAE dans les projets de GPEC ». Cette action entièrement conçue à partir des problématiques de l'entreprise associe la promotion de la VAE en réussissant l'exploit de ne jamais la citer en tant que telle mais plutôt **en argumentant sur les impacts de son processus**. C'est sans doute là que réside la clef d'entrée dans les entreprises, pour toucher les salariés. Ces expériences nous incitent à penser que **les animateurs des relais territoriaux de VAE ne sont pas les plus à même pour prospecter les entreprises et y promouvoir la VAE**. Cela consomme un temps considérable pour des résultats difficilement quantifiables immédiatement. On s'interroge sur le rôle des **Partenaires Sociaux** quant à la promotion des projets collectifs de VAE. Il nous semble qu'il reste une marge de progrès avec eux pour entraîner les entreprises et leurs salariés vers les bénéfices de tels projets. Cependant, malgré les résultats décevants en termes d'engagement immédiat des entreprises, on peut penser que ce travail d'information et de mobilisation des employeurs est une étape indispensable pour semer les germes de futurs projets bien compris par les décideurs et leurs salariés.

#### H. **Le montage du budget du projet et l'obtention des financements : le portage financier**

Evidemment, lorsque le plan d'actions du projet est monté, il reste à calculer le budget de chacune des actions et les montants des différents financements à obtenir. En matière de projet territorial et collectif de VAE, nous répondons aux impulsions des politiques publiques régionales.

**La DIRECCTE dispose d'un budget spécifique au financement de projet de développement de la VAE** pour elle-même et pour **les 8 Unités Territoriales**, souveraines dans leurs choix d'octroi à tel ou tel projet. Outre cette liberté de choix, les chefs de projets doivent **prendre en compte la temporalité** de la disponibilité des budgets de l'Etat. Trop tôt dans l'année calendaire... Les budgets ne sont pas arrivés. Et, trop tard dans l'année calendaire... Les budgets sont consommés. Par ailleurs, la DIRECCTE ou ses UT peuvent préférer utiliser d'autres lignes de financement que celle de la VAE pour subventionner les projets collectifs (EDEC, par exemple)

**La Région Rhône-Alpes finance également des demi – journées d'animation des relais territoriaux VAE dédiées à la conduite d'un projet collectif de VAE**. En 2012, 10 journées supplémentaires ont été allouées aux animateurs – chefs de projets collectifs de VAE. En 2013, le nombre de demi – journées octroyées à la conduite de projet est laissé à la discrétion du conseil régional. **La Région finance par ailleurs, les services d'information et de conseil en VAE pour ses publics cibles** (DE, TH, saisonniers...)

**Pôle emploi finance l'accompagnement VAE des Demandeurs d'emploi indemnisés, des actions de formation post validation partielle et l'ensemble de son offre de services..**

**Les OPCA financent sous certaines conditions les démarches individuelles de VAE des salariés de leurs adhérents.**

**Le FONGECIF finance aussi les frais d'une démarche individuelle de VAE pour les salariés.**

Dans tous les cas de projets collectifs de VAE, c'est le principe des **co – financements** qui prévaut. C'est pourquoi les animateurs ont du chiffrer les coûts attendant à chaque action constitutive de leurs projets puis en répartir la charge selon les « compétences » des différents financeurs possibles. A noter que les partenaires du projet – dont le pilote – doivent **valoriser leurs investissements non financiers**.

La DIRECCTE et la Région possèdent leurs dossiers de demande de subvention avec un volet quantitatif (tableaux Excel) et un volet qualitatif (descriptif du projet). Les animateurs chefs de projet ont été formés et accompagnés à la présentation de ces dossiers. Certaines UT n'utilisent pas les dossiers de demandes de subvention dédiés à la VAE conçus par leur DIRECCTE. Cela a complexifié davantage le développement des compétences. Les directeurs de structures ont pris la responsabilité de ce travail.

**Il faut noter ici que la situation de porteur financier n'a pas été possible ni pour les CIO ni pour le Pôle emploi de Roanne compte tenu de leurs statuts.**

Ainsi, **en Ardèche, c'est AGEFOS PME** qui a pris le portage financier du projet territorial et collectif de VAE. Et **dans la Loire, c'est le CFPPA de Précieux** qui a fait de même. C'est la force des partenariats qui a « sauvé » les projets. Des binômes de pilotes se sont formés : l'un en charge de la gestion comptable et l'autre en charge de tout le reste. Effectivement, la conduite de projet implique le montage, l'obtention d'un budget global et la redistribution des financements convenus aux différents prestataires. En l'occurrence, les CIO ne peuvent pas percevoir une subvention pour eux même et encore moins, redistribuer des financements. Quant à Pôle emploi, s'il lui était possible de recevoir des subventions, ses procédures internes rendent complexe la redistribution aux prestataires choisis dans le projet.

Les expériences nous ont montré qu'il faut **développer une véritable ingénierie financière** pour recouvrir l'ensemble des coûts engendrés par les différentes actions constitutives du projet collectifs de VAE. Dans un dispositif étayé autour d'un droit individuel, il s'avère souvent complexe d'assurer une même couverture de l'intégralité des mêmes services à l'ensemble des candidats inscrits dans le projet, quelles que soient leurs situations. **Conjuguer la spécificité individuelle avec la cohérence du collectif n'est pas simple.**

Si les animateurs ont su faire cela pour les candidats demandeurs d'emplois, cela s'est révélé plus difficile pour les groupes de salariés dont la démarche était prise en charge par des OPCA différents, selon des modalités différentes aussi. En Haute Savoie, par exemple, Agefos PME finançait l'accompagnement ET l'appui renforcé et FORCO seulement l'accompagnement VAE... Comment homogénéiser les services rendus au collectif de candidats ?

## **I. La contractualisation des partenariats**

Définir le plan d'actions et son calendrier de réalisation aboutit à la contractualisation des partenariats. Chaque fois qu'une prestation est rétribuée cela oblige à **rédiger un cahier des charges et une convention financière** fixant le cadre, les objectifs, les modalités d'intervention et le prix. Si le chef de projet porte la convention financière globale, il n'a guère de difficultés à manager ses prestataires et obtenir les prestations qu'il souhaite. Cela se complique lorsque le porteur financier n'est pas le chef de projet. C'est le cas pour l'accompagnement VAE ou pour « compétences clés »... Pôle emploi intervient et finance ses prestataires... et le chef de projet doit faire avec. Les prestations sont « standards »... et on retrouve la difficulté de faire évoluer les services de façon cohérente avec les objectifs du projet collectif et surtout, des problématiques des publics cibles.

**Même si le chef de projet porte la convention financière, il reste confronté à la mobilisation des dispositifs de droit commun et il doit tenir compte de leurs cadres de financement. Le financeur est un acteur à part entière qui peut imposer ses choix dans tout projet. La question qui se pose est :**

- **Comment adapter des dispositifs de droit commun, prévus pour des flux, à des situations singulières ?**

Sur la Loire, la contractualisation des partenariats a été réalisée de façon remarquable avec chaque intervenant sur le projet. En Ardèche, une convention a été conclue avec le prestataire de l'appui renforcé (TRAVERSE).

Sur GLYCEN, c'est la proximité et la confiance « pédagogique » qui a servi de contrat partenarial entre l'accompagnatrice VAE de l'AFPA et l'assistance renforcée à la VAE réalisée par le CIBC. En Haute Savoie, c'est l'UT qui a décidé des partenariats, de la répartition des rôles et des financements. Cette ultime étape de préparation garantit la qualité du déroulement du plan d'actions du projet car, à tout moment, en cas de problème, le chef de projet peut se référer aux termes de la convention partenariale passée, pour en demander le respect.

## 2. Phase de réalisation des projets collectifs de VAE

### A. La mobilisation des clients (services publics, associations, entreprises)

Lorsque le diagnostic du territoire révèle une problématique emploi – compétences sur un secteur économique, il incombe au chef de projet de rencontrer les chefs d'entreprise concernés, d'abord pour leur rappeler en quoi consiste le dispositif de la VAE, mais surtout pour **susciter leur adhésion à un projet collectif concordant avec la résolution de leurs difficultés économiques, sociales, commerciales et de gestion de ressources humaines**. Susciter l'adhésion et obtenir l'engagement d'un dirigeant d'entreprise dans un projet collectif de VAE n'est pas aisé. Il importe de savoir dégager les arguments convaincants sur les **impacts et bénéfices d'un tel projet innovant**.

Nous nous référons aux travaux de *Christian SFERRAZZA*, consultant expert en ingénierie de VAE, venu en appui de nos stratégies de prospection des entreprises pour lister ces arguments :

« ...

