

Les guides méthodologiques

n°1. Décembre 2013

CONDUITE DE PROJET
COLLECTIF ET TERRITORIAL
DE VAE



Sommaire

INTRODUCTION p.4

Contexte et objectif	4
Quelques définitions préalables	4

MÉMENTO SUR LA CONDUITE DE PROJET p.6

Fiche projet	8
Fiche action.....	9

MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE DE PROJET COLLECTIF DE VAE p.10

Schéma du processus global du projet	11
Phase 1 : conception du projet	12
Phase 2 : réalisation du projet.....	14
Phase 3 : évaluation du projet	20

CONCLUSION p.22


INTRODUCTION

Contexte et objectif

Depuis quelques années, nombreux sont les porteurs de projets qui inscrivent la VAE dans les politiques emploi – formation au sein des entreprises et des territoires. **En Rhône-Alpes, la DIRECCTE, la Région et les Partenaires Sociaux encouragent et soutiennent le développement des démarches collectives de VAE dans les projets de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC).** Les initiatives des animateurs des relais territoriaux information-conseil en VAE ont été particulièrement accompagnées par un dispositif de professionnalisation déployé de 2011 à 2013 par la cellule ressource régionale VAE portée par le PRAO.

Un des objectifs de ce dispositif, à l'issue des bilans des différentes expériences, était la **production d'une méthodologie de conduite de projet collectif de VAE.**

C'est l'objet de cette publication.

 L'ensemble des ressources présentées dans ce document sont accessibles et téléchargeables sur le site du PRAO : www.rhonealpes-orientation.org

À destination de tout nouveau porteur de projet, ce guide méthodologique propose le détail des actions à mettre en œuvre ainsi que les ressources utiles.

Quelques définitions préalables...

LE PROJET

Traditionnellement, on définit la notion de projet par le cadre triptyque : objectifs, moyens, délais.

Cf. La norme ISO 10006 (version 2003) de l'Organisation Mondiale de Normalisation qui définit le projet comme :

« ... un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. »

Les acteurs emploi formation des territoires et/ou des entreprises s'associent pour résoudre une problématique emploi compétences, en offrant à leurs bénéficiaires un parcours VAE dans lequel ils ont coordonné toutes leurs actions. On va parler de dynamiques collectives, de synergie pour le développement de la VAE : c'est la **réussite de la démarche de VAE** qui est priorisée. Il s'agit bien de **projets**.

LE PROJET COLLECTIF DE VAE

Un projet, oui, mais... **collectif** de VAE ? De quoi parle-t-on ?

On peut imaginer que le « collectif » dont il s'agit est le collectif de candidats à la VAE. On traiterait donc d'un groupe d'individus exerçant chacun leur droit individuel à la VAE.

... **Mais alors, comment la notion de projet collectif percute celle de projet individuel légitime ?**

À travers ce que nous montrent les initiatives territoriales, nous sommes face à **deux configurations différentes :**

La première configuration de projet collectif de VAE pose le principe d'un **projet exogène à l'individu auquel il adhèrera librement.**

Cela signifie que le projet de VAE émerge initialement en dehors de l'individu. Il existe donc des organisations et/ou des structures qui sont confrontées à une problématique emploi compétences, une problématique de ressources humaines, de

gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC)... pour laquelle elles pensent que la VAE offre une réponse pertinente. En conséquence, l'organisation ou la structure conçoit un projet de VAE adapté à sa situation, en définit le plan d'actions du début à la fin du processus de VAE et, ensuite, le propose, le promeut, auprès d'un public ciblé (certains salariés, des travailleurs en situation de handicap, des femmes en situation de précarité...). L'individu ciblé choisit ou non d'inscrire sa candidature à la VAE dans le cadre du projet qui lui est proposé. **Il exerce bien son droit individuel à la VAE mais en faisant siens les objectifs et les conditions du projet collectif auquel il adhère.** Il bénéficie d'un dispositif de VAE pensé et aménagé pour que sa réussite individuelle serve aussi les enjeux et intérêts de la structure porteuse et/ou du territoire.

La seconde configuration de projet collectif de VAE préserve le principe du **projet endogène** à l'individu mais autour duquel les acteurs vont articuler leurs services de façon coordonnée et cohérente pour le candidat.

Dans cette hypothèse, le projet est conçu pour une cohorte d'individus. **Il va leur permettre d'emprunter un même chemin avec les mêmes étapes et repères mais pour aboutir chacun dans leur projet individuel de certification quel qu'il soit.**

Les projets territoriaux menés trouvent tous leur origine dans le **besoin** des acteurs en charge du développement de la VAE **d'optimiser non seulement l'accès mais aussi la réussite** de cette démarche. Ce double enjeu incite inévitablement les acteurs concernés à se rassembler pour mieux coordonner leurs actions en cohérence avec les caractéristiques et les problématiques de leur(s) bénéficiaire(s) cible(s). **Faciliter, à défaut de pouvoir simplifier, c'est la finalité** de toutes les initiatives mises en œuvre. L'objectif est aussi de toucher des publics qui spontanément utilisent peu ou pas les dispositifs de formation tout au long de la vie et donc la VAE. L'enjeu du projet collectif est donc aussi d'adopter une logique pro-active où les acteurs vont impulser des démarches, susciter des

parcours auprès de personnes en situation d'exclusion. Ainsi, on cherche à agir sur l'ensemble des étapes du processus de VAE et, surtout, on privilégie souvent le mode projet pour offrir au bénéficiaire (client ou candidat) un interlocuteur unique, référent de l'ensemble du parcours. On peut donc en préalable prétendre que **le premier « collectif » induit par un usage facilité de la VAE est celui des acteurs de la VAE eux-mêmes.**

Les actions collectives ont pour ambition d'intégrer la VAE dans les dispositifs d'accès à la qualification, de sécurisation des parcours portés par les institutions, les professionnels œuvrant dans ce champ. Il s'agit de faire de la **VAE un des outils au service de la sécurisation des parcours professionnels.**

À QUELS ENJEUX RÉPONDENT LES PROJETS COLLECTIFS DE LA VAE ?

L'enjeu du déploiement de la VAE est d'élargir son usage. Il s'agit de l'utiliser non plus seulement comme un droit spécifique individuel mais comme un droit intégré dans des problématiques plus globales et plus larges de qualification des citoyens sur un territoire.

Vincent Merle parlait de « désenclaver la VAE ».

DU CÔTÉ DES ACTEURS DE LA VAE :

• Pour les financeurs :

- prendre en charge l'intégralité de la démarche de VAE,
- rationaliser les coûts, faire des économies d'échelle,
- prioriser les investissements,
- accentuer les aides aux plus démunis face à la VAE,
- désenclaver la VAE pour l'inscrire dans les dispositifs pour l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels.

• Pour les acteurs de l'information – conseil en VAE :

- territorialiser et coordonner un service dans une

démarche qualité,

- promouvoir la VAE auprès de tous les publics,
- susciter l'engagement dans la démarche de VAE,
- faire de la VAE un outil de GPEC et GTEC.

• Pour les acteurs de l'accompagnement VAE :

- optimiser le service rendu,
- réduire les situations de décrochage,
- évoluer dans ses pratiques de façon adaptée aux situations des publics concernés.

• Pour les certificateurs et les valideurs :

- faire évoluer les organisations, les pratiques et les compétences pour mieux répondre aux commanditaires et aux publics.

DU CÔTÉ DES PORTEURS DE PROJETS DE VAE :

• Pour les territoires :

- anticiper les mutations économiques,
- disposer de cartographies des compétences,
- réaliser une GTEC...
- coopérer entre acteurs, réseaux, institutions.