#### Synthèse des enjeux et impacts d'un projet collectif de VAE

Les impacts possibles du processus global d'une démarche collective de VAE peuvent répondre pleinement à des enjeux plus larges de GRH. Ces impacts s'intègrent notamment aux ***négociations sur la GPEC***, aux ***objectifs du Plan Senior*** aux ***obligations sur l'égalité professionnelle***...

- Mobilisation et **implication de l'encadrement et des salariés** dans l'identification des emplois et des compétences attendues.
- **Force de proposition** et **améliorations des pratiques** par une **prise de recul** sur le poste.
- Détermination d'une **cartographie** des niveaux, des compétences et des **parcours de mobilité internes**.
- **Capitalisation et pérennisation des savoir-faire** individuels ou collectifs et accompagnement du **processus de transmission**.
- Implication des salariés dans une **dynamique de projet à moyen et long terme**.
- Développement et mise en valeur d'une **culture d'entreprise** et d'un **sentiment d'appartenance**.
- Renforcement du **dialogue social** et **accompagnement d'une politique de changement**.
- **Valorisation des métiers** du secteur et des salariés de l'entreprise avec une **volonté d'affichage**.
- **Valorisation interne et externe du professionnalisme** de l'entreprise.
- **Fidélisation** des salariés et **sécurisation des parcours**.
- Développement de **l'appétence formation**.
- Valorisation dans le cadre d'un **parcours de professionnalisation interne** ou d'une **démarche qualité globale**.
- Identification des **problématiques d'illettrisme** et **consolidation des compétences clés**.
- **Optimisation de l'investissement formation** par rationalisation et une individualisation des parcours.
- **Mise en adéquation** des postes et des niveaux de qualification.
- Réponse à des **contraintes fonctionnelles** ou réglementaires.
- Accompagnement des **relations intergénérationnelles**.
- Engagement dans une démarche de **management par les compétences** et de **gestion des talents**.
- **Différenciation commerciale** sur un marché concurrentiel.

***La VAE est bien un dispositif qui peut être générateur de nombreux bénéfices partagés.***

...»

Les quatre projets de territoire tendaient à mobiliser pour tout ou partie de leurs objectifs, les entreprises d'un secteur particulier, identifié comme porteur d'une problématique emploi – compétences.

- **Sur l'Ardèche verte : le secteur des Services Aux Personnes**

Les objectifs visaient les EHPAD et les associations d'aide à domicile soumises au fort turn over de leur personnel et à des exigences de qualification de leurs intervenants.

La chef de projet a voulu, dans un premier temps, associer les collectivités territoriales à ce projet collectif de VAE. Elle s'est rapprochée de la délégation de Grenoble du CNFPT. Le CNFPT avait signé une convention avec la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie qui encadrait le développement de l'accès aux certifications d'Aide Soignante, DEAVS et Aide Médico - Psychologique pour les personnels non qualifiés des Collectivités Territoriales. Cela impliquait le respect d'un cahier des charges trop complexe à mettre immédiatement en œuvre pour le CIO sur le territoire Ardèche verte. Cette hypothèse de collaboration a été reportée.

Dans un second temps, c'est vers les associations et les EHPAD que le comité de pilotage s'est tourné. Le directeur d'Agefos PME a sollicité quelques dirigeants. Quelques uns se sont montrés réceptifs. D'autres ont signalé qu'ils avaient déjà soutenus des projets individuels de VAE mais étaient restés très échaudés par les résultats décevants obtenus et l'attitude de certains jurys qui auraient « brisé » les candidats avec des impacts sur leur motivation au travail, leur estime de soi.

Par ailleurs, le temps de la mobilisation des entreprises n'a pas coïncidé avec le temps d'obtention des financements du projet. Et les 3 ou 4 structures partantes pour le projet, l'ont finalement abandonné à cause des délais de démarrage du projet.

C'est en lien avec les services de Pôle emploi que les salariés en contrats précaires et en contrats aidés ont été mobilisés par Pôle emploi pour s'inscrire dans le projet.

- **Sur Glycen : le secteur commerce – distribution**

Il s'agissait moins de solliciter les entreprises du secteur pour la VAE de leurs salariés, que de mobiliser celles concernées par l'ouverture du nouveau centre commercial de Lyon – Confluence afin d'offrir des débouchés aux DE en situation d'exclusion, cibles du projet VAE.

Des contacts ont été pris – via l'animateur du CTEF - avec les chefs du projet Confluence afin que les futurs candidats à la VAE aient accès aux offres d'emploi et soient repérés par les enseignes. L'exercice se révéla complexe et n'a pas abouti. Les candidats à la VAE ont pu déposer leur candidature sur les offres d'emploi à pourvoir, comme tout le monde, via le site ouvert à cet effet.

- **Sur la Loire : le secteur Agro – Alimentaire**

Plusieurs diagnostics menés depuis deux ans sur ces territoires avaient montré que le secteur des industries agro – alimentaires souffrait d'un déficit de personnel qualifié et de difficultés à fidéliser ses salariés. (PEACRITT ; Pôle Agro ; équipe agro de Pôle emploi)

Les chefs de projet ont tenté de convenir d'une stratégie de promotion du projet auprès des entreprises. D'abord en s'appuyant sur les contacts de Pôle emploi, des agences de travail intérimaires. Ensuite, en associant le CPIA, le Pôle Agro, la CCI et finalement un des OPCA du secteur : OPCALIM. Après avoir conçu un flyer pour communiquer sur le projet, il y a eu à la fois des interventions en réunions avec des responsables de ressources humaines pour parler du projet, et suite à un mailing, des contacts au sein d'une soixantaine d'entreprises du secteur.

La plupart de ces contacts aboutissent à une déclaration d'intérêt de la part des entreprises mais sans que cela débouche sur un engagement concret : « ce n'est pas prioritaire, ce n'est pas le bon moment : il faut renouveler la proposition dans six mois, dans un an.... ». Par ailleurs, le conseiller d'OPCALIM est plus souvent sollicité pour financer des formations sur les CQP de la branche, jugées plus simples, rapides et adaptées à la situation des entreprises.

- **Sur la Haute Savoie : le secteur commerce- vente**

Ce secteur économique, en développement sur le département, recèle beaucoup de salariés autodidactes dont on ignore les trajectoires professionnelles. L'UT DIRECCTE a impulsé une politique volontariste de promotion de la VAE auprès des entreprises du département et de leurs salariés en confiant à la MIFE des objectifs de prospection très ambitieux.

La Chef de projet de la MIFE a construit sa stratégie de prospection et de promotion de la VAE avec l'appui d'un consultant issu d'un OPCA. Elle a simultanément conçu son tableau de bord, les outils de suivi de ses clients et des supports de communication adaptés aux problématiques de l'entreprise. Elle a développé sa prospection sur presque une année, multipliant les contacts, diversifiant les supports. Elle a obtenu une vingtaine de RDV. Deux OPCA étaient particulièrement concernés par ce secteur d'activité : le FORCO et AGEFOS PME. L'élaboration d'une stratégie concertée entre l'animatrice VAE et les conseillers territoriaux des OPCA a été longue à mettre en œuvre.

→ Promouvoir la VAE en réponse à des problématiques d'entreprises nécessite de pouvoir proposer un projet construit sur toute la démarche de VAE et d'avoir anticipé toutes les questions liées au financement des démarches des salariés. Au sein des OPCA, ce type de réflexion ne semble pas toujours abouti et les conseillers semblent manquer d'orientations stratégiques claires pour prendre en charge les coûts globaux d'un projet collectif de VAE.

→ La somme des initiatives prises par la MIFE de Haute Savoie a produit des résultats importants pour l'avenir :

- Un réel développement de la connaissance du dispositif de VAE par les entreprises du secteur.
- Une « acculturation » des RRH sur les impacts de la VAE et les conditions de réussite d'un projet collectif de VAE.
- Une mise en réseau des acteurs du territoire en lien avec le monde de l'entreprise autour de la promotion du dispositif de VAE.
- Une mutualisation des connaissances quant aux problématiques GPEC des entreprises du secteur sur le département.
- Une meilleure compréhension des freins à prendre en compte pour engager un projet collectif de VAE avec les entreprises du secteur (saisonnalité de l'activité commerciale, question des circuits internes de prise de décision RH : siège social et magasins ; diversité des structures : grandes enseignes et petits commerces...).

→ Certains de ces contacts ont semé les germes de projets collectifs de VAE « intra » ou « inter » susceptibles de se réaliser dans quelques mois.

### • Synthèse

Et, dans un projet collectif de VAE, qui construit cette stratégie de mobilisation ?