• Pour les structures employeuses (association, entreprise, collectivités...) :

- s'inscrire dans une démarche de GPEC,
- mettre en adéquation les qualifications aux postes et aux contraintes réglementaires,
- faciliter la mobilité interne,
- accentuer une différenciation commerciale,
- manager par les compétences,
- développer le sentiment d'appartenance.

• Pour les individus :

- sécuriser leur parcours professionnel,
- faciliter la mobilité professionnelle,
- obtenir une reconnaissance individuelle.

Associer, ajouter, mutualiser, échanger, coordonner... : voici quelques actions impliquant un collectif où l'individu ne se perd pas mais se trouve, au sens où il trouve sa place, sa « valeur », au sein d'un groupe auquel il participe, dont il fait partie.

Avec la VAE, le législateur a accordé un nouveau droit attaché à la personne, entérinant le mouvement actuel des politiques d'orientation et de formation tout au long de la vie et plaçant la personne, **acteur** – certain diraient **acteur** – de son parcours. **C'est consacrer l'autonomie en vertu cardinale.** Cependant, pour beaucoup de personnes, l'autonomie au

sein d'un paysage complexe tel que celui de la certification, même pour les plus avertis, confine souvent à l'isolement et la route se transforme en déroute...

Et cela, les acteurs de l'orientation, de la formation, de la certification – les acteurs de la VAE – en sont témoins et l'ont bien compris.

Parce que toutes les initiatives collectives au service de la VAE ont permis la réussite de la démarche individuelle de VAE, elles consacrent le « collectif » d'acteurs, de candidats..., comme une formidable opportunité pour l'individu.



MÉMENTO SUR LA CONDUITE DE PROJET

LA CONDUITE DE PROJET SE DÉROULE EN TROIS PHASES :

1. La conception du projet

C'est une phase fondamentale au cours de laquelle le chef de projet doit penser à **réunir les conditions de réussite du projet**.

ANCER LE PROJET DANS LES PROBLÉMATIQUES D'ENTREPRISE OU DE TERRITOIRE

Il lui faut **donner du sens à son projet** : quels enjeux pour le territoire, pour l'entreprise, pour le public ?

C'est l'étape fondatrice, celle du **diagnostic local** réalisé de façon à partager avec les acteurs concernés une **problématique emploi compétences pour laquelle la VAE serait une réponse pertinente** : connaître le territoire ou l'entreprise dans ses atouts et ses faiblesses, trouver une convergence d'intérêt entre eux et le public cible.

CONSTITUER LE COLLECTIF D'ACTEURS

Il s'agit d'**identifier tous les acteurs concernés** par le projet afin de les associer. Cela suppose de rencontrer les acteurs (financeurs, opérateurs, institutions, entreprises...), de bien connaître leurs niveaux d'intervention, leurs champs de compétences et leur légitimité. On pourra alors prévoir et leur proposer des contributions au projet sous différentes formes.

Se structurer en comité de pilotage du projet et en comité technique

Outre la définition d'une problématique à résoudre en commun, ce nouveau collectif d'acteurs doit **se structurer en comité de pilotage du projet et en comité technique**.

CADRER LE PROJET

Il s'agit de **définir clairement les objectifs du projet et traduire ces objectifs en termes de résultats attendus**, si possible chiffrés (mesurables). **Cibler le public bénéficiaire et identifier ses caractéristiques, définir les certifications visées**.

Cette phase consiste à la formulation du projet.

DÉROULER LE PROJET

Il s'agit de **définir le plan d'actions du projet**. C'est à dire formaliser l'ensemble des actions à mettre en œuvre et, éventuellement de **construire les partenariats utiles**.

(Cf. fiches actions : « Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Comment ? »)

On parle de partenariat lorsque plusieurs acteurs interviennent en cohérence et dans le cadre d'un contrat (ou convention) pour l'atteinte de mêmes objectifs (ceux du projet).