Dans la Loire, en Ardèche et en Haute Savoie, ce fut d'abord les chefs de projet seuls puis, en coopération avec les conseillers des OPCA des secteurs concernés. Mais, il faut ici insister sur le fait que, pour le dirigeant d'entreprise, le premier argument déterminant son adhésion sera celui de la **facilité de gestion du projet**. On abordera la notion de **l'interlocuteur unique** (le chef de projet)... et sa réalité ! Le chef de projet va en effet endosser la responsabilité de la conduite du projet, **à l'interface entre le dirigeant de l'entreprise, les salariés et tous les acteurs partenaires du projet**. Il se présente à l'entreprise avec des solutions, non pas avec des problèmes ou difficultés qu'il devra surmonter seul. C'est vrai pour l'ingénierie financière du projet, le cadrage des actions, la mobilisation des salariés et de leur encadrement de proximité, le cas échéant. Du dirigeant d'entreprise, il doit obtenir l'adhésion aux enjeux et au cahier des charges de son intervention (congé VAE, appuis spécifiques, modalités d'évaluation...).

## B. La mobilisation des publics cibles

### 1. La mobilisation des demandeurs d'emplois

Lorsqu'il s'agit de mobiliser les demandeurs d'emploi sur un projet collectif de VAE, les animateurs – chefs de projet savent organiser les opérations. Sur les quatre territoires de projets, ils ont l'habitude de travailler avec les équipes de Pôle emploi et c'est avec leur appui et celle des PRIC que les modalités de communication sur les projets auprès des demandeurs d'emploi, se sont accordées. Sur les quatre territoires, les services de Pôle emploi ont formalisé des requêtes conformes aux objectifs et profils définis en comité de pilotage des projets. Quelques fois, ces requêtes ont mérité d'être précisées afin de circonscrire le nombre de demandeurs d'emploi touchés. Il a aussi fallu s'assurer systématiquement de l'existence de 3 ans d'expérience en lien avec les certifications visées par le projet. Mobiliser sur un projet implique de réaliser un document de communication sur le projet : sa teneur, ses objectifs, les certifications visées, les services mis en œuvre, les délais... Afin de dégager des arguments qui inciteront les demandeurs d'emploi à y adhérer et s'y engager, dans le respect de leur liberté individuelle. **Le projet collectif est une opportunité pour l'individu**. La plupart des équipes projet ont choisi le courrier postal pour inviter les demandeurs d'emploi à une réunion d'information sur le projet collectif de VAE. C'est aussi le mode de contact qui s'est révélé le plus efficace. Sur la Loire, une première tentative d'invitation par SMS s'est avérée catastrophique : 1% de présents ! **On soulignera la nécessité d'un ciblage très précis et l'importance de la manière dont on mobilise les publics : cela aura une incidence forte sur les résultats obtenus.**

## 2. La mobilisation des salariés

La mobilisation des salariés sur les projets collectifs qui leur sont dédiés passe par la mobilisation des structures qui les emploient. **L'adhésion du dirigeant, des responsables RH et formation, voire de l'encadrement de proximité est un préalable à la mobilisation des salariés sur le projet.** Par ailleurs, l'adhésion de chaque salariée doit rester libre et sans contrainte car la VAE est un droit individuel, en aucun cas, une obligation passible de sanctions. C'est donc la question de **l'adéquation du sens collectif avec le sens individuel de la démarche de VAE** qu'il convient de résoudre. L'**individu** adhère aux objectifs et aux modalités du projet collectif, en l'occurrence, projet d'entreprise, si ceux-ci rejoignent ses intérêts propres. Il y a donc un vrai travail de **concordance** à réfléchir avec les dirigeants de l'entreprise à propos des **enjeux collectifs et individuels** de la démarche de VAE. L'obtention d'une certification professionnelle ne provoque pas systématiquement une augmentation de salaire ou une évolution professionnelle immédiate. Cet argument n'est d'ailleurs pas tenu par les dirigeants d'entreprises et même, pas obligatoirement prioritaire pour les salariés qui engagent une démarche collective de VAE. **C'est le processus engendré par la démarche de validation des acquis de l'expérience** qui contribue à l'intérêt des entreprises et des salariés qui le suivent. **C'est un processus à forte valeur ajoutée.** Nous citerons Christian SFERRAZZA, consultant expert en ingénierie de VAE chez Weltraining, venu en appui de la mobilisation des salariés en Haute Savoie :



**La valorisation, la reconnaissance sont les « principes actifs » du processus de VAE dont les impacts sont les plus forts et les plus communs aux salariés et à l'entreprise qui s'engagent ensemble.** C'est cet atout là que les salariés candidats vont ajouter à leur « jeu » : une conscience et une estime de leurs compétences professionnelles plus grande. La question de savoir comment ils joueront cet atout ?... est une question à laquelle chacun apportera sa réponse personnelle au cours de son parcours.

### C. Les informations collectives

Organiser une réunion d'information collective sur la VAE est une action courante pour nos animateurs de relais territoriaux info-conseil en VAE et pour leurs référents VAE des PRIC. Organiser une réunion d'information collective sur un projet territorial et collectif de VAE, pour des demandeurs d'emploi préalablement « ciblés » et « convoqués »... a nécessité néanmoins quelques **préparations et ajustements**. On parle bien d'un projet – exogène à l'individu. Il faut savoir l'expliquer et, conjuguer le droit individuel et les légitimes aspirations qui vont avec, avec le cadre du projet territorial soumis à l'adhésion de l'individu, sans que cela lui porte préjudice. Dans cet exercice, le chef de projet ne doit pas craindre d'adopter le comportement d'un « **voyagiste** » vis-à-vis des bénéficiaires potentiels du projet :

- Nous vous proposons un *embarquement* pour telle *destination* (la certification définie). Au cours de votre trajet, vous bénéficierez de telle et telle prestation et nous ferons obligatoirement telle et telle *escale* (étapes du parcours de VAE)... ».



Ainsi, nos chefs de projet ont conçu des supports d'information sur leur(s) projet(s), dégagant les intérêts que ceux-ci pouvaient présenter pour les actifs en recherche d'emploi. Libres à eux de déclarer leur intérêt individuel et de s'inscrire à un entretien de conseil et positionnement sur le projet, à l'issue de la réunion. Les différentes réunions d'informations réalisées ont été animées par les chefs de projet eux-mêmes ou par les référents VAE du territoire. **Quelques fois, le valideur concerné par le projet a co animé la réunion.**

A noter que les réunions d'information collective ont pu générer des aléas quant aux présences effectives des demandeurs d'emplois *invités* à y participer. Et, sur chaque territoire de projet, il a fallu re programmer des dates complémentaires de réunion ou modifier le mode de convocation des demandeurs d'emploi voire renouveler et préciser les requêtes afin de mieux cibler des potentiels candidats au projet. A l'issue des réunions d'information, c'est **la moitié des participants qui se déclarent intéressés par le projet collectif de VAE.**

Ces expériences montrent que la mobilisation des publics n'est pas aisée et leur engagement dans une démarche VAE, même collective, ne va pas de soi. Rappelons que nos chefs de projet ont vocation à mobiliser les publics cibles des politiques publiques emploi – formation. Ces personnes sont exclues du marché du travail depuis longtemps et cumulent les difficultés, économiques, certes, mais aussi sociales, familiales, de santé.... Bien que peu ou pas qualifiées, elles ont peu d'appétence pour la formation... et si la VAE propose une alternative à ce mode d'apprentissage, elles ressentent cette démarche compliquée, incertaine, les confrontant à un parcours peut être chaotique et toujours douloureux, à leur rapport malaisé à l'écrit, et, pour finir, les livrant à leur isolement dans ce processus. Les publics les plus fragiles préfèrent un emploi quel qu'il soit et une rémunération, à une démarche qui nécessite beaucoup d'efforts pour un résultat aléatoire. Une autre source de difficulté et de déconvenue pour nos chefs de projet dans la mobilisation des publics provient du diagnostic économique erroné réalisé sur tel secteur d'activité. Ce fut le cas pour le projet ligérien concernant le secteur de l'industrie agro alimentaire. Certes, ce secteur souffre d'un fort turn over voire d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée et il semblait que la VAE pouvait utilement sécuriser les parcours professionnels des salariés présents et à venir de ce secteur. Mais, c'était ignorer les conditions de travail du secteur sur les postes de production ou de maintenance. Rares sont les personnes motivées par un emploi – à fortiori une carrière – dans cette industrie. On y vient contraint et si on peut, on en part...Par ailleurs, la branche professionnelle privilégie le déploiement de l'accès à ses CQP.

Bien que préparée par les chefs de projet, aucune réunion d'information collective n'a été organisée spécifiquement pour les salariés. Il était prévu d'organiser ces réunions sur le lieu de travail, avec l'accord du dirigeant, voire avec la présence de représentants de l'entreprise et/ou du personnel...Il était prévu d'y associer les conseillers des OPCA mobilisés ainsi que des représentants des valideurs concernés ...Malheureusement, faute de clients commanditaires-entreprises, ces intentions n'ont pas été suivies d'effets.

#### **D. Les entretiens individuels de conseil en VAE et de positionnement des volontaires sur le projet**

De la même façon que pour les réunions d'information, les entretiens conseil visent des objectifs un peu autres que ceux alloués aux prestations communes. En effet, dans le cadre du projet collectif de VAE, **la personne prend RDV parce qu'elle est intéressée par le projet présenté.** L'entretien devra donc permettre de vérifier si le projet individuel et le projet collectif se rejoignent. L'individu doit y adhérer en toute connaissance de cause. L'entretien va se dérouler ainsi :

- Rappels sur le dispositif de VAE.
- Rappel sur les objectifs et les modalités de déroulement du projet collectif de VAE.
- Analyse de la motivation et de la situation du candidat au regard des « critères d'éligibilité » au projet collectif.
- Conseil sur la pertinence de la VAE et sur l'adéquation du projet individuel avec le projet collectif.
- Conseil sur la solution la plus adaptée à la situation et au projet de l'individu (VAE ou autre).
- Le cas échéant, pré- inscription de la personne dans le projet collectif de VAE.
- Information du candidat sur les suites qui seront données à l'entretien (modalités d'inscription définitive dans le projet).

## E. La constitution du collectif de candidats

Dans tous les cas, **l'issue de l'entretien est le positionnement ou non de la personne dans le projet.** Les chefs de projet avaient prévu une réunion technique entre conseillers et membres du comité de pilotage pour décider lesquels des candidats seraient inscrits ou pas, et sur quels motifs, dans leurs projets. Dans la réalité, il n'y a jamais eu à choisir parmi trop de candidats...

Néanmoins, **une réunion entre les acteurs et partenaires** a permis d'échanger sur les profils des candidats, de partager les atouts et les points de vigilance à avoir avec les uns ou les autres et de fonder le démarrage « opérationnel » de l'assistance apportée par le référent de parcours en amont de la demande et l'obtention de la recevabilité des candidats.

Ainsi, sur GLYCEN, un groupe de 11 candidats à la VAE s'est constitué... sur plus de trois mois. La dynamique collective s'est enclenchée dès la première réunion des candidats avec leur référent de parcours... mais elle n'a pas résisté aux aléas des progressions individuelles.

En Ardèche verte, la notion de collectif a été fondamentale. Impulsée et maintenue par le référent de parcours qui a jalonné la démarche par des temps de travail collectifs, cette dynamique a permis à chacune des candidates de se renforcer mutuellement et de cheminer ensemble du début à la fin de la démarche.

Dans la Loire, le projet organisait les différents appuis aux candidats, chacun sur leur chemin individuel.

## F. La mise en œuvre de la prestation d'assistance renforcée par le référent de parcours VAE

Nous abordons ici la prestation qui constitue sans doute l'une des principales valeurs ajoutées d'un projet collectif de VAE pour le candidat. Quelque soit le projet, nos chefs de projet et leurs équipes ont conçu et mis en œuvre un service d'appui tout au long du parcours de VAE, au plus près des besoins du candidat.

En Ardèche, cette prestation intitulée « trait d'union » a été confiée à un prestataire « Traverse ». Toutes les candidates ont bénéficié de l'appui de la même professionnelle référente de chacun de leurs parcours. Sur GLYCEN, c'est la chef de projet, conseillère au CIBC du Rhône qui a elle-même réalisé ce service d'assistance individualisée tout au long du parcours des candidats.

Dans la Loire, le service d'appui renforcé à la VAE a été confié à la MIFE sur le territoire du Roannais comme sur celui du Forez.

Mais pour quoi ajouter un service supplémentaire, un nouvel intervenant, dans le parcours de VAE ? Que recouvre cette prestation d'assistance ou appui renforcé ? Quel est le rôle du référent de parcours VAE ? En quoi, cette assistance complémentaire agit-elle ?

Revenons à l'origine de la volonté des pouvoirs publics en Rhône-Alpes de développer des projets collectifs et territoriaux de VAE. Ce nouveau droit d'accès à la certification professionnelle pour tous n'est en réalité exercé que par quelques uns. **Invariablement, les publics les plus en difficulté ne se saisissent pas de cette opportunité.** Le projet collectif de VAE est censé s'adresser à ces publics et lever les freins à la VAE, réunir les conditions les plus favorables à leur réussite. La démarche de VAE individuelle implique une grande autonomie et beaucoup de constance dans son organisation personnelle et ses efforts. Malgré l'offre d'accompagnement à la VAE proposée par les valideurs, **on constate que les publics cibles des politiques pour l'emploi se découragent et abandonnent trop souvent au cours de leur démarche de VAE.** Dans le cadre de nos projets territoriaux et collectifs, les équipes projet ont mené une réflexion pour construire leur service d'assistance renforcée, collective et néanmoins individualisée, portée par un professionnel qui serait le référent de parcours de VAE du candidat.

Un service nouveau... mais, comment le construire ?

Les expériences prêtent à penser qu'il serait utile d'**identifier d'abord les éléments constitutifs du succès à la VAE.** Il s'agirait en quelque sorte d'établir le référentiel d'activités et de compétences du candidat à la VAE.

« *Pour s'engager avec succès dans une démarche de VAE, le candidat doit être capable de...* ». Cette « ingénierie » de la démarche de VAE est à construire pour chacune des étapes qui composent le parcours (recevabilité – constitution du dossier de validation – présentation devant le jury de validation – réalisation des actions post JURY nécessaire à l'obtention d'une certification totale.)

Ensuite, il serait aussi utile de **définir les spécificités des situations des personnes et surtout, leur impact sur l'accès et le succès à la VAE.** Il s'agirait là de réaliser une typologie des publics en dressant une liste de leurs caractéristiques (ressources et manques).

Enfin, au regard du « référentiel universel de la VAE » et des spécificités de la situation individuelle, il faudra **construire les adaptations utiles** à sa réussite. **Ce sont ces adaptations qui configurent le service d'assistance renforcée à la VAE :**

- **Adaptation des partenariats**

- Un public spécifique relève souvent d'un professionnel spécifique qu'il convient d'associer au suivi du candidat (TH/Cap Emploi ; Femmes/CIDFF ; DELD/PLIE ou IAE...).
- Notons que les problématiques spécifiques ne correspondent pas obligatoirement aux catégories administratives.

- **Adaptation du temps et des organisations**

- La VAE est encadrée par un congé de 24H pour les salariés et, par des financements souvent alignés sur des durées d'accompagnement standard. Une assistance complémentaire, c'est davantage de temps d'échanges et d'appuis adaptés.

→ Exemple **en Ardèche** avec la programmation de journée d'assistance VAE au cours desquelles les candidates pouvaient venir le temps qu'elles pouvaient et qu'elles souhaitaient, dans un lieu où elles trouvaient les ressources informatiques et humaines pour avancer dans leur dossier de validation.

**Temps passé par candidate : 15h sur 1 an.**

→ Exemple à **GLYCEN** avec la disponibilité de la référente au téléphone, par mail et sur RDV individuel avec chacun des candidats pour lui apporter des appuis adaptés (même sans lien avec sa démarche de validation).

**Temps passé par candidat : 15h sur 18 mois.**

→ Exemple dans **la Loire** avec la prestation de la MIFE qui a beaucoup servi la coopération entre les différents intervenants auprès du candidat, au bénéfice de la résolution des problèmes de celui-ci.

**Temps passé par candidat : environ 7 h sur 1 an.**

- **Adaptation des objectifs, des méthodes et des outils**

- Conduire des entretiens d'explicitation, renforcer l'estime de soi, apporter une aide bureautique, prendre des nouvelles, arranger la tournure d'une phrase, aider à l'écriture, fixer et rappeler des échéances, appuyer la recherche d'emploi... le référent de parcours opère des appuis variés en lien avec les objectifs spécifiques à la situation du candidat.
- Dans tous les cas, il a créé un outil de suivi du candidat qu'il partage avec les autres intervenants sur le parcours de VAE.

- **Adaptation des financements**

- Les UT DIRECCTE ont pris en charge les prestations d'assistance à la VAE sur tous les projets collectifs. Néanmoins, si le cas des demandeurs d'emploi peut se résoudre ainsi, il ne s'agit pas d'une pratique instituée. La question du financement de l'assistance pour les publics salariés reste posée car peu d'OPCA couvre ces frais.