Cela conduit corrélativement à **planifier les actions constitutives du projet** et finalement, à répondre à la question : Combien ? C'est à dire **évaluer le budget nécessaire et trouver les financements**. (Montage de dossiers de demandes d'aides ou de subventions)



Voir ci-après la fiche projet et la fiche action

Cette phase de conception se traduit par des temps de préparation/formalisation du projet, des temps d'organisation d'entretiens et de réunions avec les acteurs dont certains deviendront les futurs partenaires du projet.

Elle s'achève avec l'obtention des financements utiles au projet.

2. La réalisation du projet

C'est la phase de **la mise en œuvre des actions planifiées** et de leur suivi. Cela passe par un temps où il faut promouvoir le projet, puis coordonner les différentes actions en respect du cadre défini (objectifs, partenariats, planning...). Au cours de cette phase, on suit le parcours de VAE des candidats engagés dans le projet et on régule les écarts entre le prévisionnel et les réalisations autant que possible.

3. L'évaluation du projet

Voici l'ultime phase qui « boucle la boucle » et permet de **tirer les enseignements du projet réalisé**.

Les partenaires, les financeurs, voire les commanditaires et les politiques attendent les conclusions de cette évaluation de la conduite du projet : résultats obtenus, difficultés rencontrées, impacts observés...

Fiche descriptive du PROJET collectif de VAE

INTITULÉ DU PROJET ET TERRITOIRE ET/OU ENTREPRISE(S) PORTEUSE(S)	
CONTEXTE (diagnostic) ET PROBLÉMATIQUE EMPLOI COMPÉTENCES	
OBJECTIFS (qualitatifs) DU PROJET	
RÉSULTATS QUANTITATIFS ATTENDUS	
PUBLIC CIBLE (caractéristiques)	
ACTEURS À MOBILISER	
PILOTAGE ET SUIVI DU PROJET (membres du comité de pilotage)	
PARTENARIATS À CONSTRUIRE PRESTATAIRES IDENTIFIÉS	
PLAN D'ACTIONS PRÉVISIONNEL (Cf. fiche action)	
PLANNING PRÉVISIONNEL DE RÉALISATION	
BUDGET TOTAL ET SOURCES DE FINANCEMENTS	
EVALUATION BILAN (modalités et critères)	

Fiche descriptive d'une ACTION constitutive du projet



INTITULÉ DE L'ACTION : DE QUOI S'AGIT - IL ? (Objet)	
OBJECTIFS ET RÉSULTATS ATTENDUS	
BÉNÉFICIAIRES DE L' ACTION (Pour qui ?)	
INTERVENANT(S) SUR L' ACTION (Qui ?)	
QUELLES OPÉRATIONS CONSTITUENT L'ACTION ? QUELLE MÉTHODE ? QUELS SUPPORTS ? (Comment ?)	
LIEU DE REALISATION DE L' ACTION (Où ?)	
PLANNING DE REALISATION, ÉCHÉANCES (Quand ?)	
COÛT DE L'ACTION (des opérations)	
FINANCEMENTS	
ÉVALUATION (Quelles modalités ?)	

2 MÉTHODOLOGIE DE CONDUITE DE PROJET COLLECTIF DE VAE

Vous trouverez...



Un schéma du processus global du projet (cf. ci-contre)

sur lequel les 3 phases et chaque action constitutive du projet sont identifiées (1, 2, 3, 4 ...)



Attention ! : La numérotation des actions ne traduit pas une chronologie car beaucoup sont réalisées en parallèle au cours de la phase du projet.

- La partie gauche correspond aux actions relatives à la conduite de projet
- La partie droite correspond aux actions relatives à la démarche collective de VAE des candidats