## → Missions du référent de parcours VAE : assistance individualisée et renforcée

Le référent de parcours ne se substitue pas aux autres intervenants légitimes sur le parcours VAE (PRIC, Certificateur et son valideur, organisme accompagnateur, OF, JURY...). Il agit auprès du candidat **en interface** avec les autres acteurs qu'il connaît et dont il est connu pour :

- **Impulser et maintenir une dynamique de progression dans la démarche.**
- **Etudier l'opportunité et les conditions de faisabilité de la VAE.**
- **Définir une stratégie pour le montage financier de la démarche (congé VAE ; DIF...).**
- **Si nécessaire, cibler la certification pertinente.**
- **Convenir et faire respecter des échéances et des délais réduits et adaptés pour accomplir la démarche.**
- **Appuyer la constitution du dossier de demande de recevabilité (regrouper les pièces et attestations nécessaires).**
- **Soutenir l'élaboration du dossier de présentation des acquis de l'expérience en levant les freins qui parasitent le processus (soutien à la motivation, à l'explicitation, à la structuration, à la rédaction...) en lien avec l'accompagnateur VAE.**
- **Le cas échéant, mettre en lien avec des structures dédiées à la remise à niveau ou à l'acquisition des compétences de base.**
- **Le cas échéant, mettre en lien avec des structures relais de l'intervention sanitaire et sociale (pb de santé, de logement, de famille...).**
- **Préparer l'entretien avec le JURY VAE (dimensions communication, comportement, présentation, méthodologie...) en lien avec l'accompagnateur.**
- **Mettre en perspective les actions post JURY si validation partielle.**
- **Aider les lauréats à valoriser leur démarche sur le marché du travail.**

Le référent de parcours procède par **des temps collectifs et individuels**, en face à face ou par mail ou par téléphone. Il doit s'adapter au mieux à la situation et la disponibilité du candidat. Le référent met à disposition des candidats à la VAE **un lieu équipé** d'ordinateurs avec les principaux logiciels bureautique + imprimante et d'un accès à Internet.

→ L'expérience d'assistance à la VAE dans le cadre du projet de GLYCEN nous amène à **imaginer une prestation encore différente, plus ambitieuse mais plus adaptée aux publics cibles**. En effet, parce que le premier frein des publics les plus fragilisés c'est l'isolement et parce que la démarche de VAE – trop individuelle – renforce cet isolement, nous pensons que **la VAE pourrait faire l'objet d'une action de mobilisation** pour les publics les plus exclus (DELD, allocataires des minima sociaux) Cette action de « mobilisation VAE » viserait l'obtention d'une certification professionnelle par la VAE. Collective mais individualisée, d'une durée de 3 ou 4 mois à temps plein, elle s'appuierait sur le processus de la démarche de VAE pour travailler :

- La socialisation.
- Le bilan et la valorisation des expériences.
- L'acquisition de compétences de base (expression écrite et orale, comportements...).
- L'acquisition de compétences en bureautique.
- L'orientation professionnelle.
- La recherche d'emploi.
- ...

### **Quel a été l'impact de l'assistance VAE aux candidats, dans les projets territoriaux ?**

→ **Sur GLYCEN**, on remarque un taux de recevabilité favorable de 100% des candidats positionnés dans le projet collectif. On note aussi que l'assistance a agit sur la re mobilisation des candidats en situation d'exclusion : la majorité d'entre eux a trouvé un emploi en CDD voire en CDI.

→ **Sur la Loire**, le référent de parcours a agit sur la cohésion des acteurs intervenants tout au long du parcours de VAE et sur la cohérence de leurs interventions auprès du candidat.

→ **En Ardèche verte**, l'assistance a beaucoup soutenu la motivation du groupe de candidate et a forgé leur solidarité, leur coopération. Elle a, par ailleurs fourni de nombreux appuis logistiques (ordinateurs, imprimante, photocopies, déplacements...).

## G. La mise en œuvre de prestations complémentaires type « compétences clés »

Les expériences de mise en œuvre d'une prestation complémentaire, type « compétences clés » viennent encore illustrer la difficulté de coordination des appuis au service de la réussite des candidats à la VAE. En effet, le dispositif « compétences clés » appartient à l'Etat qui en a confié la mise en œuvre aux DIRECCTE. En l'occurrence, ce dispositif fait l'objet en Rhône-Alpes, d'un appel d'offres avant d'être presté par des opérateurs locaux auxquels un certain nombre de places sont attribuées. Ces opérateurs communiquent leurs plannings de réalisation à la DIRECCTE qui enregistre les prescriptions de Pôle emploi. Malheureusement, il y a plus de candidats que de places et les premiers positionnés sont les premiers inscrits. Il est impossible de réserver des places à l'avance.

Ainsi, en Ardèche verte, lorsque l'assistance VAE a permis de diagnostiquer un besoin d'appui en rédaction, orthographe, etc... chez certaines candidates inscrites sur le projet collectif de VAE, ni la chef de projet ni son partenaire, Pôle emploi, ni l'UT DIRECCTE n'ont pu se saisir du dispositif « compétences clés ». C'était l'automne et toutes les places du département avaient été consommées. Il a fallu une initiative de la DR de Pôle emploi pour pouvoir monter une prestation d'appui spécifique dans le cadre d'un achat de formation. C'est l'agence d'Annonay de Pôle emploi, prescripteur et financeur, qui a choisi son partenaire habituel : le GRETA local, pour effectuer cette prestation. La chef de projet a dû se coordonner avec le GRETA pour lui permettre de s'adapter aux attendus du projet collectif de VAE. En la circonstance, le GRETA d'Annonay a parfaitement su adapter la pédagogie et le contenu de sa prestation, dès lors qu'il a été informé des objectifs et attendus spécifiques au projet collectif de VAE.

## H. L'accompagnement à la VAE

En Rhône-Alpes, la DIRECCTE et la Région privilégient le financement des prestations d'accompagnement VAE rendues par les organismes « agréés » par les valideurs. Ainsi, ce sont les DAVA et leurs GRETA qui réalisent l'accompagnement à la VAE sur les diplômes de l'Education nationale ; les centres AFPA et les centres agréés par le ministère en charge de l'emploi pour ses Titres Professionnels, les organismes agréés par la DRJSCS pour les diplômes des ministères en charges de l'action sanitaire et sociale, de la jeunesse et des sports... Nos chefs de projet étaient donc contraints de solliciter les services référents des valideurs régionaux pour accompagner leurs candidats. Les contacts avec les valideurs ont été noués dès l'amont des projets collectifs, avec des « sorts » variés.

Sur **GLYCEN**, le premier contact a permis de lier les questions à la Plateforme des Certificateurs régionaux et aux deux principaux valideurs : le DAVA et l'AFPA, concernés par les certifications professionnelles sur le secteur commerce – distribution.

- On ne peut ignorer que la VAE est un marché et que l'obtention des subventions publiques pour conduire des projets collectifs de VAE place certains acteurs en concurrence...
- On ne peut ignorer non plus que « faire réussir » (traduction possible d' « accompagner ») confère un pouvoir voire une réputation sur ce même « marché ».

En l'occurrence, après que le chef de projet ait repoussé l'idée que la plateforme des certificateurs pilote le projet collectif à sa place sur GLYCEN en prenant en charge (ou plutôt, en se faisant financer) l'intégralité des prestations du projet, le DAVA et l'AFPA ont posé leur cadre d'intervention :

- Ou l'exercice par les candidats de leur droit individuel commun ce qui aboutit à la mise en œuvre de leur accueil et accompagnement classiques par les GRETA ou l'AFPA.
- Ou une commande spécifique pour un groupe constitué d'au moins 6 candidats à la VAE et déclenchement possible d'une prestation spécifique facturée par le DAVA ou l'AFPA.

Finalement, les candidats engagés dans le projet collectif de GLYCEN ont visé des Titres Professionnels du ministère chargé de l'emploi. Mais si les prestations d'accompagnement se sont déroulées dans le cadre du droit commun, une véritable coopération s'est mise en œuvre entre la chef de projet – référente de parcours VAE et l'accompagnatrice VAE de l'AFPA. Basée sur le dialogue, les échanges et des valeurs communes d'accompagnement des publics les plus fragilisés, leur collaboration s'est déroulée dans la confiance et le respect réciproque, au plus près des besoins des candidats. Ces accompagnements ont davantage servi l'insertion à l'emploi des candidats à la VAE que leur succès à la certification, souvent abandonnée malgré les efforts des accompagnatrices.

**Temps passé à l'accompagnement : 12 h prise en charge par l'AFPA.**

Sur la Loire, les accompagnements VAE ont été réalisés par les CFPPA de Précieux et Roanne-Chervé, par le GRETA et l'AFPA. On note la forte implication des CFPPA dans le travail en complémentarité avec le prestataire de l'assistance renforcée : la MIFE (présence aux réunions de concertation, partage sur les avancées des candidats après chaque rencontre ...). Ces temps de coopération n'avaient pas été budgétés et il conviendra de prendre en compte cela aussi dans le montage de prochains projets.