Trois tableaux

correspondant aux trois phases du projet et leurs actions constitutives



Les ressources indiquées

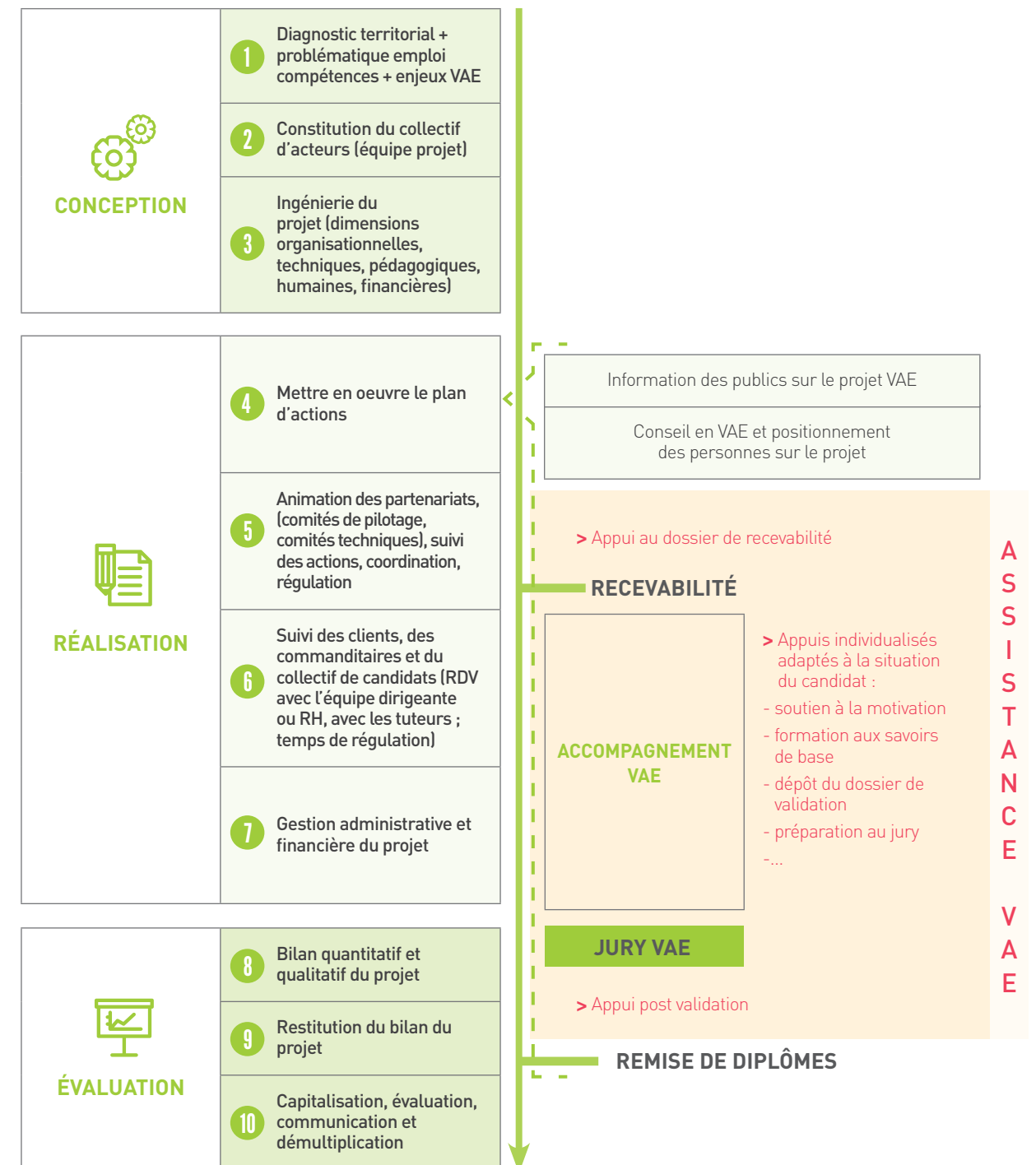
sont accessibles et téléchargeables sur le site du PRAO :