**Temps passé à l'accompagnement : 12 h prise en charge par Pôle emploi.**

En Ardèche verte, c'est le GRETA VIVA5 qui a réalisé l'accompagnement à la VAE du groupe de candidates au DEAVS ou au DEAS. Les débuts de la coordination entre la chef de projet, la structure référente des parcours VAE, et le GRETA ont été difficiles. Cela est principalement dû à la fois aux délais de mise en œuvre des prestations qui se sont trouvés décalés à cause du retard de versement des subventions et, à la fois aux changements d'interlocutrices en cours de projet. Concrètement, nous observons des niveaux de contraintes différents pour un GRETA et pour une petite structure dans la prise en compte des besoins des publics. Le GRETA est soumis à des procédures administratives et financières, à des problématiques de gestion des ressources humaines et des locaux que n'a pas « Traverse », prestataire de l'assistance VAE qui peut agir avec plus de souplesse. Dans une démarche collective, territoriale, partenariale... il est nécessaire de rompre les habitudes, les rigidités institutionnelles. C'est ce qui s'est passé au fur et à mesure de la démarche, avec des professionnelles également investies au service de la réussite des publics. On peut souligner le souci d'échanges et d'adaptations, la disponibilité de l'accompagnatrice VAE du GRETA autant que l'ouverture et la souplesse de la référente de parcours de « Traverse ». Leurs efforts conjoints ont porté leurs fruits puisque l'ensemble des candidates à la VAE ont mené à terme leur parcours avec succès !

**Temps passé à l'accompagnement : 12 h prise en charge par Pôle emploi.**

On retiendra en l'espèce que l'accompagnement, comme toutes les autres prestations attenantes au projet collectif, doit faire l'objet d'un contrat partenarial pour **se coordonner** au mieux avec les **appuis** des autres **intervenants**. Les modalités d'accompagnement, comme celles de l'assistance VAE, ont aussi à être **construites en fonction des besoins des candidats et des spécificités de leurs situations**. Le bénéficiaire est bien placé au centre de la démarche.

## I. La préparation au passage devant le JURY de VAE

C'est en Ardèche verte qu'une initiative originale a été prise par l'équipe projet pour préparer les candidates à leur présentation devant le jury de VAE. **Certains membres du comité de pilotage ainsi que des professionnels du territoire se sont constitués en JURY**, et ont ainsi placés les candidates en situation simulée de validation. Cela s'est révélé très **instructif et désinhibant** pour les candidates mal à l'aise pour s'exprimer. Les membres de ce jury blanc, sévères, exigeants mais aussi dévoués à servir la réussite des candidates, ont su leur faire prendre conscience de leurs atouts et de leurs faiblesses. Cette « répétition générale » a permis aux candidates de tirer des leçons, de prendre de l'assurance... et finalement, de se présenter devant le « vrai jury VAE » avec moins d'appréhension et quelques points de maîtrise de l'exercice. Notons aussi que les échanges entre la chef de projet et le valideur, en l'occurrence, la DRJSCS, ont permis de négocier les délais d'envoi des dossiers de validation d'une part et d'obtenir la programmation de dates de jury complémentaires et communes à toutes les candidates du groupe. Les services et les responsables de la DRJSCS se sont montrés très attentifs et aussi conciliants que possible.

## J. Le post JURY

Les membres du comité de pilotage du projet collectif d'**Ardèche verte** ont organisé une **cérémonie de « remise des diplômes »** le mercredi 27 mars pour féliciter et saluer toutes les lauréates. En présence du sous préfet, des présidents d'Agefos PME et du GRETA, du Directeur de l'UT de l'Ardèche, de Pôle emploi, de l'animatrice et de l'Elue pilote du CTEF, les lauréates ont pu exprimer les difficultés rencontrées au cours de leur démarche de VAE, les appuis dont elles avaient bénéficiés et leur plaisir d'avoir obtenu leurs certifications professionnelles. Pour certaines déjà, la qualification s'est traduite par une embauche – dont des CDI. Le sous préfet autant que la Région, l'UT ou le Président d'Agefos PME n'ont pas manqué de souligner les impacts positifs du projet territorial et collectif conduit en Ardèche verte, sur la situation individuelle des personnes, mais aussi sur la qualité du partenariat entre les acteurs au bénéfice du territoire. A l'issue de la validation partielle de deux candidates, le prestataire en charge de l'assistance VAE : Traverses, continue les contacts avec elles pour soutenir leur engagement dans des compléments de formation et/ou d'expérience. Elles représenteront un dossier de validation.

## K. La conduite de projet au cours de cette phase

Si la phase de conception des projets a beaucoup mobilisé nos animateurs de relais territoriaux VAE, cette phase de réalisation leur a apporté bien des expériences et des épreuves propres à forger leur qualité de chef de projet. **Etre chef de projet, c'est « tout anticiper - tout avoir prévu et savoir s'adapter sans cesse. »**

Mais lorsqu'on conduit son premier projet, on a rarement tout prévu... Ce qui a été le moins aisé à gérer, pour nos six animateurs – chef de projet VAE, c'est le nombre de situations de régulation entre les uns et les autres des acteurs en présence, avec le sentiment de ne pas avoir beaucoup de pouvoir. Certaines de nos chefs de projet ont d'ailleurs privilégié le lien avec les candidats à la VAE, laissant à leur hiérarchie les interfaces avec les partenaires, commanditaires ou clients. Ce lien avec le bénéficiaire, ce sens du service et leur souci de la qualité du service rendu, font leurs forces pour conduire leurs projets. **La pratique du management transverse pour réellement diriger les acteurs impliqués dans le projet reste un axe de progrès.**

A noter, en Haute Savoie, le sentiment de frustration ressentie par l'animatrice du relais territorial en charge du projet, alors que toutes ses démarches pour mobiliser les entreprises n'ont pas abouti à l'engagement immédiat d'un groupe de candidats.

**Conduire un projet collectif de VAE, c'est bien orchestrer le déroulement des parcours de VAE des publics et coordonner les partenariats.** Ce n'est pas seulement mobiliser et orienter des publics vers les valideurs qui les prendront ensuite en charge. Le rôle du chef de projet est extrêmement structurant dans la phase de réalisation de la démarche collective de VAE : **il garantit les conditions de réussite aux candidats en coordonnant tous les appuis mis en œuvre par les différents acteurs.** Les candidats peuvent avancer tranquilles : le chef de projet veille à lever tous les freins, ôter tous les obstacles qui gêneraient leur progression. Pour les différents acteurs engagés dans un projet collectif de VAE, réellement piloté, **c'est une situation quelques fois dérangeante que devoir rendre compte et faire évoluer ses pratiques, ses organisations, ses habitudes...** Mais on constate rétrospectivement **un enrichissement collectif** dans ces décloisonnements opérés quelques fois « dans la douleur » et **une vraie satisfaction à partager une réussite collective.**

### 1. L'animation des partenariats, le suivi des actions, la coordination et la régulation

Dans le cadre de projets collectifs de VAE, c'est parce qu'ils doivent **anticiper sur l'ensemble des étapes du parcours** que les acteurs concernés se coordonnent. L'enjeu, c'est **qu'ils s'accordent en amont de la phase de réalisation, dans un calendrier convenu pour :**

- Le **financement** de l'ensemble de la démarche de VAE.
- La stratégie de « **prospection** », de communication auprès des structures d'un secteur d'activité ou des acteurs du territoire.
- **La mobilisation et l'information** des candidats → Contenu et modalités de l'information.
- **Le conseil et le positionnement** et des candidats pour les engager dans le projet → Objectifs, critères, supports, modalités de prise de décision et d'engagement.
- L'élaboration de la demande de **recevabilité** → vérification des pièces, raccourcissement du délai de réponse à voir avec le certificateur.
- **L'élaboration du dossier** de présentation des acquis de l'expérience → Coordination de l'accompagnement « certification » et de l'assistance renforcée à la VAE et autres appuis adaptés.
- **La préparation du JURY VAE** → Coordination entre les accompagnateurs et les professionnels.
- **Le JURY VAE** → Calendrier et conditions compatibles avec les exigences du projet à voir avec le valideur.
- **Le post JURY** → Anticipation des modalités pour compléter les acquis (expérience et/ou formation continue) et appui à l'insertion professionnelle.

**L'animation des partenariats**, dans la conduite de projet **s'apparente davantage au management** : un **management transverse**, sans lien hiérarchique mais emprunt de l'autorité utile pour que l'ensemble des acteurs respecte les objectifs du projet et les modalités d'intervention qui ont été convenues.

C'est très difficile d'acquérir cette « autorité » en cours de réalisation du projet si elle n'a pas été ancrée en amont, en **associant chaque acteur à la conception du projet**. Prendre en compte les contraintes des uns et des autres, susciter l'adhésion à des objectifs bien compris parce que définis ensemble, **formaliser les modalités d'exécution d'une prestation**, s'assurer que l'interlocuteur avec lequel on négocie est bien le bon, en capacité de prise de décision : ce sont des conditions de réussite au bon déroulement du projet en réduisant au maximum les malentendus et conflits possibles.

De la même façon, lorsqu'une régulation s'avère nécessaire, il faut que le chef de projet puisse **se référer à des faits et aux termes du partenariat tels que formalisés**. On notera donc l'utilité des conventions préalables et la capacité du chef de projet de les établir. Cela n'a pas été le cas pour tous nos animateurs VAE. Et, il est évident que lorsque l'on ne finance pas une prestation, lorsque l'on n'a pas de latitudes pour élaborer un cahier des charges, c'est toujours plus délicat d'en exiger la réalisation selon les modalités que l'on souhaite. On retrouve la problématique de l'intégration des dispositifs de droit commun dans les projets singuliers.

Dans ces fonctionnements d' « unions – libres », c'est toujours **la qualité de la relation personnelle** entre les professionnels travaillant ensemble qui **a pallié les jeux institutionnels** qui pouvaient s'établir. **Confiance, respect, valeurs communes, volontés partagées d'avancer on produit des résultats très bénéfiques aux candidats.**

## **2. Le lien avec l'entreprise cliente et le collectif de candidats**

Ces expériences de conduites de projets révèlent que **le lien entre les animateurs des relais territoriaux VAE et les entreprises reste à tisser**. Il a été noué en Haute Savoie et dans la Loire sans aboutir à l'engagement d'une entreprise dans un projet collectif de VAE pour ses salariés. On n'a donc pas d'éléments sur les attentes, les besoins, les appréciations des entreprises au cours d'une démarche collective de VAE. Nous pouvons néanmoins penser, à noter les réactions des responsables d'entreprises rencontrés, que la perspective d'un **interlocuteur unique** : le chef de projet, qui prenne en charge toute la démarche, **constitue un argument non négligeable pour qu'ils s'engagent**.

Tous les chefs de projet ont noué un lien avec le collectif de candidat, bien qu'ils soient différemment intervenus au long de leurs parcours de VAE.

Sur **GLYCEN**, la chef de projet remplissait la fonction de référent de parcours et mettait en œuvre l'assistance au candidat. Elle est devenue ainsi le pivot central de tous les parcours.

Sur **l'Ardèche verte**, la chef de projet a délégué la mise en œuvre de toutes les prestations mais a régulièrement rencontré le collectif de candidates, restant à l'écoute de leurs demandes et agissant en fonction. Elle leur a aussi assuré les ressources matérielles (lieu de regroupement, ordinateurs, photocopieur,...).

Dans **la Loire**, les deux chefs de projet ont, de la même façon, délégué la mise en œuvre des différentes prestations mais sont restées très disponibles et proches de leurs partenaires pour connaître l'état d'avancement des candidats à la VAE et l'aide à la résolution de problème. Le chef de projet ne peut pas se permettre d'être déconnecté des candidats inscrits dans le projet. D'une façon ou d'une autre, c'est auprès d'eux aussi qu'il doit afficher son rôle de coordination. Il doit être visible par les candidats même s'il n'intervient sur aucune prestation auprès d'eux.

## **3. Le suivi administratif et financier**

De façon générale, une fois la phase de conception du projet passée, les financements obtenus, nos chefs de projet ont assez facilement assurés ce suivi. Ils se sont dotés de différents, tableaux, fiches, livrets, feuilles de présence et d'émargement et ont classé tous les justificatifs utiles.

Ce suivi a permis d'ajuster les financements des projets :

- **En Ardèche** : en allouant un budget complémentaire pour permettre de poursuivre la prestation d'assistance malgré un décalage calendaire de son déroulement.
- **Dans la Loire** : en signant un avenant à la convention initiale afin de prolonger l'accompagnement de 6 mois pour tous les candidats engagés terminent leur parcours de VAE à l'issue de l'échéance initialement définie (fin 2013).
- **En Haute Savoie** : Le suivi administratif et financier, du fait de la cible entreprises et salariés exclusivement, et de l'importante prospection que cela a engendré a exigé un gros travail de constitution de fichiers de prospection et de suivi des entreprises ainsi que de suivi de l'activité impartie à cette action.

Ce suivi demande de l'organisation et de la rigueur, à faire partager par tous les acteurs du projet. Il est indispensable au bon déroulement de la phase suivante : celle de l'évaluation du projet.



### 3. Phase d'évaluation des projets collectifs de VAE

#### A. De quoi s'agit-il ?

Si évaluer c'est porter un jugement, la philosophie qui anime la démarche d'évaluation est de faire prendre conscience aux différents partenaires de l'effet levier des projets développés et de leur impact. Elle permet de rendre compte aux acteurs du territoire, aux entreprises et aux différents partenaires, de l'impact des projets.

Evaluer c'est moins porter un jugement de valeur sur les actions menées, qu'un jugement de fait qui retrace les objectifs assignés aux projets et leurs résultats :

- En mesurant l'état d'avancement.
- En améliorant leur mise en œuvre.
- En appréciant l'impact global dans la réalisation du projet.

On distingue trois grandes préoccupations qui sous tendent l'évaluation :

- Une visée cognitive : Que s'est-il passé ? (Estimer les effets d'une action).
- Une visée normative : A-t-on bien fait ? (Aider les commanditaires à porter un jugement).
- Une visée instrumentale : Comment faire mieux ? (Contribuer à l'amélioration des projets et des dispositifs).

#### B. Le bilan quantitatif et qualitatif pour les services de l'Etat et ceux de la Région

A l'issue de la date de fin de la convention entre la DIRECCTE et le porteur financier du projet, celui-ci a deux mois pour adresser le bilan quantitatif et qualitatif du projet conduit. La DIRECCTE dispose de documents élaborés spécifiquement pour les bilans des projets de VAE. Néanmoins, certaines UT utilisent là encore des supports différents.

- ➔ La diversité des supports et des niveaux d'exigences quant aux éléments à restituer rend complexe une montée en compétences partagée par les chefs de projet.
- ➔ Le bilan financier (quantitatif) doit faire état du budget réel au regard du budget prévisionnel et apporter les informations quantitatives à propos des écarts.
- ➔ Le bilan qualitatif document « word » s'articule autour des fiches – actions similaires à celles du dossier de demande de subvention. Le chef de projet peut développer les éléments d'explication factuelle et d'analyse des résultats obtenus au vu des objectifs du projet.

La Région a alloué un budget supplémentaire dédié aux animateurs des relais territoriaux qui conduisaient des projets collectifs de VAE. Le bilan quantitatif et qualitatif du projet va être inséré dans le bilan de l'animation du relais territorial. Les animateurs vont justifier auprès des services de la Région leurs demi – journées d'animation dédiée à l'ingénierie, au pilotage, à l'animation des partenariats sur le territoire.

#### C. L'évaluation de l'impact sur le territoire, les acteurs, les bénéficiaires

Cette dimension d'impact est sans **doute une des plus instructives et reste un enjeu fort pour le développement du dispositif de VAE**. Mais c'est bien un **défi** aussi qu'il a fallu commencer à relever. Tant que la VAE reste cloisonnée, sans lien avec le sens, la pertinence qu'elle présente dans la résolution d'une problématique emploi – compétences de territoire, d'entreprise.... Elle reste condamnée aux fluctuations des engagements individuels qui, bien souvent, renforcent les inégalités : la VAE profite aux diplômés !

Les plans d'actions locaux déclinent des projets de formation, les entreprises réalisent leurs plans de formation continue... et la VAE reste oubliée, non investie dans les différentes stratégies collectives.

Si ces quatre projets ont eu un mérite, c'est celui de rassembler des acteurs de l'orientation, de l'emploi et de la formation autour d'une première réflexion : en quoi la VAE peut elle être utile dans les projets de leurs territoires, dans les problématiques de leurs entreprises ? Se poser la question, c'est déjà se saisir de ce dispositif et le mettre en lien avec d'autres dispositifs. **Depuis 2011, les initiatives des animateurs des relais territoriaux dans ce sens ont amorcé la visibilité de la VAE auprès des acteurs de l'emploi – formation, économiques et socio – institutionnels**. En 2013, on peut parler de la VAE, de projets collectifs territoriaux de VAE, au sein des Comités Stratégiques des ZTEF, en lien avec l'Etat, la Région et les Partenaires Sociaux. **Il reste à opérer cet ancrage territorial de façon plus systématique**. Cela nécessitera sans doute un travail d'acculturation autour de la VAE utilisée en tant qu'outil au service du territoire. Mais ces expériences nous montrent que c'est possible, que les acteurs sont prêts à entendre, à comprendre et à agir. Cet exercice renforce la compétence collective induite par le mouvement de territorialisation des politiques pour l'orientation, la formation et l'emploi. **Oui, le dispositif de VAE est un outil de ces politiques et il peut correspondre, outre à la résolution de questions de certification, à l'impulsion de puissantes dynamiques collectives entrepreneuriales et/ou territoriales**.