www.rhonealpes-orientation.org
Espace professionnel > VAE





Schéma du processus global du projet collectif de VAE

Conduite de projet territorial de VAE







Démarche collective de VAE








PHASE 1 : conception du projet

	 ACTEURS	 ACTIONS	 RESSOURCES	 TIMING	 POINTS DE VIGILANCE
<p>1</p> <p>RÉALISER UN DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTAGÉ dégageant une problématique emploi compétences pour laquelle la VAE constituerait une réponse pertinente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Responsables UT DIRECCTE • Animateur CTEF • Responsables Pôle emploi • Partenaires Sociaux • Elus • Représentants des collectivités • Organisations professionnelles • OPCA • Acteurs socio-économiques... 	<ul style="list-style-type: none"> → Identifier les sources existantes de données sur le territoire → Traiter et interpréter les données recueillies → Identifier et prendre contact avec les acteurs locaux détenteurs de connaissances sur le territoire → Recueillir et traiter la parole des acteurs → Réunir les acteurs pour mutualiser les analyses des forces et faiblesses du territoire → Dégager les problématiques emplois compétences du territoire et vérifier la pertinence de la VAE pour leur résolution → Choisir collectivement le contexte le plus favorable à un projet collectif de VAE → Obtenir l'adhésion des acteurs sur le diagnostic et la problématique choisie comme support au projet VAE 	<ul style="list-style-type: none"> • Site web de la DIRECCTE/ Études et statistiques • Site web de la Région Rhône-Alpes • Site web du PRAO • Diagnostic territorial de la ZTEF-SPEL • Données de l'INSEE, de Pôle emploi • Coordonnées des acteurs locaux • Diaporama « la VAE au service du territoire » 	<p>2 à 3 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Croiser les données statistiques avec la parole des acteurs → Se faire connaître et reconnaître dans sa fonction de chef de projet → Inscrire le dispositif de VAE en cohérence avec d'autres dispositifs emploi formation
<p>2</p> <p>CONSTITUER UN COLLECTIF D'ACTEURS DE LA VAE (équipe projet) autour du chef de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Financeurs (DIRECCTE et UT, Région, OPCA, OPACIF, Pôle emploi...) • Structures d'information et de conseil en VAE • Certificateurs, valideurs, accompagnateurs... • Structures de l'AIO, de la formation, de l'insertion... • Structures employeurs, branches professionnelles, Partenaires Sociaux • Instances territoriales... 	<ul style="list-style-type: none"> → Identifier les acteurs pertinents à mobiliser en fonction des objectifs et du public visé → Définir le cadre général du projet (contexte, problématique, enjeux, objectifs, certifications visées...) → S'accorder sur les modalités de pilotage, d'animation, d'évaluation 	<p>Listes des acteurs régionaux par départements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • DIRECCTE • Région • Cellule ressource VAE du PRAO • CTEF • Valideurs • OPCA • Partenaires Sociaux • Structures de l'AIO... 	<p>15 jours</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Adhérer à des valeurs et des principes communs de travail et de coopération → Asseoir sa légitimité de chef de projet → Disposer d'un mandat clair donné par sa hiérarchie → Disposer des conditions d'exercice du mandat : temps, autorité, capacités d'engagement financière, technique et humaine → Appuyer son action sur les orientations politiques et stratégiques du commanditaire
<p>3</p> <p>MONTER UN PROJET PARTENARIAL dans ses dimensions organisationnelles, techniques, pédagogiques, humaines et financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Membres du comité de pilotage • Membres du comité technique : partenaires prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> → Construire le projet (en comité de pilotage) → Situer le contexte, poser les éléments de diagnostic et la problématique à résoudre → Définir des objectifs en termes de résultats à atteindre → Lister les partenaires du projet → Cibler le public → Identifier les certifications professionnelles visées → Fixer le temps de déroulement du projet → Concevoir le plan d'actions du projet et son calendrier prévisionnel (en comité technique) → Structurer chacune des actions à mettre en œuvre en lien avec les étapes constitutives du parcours de VAE et les objectifs du projet (mobilisation, positionnement-conseil, recevabilité, assistance du référent de parcours, accompagnement, validation, post-validation...) → Définir le budget du projet (validation en comité de pilotage) → Renseigner les dossiers de demandes de financements pour obtenir le budget nécessaire au projet → Contractualiser les partenariats, établir les conventions (validation en comité de pilotage) → Préparer les outils de suivi administratifs et de gestion du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche « projet » • Fiche « action » à reproduire autant que nécessaire • Gantt ou outil de suivi de projet • Tableau de bord • Livret de suivi du candidat à la VAE • Feuilles d'émargement • Conventions de partenariat • Tableau de préparation du budget du projet • Dossiers de demandes de subvention (DIRECCTE, Région...) • Guide des financements de la VAE 	<p>1 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Pour construire le projet, répondre aux questions de la fiche projet → Pour chaque action constitutive du projet, répondre aux questions de la fiche action → Penser à faire une fiche action pour l'ingénierie et le pilotage du projet → Construire le rétroplanning du projet à partir de la programmation des jurys de validation correspondant aux certifications visées




PHASE 2 : réalisation du projet

	 ACTEURS	 ACTIONS	 RESSOURCES	 TIMING	 POINTS DE VIGILANCE
4 METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Référent de parcours • Prestataires en partenariat : PRIC, Pôle emploi, OPCA, Entreprises, OF, accompagnateur, valideur... 	<p><u>MOBILISATION ET INFORMATION DES PUBLICS CIBLES ET/OU DES CLIENTS - COMMANDITAIRES</u></p> <p>→ Elaborer et appliquer une stratégie de promotion de la VAE pour mobiliser les employeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir ses prospects et identifier les interlocuteurs à contacter • Concevoir les supports de communication, un plan de communication multimédia • Elaborer les supports de gestion de son portefeuille clients • Prendre contact avec les entreprises, obtenir un RDV • S'appuyer sur les problématiques de l'entreprise et la GPEC pour promouvoir la VAE comme outil de GRH • Parler « impacts RH » plutôt qu'objectifs de certification • S'appuyer sur l'impact du processus de VAE dans toutes ses dimensions de valorisation • Dégager la valeur ajoutée du projet collectif : l'interlocuteur unique et le référent de parcours • Susciter l'engagement des responsables de l'entreprise et du territoire dans la démarche collective de VAE • Négocier les modalités d'information, de positionnement et d'engagement des salariés volontaires dans le projet • Intégrer l'information et le conseil – positionnement des salariés dans l'organisation interne de l'entreprise <p>→ Elaborer et mettre en œuvre un dispositif de mobilisation des publics cibles (salariés et/ou DE)</p> <p>- Pour les salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des supports d'information adaptés aux salariés et au projet • Définir un argumentaire en cohérence avec le projet d'entreprise • Disposer des profils de postes voire d'une cartographie des compétences • Organiser et animer les réunions d'information sur le projet • S'appuyer sur l'encadrement de proximité • Respecter la liberté individuelle • Susciter l'adhésion au projet collectif • Convenir des RDV pour le conseil en VAE et le positionnement sur le projet <p>- Pour les demandeurs d'emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir des requêtes avec les services de Pôle emploi, pour cibler précisément le public concerné • Adresser un courrier d'invitation personnalisé à la réunion d'information sur le projet, à tous les DE ciblés • Préparer des supports d'information adaptés au projet et au public • Définir un argumentaire en cohérence avec le projet de territoire • Organiser et animer les réunions d'information sur le projet (programmation, lieux, intervenants, supports...) • Respecter la liberté individuelle • Susciter l'adhésion au projet collectif • Convenir des RDV pour le conseil en VAE et le positionnement sur le projet <p><u>CONSEIL EN VAE ET POSITIONNEMENTS DES PUBLICS SUR LE PROJET</u></p> <p>→ Apporter un conseil individualisé sur la pertinence de la VAE par rapport à la situation de la personne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmer les RDV • Conduire l'entretien de conseil en VAE <ul style="list-style-type: none"> - Rappels sur le dispositif de VAE - Hypothèses de certifications accessibles par la VAE au regard de l'expérience - Pertinence de la VAE <p>→ Positionner la personne au regard de la pertinence des objectifs du projet par rapport à ses objectifs individuels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positionner le candidat volontaire par rapport au projet collectif de VAE <ul style="list-style-type: none"> - Valider l'adéquation de la situation et des objectifs du candidat avec les objectifs du projet collectif : pertinence du projet collectif en lien avec le projet individuel - Identifier les points forts et freins du candidat à la démarche de VAE et définir les conditions de faisabilité dans le cadre du projet collectif - Informer le candidat sur les modalités d'engagement dans le projet collectif (délais de réponse) • Formaliser le compte-rendu de l'entretien et le positionnement du candidat sur le projet collectif <p>→ Contractualiser l'engagement des candidats dans le projet collectif de VAE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Validation des sélections des candidats en comité technique et en comité de pilotage • Contractualisation de l'engagement des candidats dans le projet collectif [réponse, communication du planning de déroulement de la démarche de VAE dans le cadre du projet, convocation à la première réunion des candidats inscrits sur le projet collectif de VAE] 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichiers d'entreprises • Outils de suivi des clients • Courriers aux salariés, aux demandeurs d'emploi • Supports d'animation de réunion d'information sur le projet collectif de VAE (salariés et demandeurs d'emploi) • Outils d'info – conseil du PRAO • Référentiels des certifications professionnelles visées • Outils de suivi des candidats • Contrat d'engagement du candidat • Document de capitalisation de l'expérience «2011-2013 : les projets collectifs de VAE conduits par les animateurs de relais territoriaux» <p> Les ressources indiquées sont accessibles et téléchargeables sur le site du PRAO www.rhonealpes-orientation.org espace professionnel > VAE</p>	6 mois à 1 an	<p>→ S'accorder sur des outils de suivi des candidats partagés entre les partenaires qui interviennent sur le parcours</p>