A travers ces expériences de conduite de projets, nous avons rencontré des difficultés de mobilisation des acteurs, la plus importante étant sans doute celle de l'entreprise et des partenaires sociaux. Il faut manifestement encore **convaincre de la dimension et de la plus value collective de la VAE**. Au terme de plus de deux ans avec les animateurs des relais territoriaux impliqués, nous avons retenu l'attention des OPCA sur l'intérêt des projets collectifs de VAE. Et, en 2013, plusieurs d'entre eux se professionnalisent sur la conduite du processus et ses conditions de réalisation pour les conseillers à leurs adhérents.

Avec le dialogue engagé sur leurs relais territoriaux entre les pouvoirs publics, les acteurs de l'orientation – emploi – formation, les entreprises, les partenaires sociaux, les OPCA, **le réseau des animateurs VAE s'est bien élargi et génère des partenariats nouveaux**. Leur exemple suscite aussi des « vocations ». Et on peut s'en réjouir. Les animateurs des relais territoriaux n'ont pas le monopole de la conduite de projets collectifs de VAE. Ils gardent la volonté de contribuer à l'impulsion de projets adaptés au territoire.

Pour les commanditaires, il importe bien évidemment de mesurer le retour sur investissement. Mais quel est le retour attendu d'un projet collectif de VAE ? Qu'il permette aux candidats d'obtenir une certification totale ou partielle. Certes... mais au-delà, qu'il facilite l'insertion ou le maintien en emploi. On ne privilégie pas le trophée car lui-même n'est qu'un moyen. **Le but : c'est l'emploi**. Et on pourrait épiloguer, l'emploi : l'autonomie, le dynamisme, la confiance, tout ce qui fait que l'individu en emploi est « inséré » dans la société, plus « acteur » dans sa vie. Ce que les expériences de ces projets collectifs nous révèlent à ce sujet, c'est que **la démarche collective de VAE sous tend voire soutient la démarche d'insertion à l'emploi des plus fragiles**. Engager une VAE, c'est une formidable accélération de leur employabilité.

#### D. La démultiplication ou l'engagement de nouveaux projets

**Au moment où nous rédigeons ce bilan, les animateurs des relais territoriaux qui ont conduit un premier projet collectif de VAE sont prêts à se réinvestir et à promouvoir ce type de projets auprès d'autres porteurs potentiels.**

Cette expérience les – nous – conforte dans l'idée qu'il est nécessaire d'avoir un acteur à l'échelle de chaque territoire, en charge de la coordination de la VAE. Un acteur dont la posture d'abord d'expert en VAE mais aussi de légitime animateur de réseaux en fasse l'interlocuteur privilégié pour tout ce qui concerne le développement de la VAE. Ce n'est pas une fonction d' « enregistrement » mais de contribution, de mise en synergie, en sens, en mouvement.

**La conduite de projets collectifs de VAE préfigure un positionnement plus dynamique de l'animateur du relais territorial VAE**. Outre dynamique, c'est aussi un positionnement d'ensemblier et d'assistance tout au long du parcours. Que l'animateur franchisse la frontière de l'information – conseil en VAE auprès des candidats pour cheminer avec eux en apportant une médiation avec tous les autres intervenants au long du parcours : voilà une évolution extrêmement positive pour développer l'accès et le succès de tous les publics à la VAE.

- La journée régionale d'échanges sur la conduite de projets collectifs de VAE a rassemblé de nombreux acteurs (Etat, Région, Partenaires Sociaux, OPCA, Réseaux de l'AIO, Pôle emploi...). Cela semble promettre des perspectives de nouveaux projets émanant des uns ou des autres.
- La DIRECCTE Rhône-Alpes maintient le financement d'actions de professionnalisation à la conduite de projets collectifs de VAE en 2014. Ainsi, le PRAO a programmé deux actions de deux jours chacune.
- Par ailleurs, nous mettons à disposition des futurs porteurs de projets collectifs de VAE, une méthodologie et des ressources accessibles en ligne sur le site du PRAO en 2014.

## 4. Enseignements : idées à retenir

L'expérience des projets collectifs de VAE sur les territoires nous permet de dégager quelques conditions de réussite :

- Une **impulsion politique** recouvrant **des moyens adaptés aux objectifs (financements). Une gouvernance régionale, institutionnelle et territoriale.**
  - **Un collectif d'acteurs qui coopèrent autour d'un chef de projet dont ils reconnaissent la légitimité.**  
**Des professionnels qui coopèrent en partageant de mêmes valeurs.**
  - Un **diagnostic emploi – compétence partagé** qui dégage une **problématique RH** émanant soit d'un territoire (GTEC) soit d'une entreprise (GPEC) pour laquelle la VAE représente une réponse pertinente.
  - Une **ingénierie financière** qui permette de « repousser les lignes », les rendre fongibles pour assurer un même niveau de services à chacun des candidats du collectif, quelque soit son statut.
  - **Les dispositifs de droit commun articulés en cohérence avec les actions spécifiques.**
  - La **co – construction du plan d'actions du projet** avec tous les acteurs concernés et la **contractualisation des partenariats.**
  - La définition d'**intérêts convergents** entre le commanditaire de la démarche et le candidat (Cibler le public).
  - **L'implication – et la compréhension – de l'encadrement** de proximité en appui au(x) candidat(s) (si salarié).
- Une **conduite de projet global** proposant **un interlocuteur unique** au commanditaire. Ce **chef de projet VAE** a la responsabilité de :
    - L'ingénierie technique, financière et pédagogique du projet.
    - La gestion du budget.
    - L'animation des partenariats et la coordination des services et des prestataires.
    - L'interface entre le commanditaire et les autres acteurs internes et externes.
    - L'évaluation et le bilan du projet.
  - Un **appui renforcé** du début à la fin du processus de VAE avec un **référént de parcours** pour le(s) candidat(s). Ce référént de parcours, **en interface avec les autres acteurs** du parcours de VAE a la responsabilité de :
    - Impulser et maintenir une dynamique collective.
    - Etudier l'opportunité et la faisabilité de la VAE.
    - Définir une stratégie pour le montage financier de la démarche (congé VAE, DIF...).
    - Proposer la ou les certifications pertinentes.
    - Aider à constituer le dossier de demande de recevabilité.
    - Soutenir l'élaboration du dossier de présentation des acquis de l'expérience en levant les freins qui parasitent le processus (soutien à la motivation, à l'explicitation, à la structuration...) en lien avec l'accompagnateur VAE.
    - Préparer l'entretien avec le JURY VAE (dimensions communication, comportement, présentation, méthodologie...) en lien avec l'accompagnateur VAE.
    - Mettre en perspective les actions post validation si partielle.



# REMERCIEMENTS



« Comment saluer le travail de ces six animatrices de relais territoriaux information – conseil en VAE, engagées dans notre dispositif de professionnalisation à la conduite de projets territoriaux et collectifs de VAE ? Comment les remercier ?

D'abord, en leur dédiant ces pages dont chaque mot a été écrit à la sueur de leurs efforts, à la mesure de leur implication, de leur dévouement aux personnes qui sont les publics cibles des politiques emploi – formation de l'Etat et de la Région.

Ensuite, en soulignant ici ce que ce document ne relate pas : leurs extra – ordinaires qualités humaines, états d'esprits et de cœurs ouverts et résolument positifs qui les rendent toujours disponibles pour s'aventurer, apprendre, changer et, rire souvent et beaucoup. Avec elles, que l'on soit partenaire ou bénéficiaire, on apprend, on progresse, on avance.

Il n'y a pas à craindre les évolutions organisationnelles de la VAE en Rhône-Alpes puisque nos réseaux peuvent compter sur des professionnelles telles que ces six animatrices pour conduire les futurs projets des pouvoirs publics en entraînant toutes les énergies qui existent au sein de nos territoires.

MERCI, Mesdames et BRAVO. »

**Annie HOCQUET** (Directrice du CIO d'Annonay).  
**Régine ROUCH** (Conseillère au CIBC du Rhône).  
**Marie-Noëlle TRONCHON** (Référente VAE au CIO de Montbrison).  
**Annick CHABRE** (Psychologue au sein de l'EOS Pôle Emploi de Roanne).  
**Véronique HOFMANN** (Conseillère à la MIFE de Haute Savoie).  
**Monique TIECHE** (Directrice du CIO d'Annemasse).