PHASE 2 : réalisation du projet

	 ACTEURS	 ACTIONS	 RESSOURCES	 TIMING	 POINTS DE VIGILANCE
<p style="text-align: center;">4</p> <p>METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Référent de parcours • Prestataires en partenariat : PRIC, Pôle emploi, OPCA, Entreprises, OF, accompagnateur, valideur... 	<p>ASSISTANCE À LA DÉMARCHE DE VAE PAR LE RÉFÉRENT DE PARCOURS</p> <p>→ Concevoir un dispositif d'assistance renforcée adapté aux problématiques des candidats à la VAE (de l'amont de la recevabilité jusqu'au post jury)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les activités et compétences utiles à la démarche de VAE • Identifier les spécificités liées à la situation socioprofessionnelle du candidat et mesurer leur impact sur la démarche de VAE • Concevoir les appuis adaptés pour faciliter le succès du candidat à la VAE • Associer les acteurs spécialisés dans la résolution des problématiques du candidat • Réunir les conditions matérielles, techniques et pédagogiques utiles à l'assistance renforcée • Construire les modalités de mise en œuvre de l'assistance renforcée au regard des moyens et des objectifs (entretiens individuels, téléphoniques, mails, réunions collectives...) <p>→ Mettre en œuvre l'assistance renforcée aux candidats à la VAE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se positionner en tant que référent du parcours de VAE auprès du candidat • Etre interface avec les autres intervenants du parcours • Réaliser un appui à : la recevabilité de la demande de VAE, la motivation, la socialisation, l'explicitation, la rédaction, la mémoire, la confiance en soi, la présentation, la prise de parole, l'insertion en emploi, l'évolution professionnelle... • Maintenir la dynamique : fixer et tenir des échéances avec le candidat • Etre disponible, à l'écoute, bienveillant et encourageant <p>ACCOMPAGNEMENT À LA VAE</p> <p>→ Adapter les modalités d'accompagnement VAE aux objectifs du projet et à la situation des candidats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire coopérer les accompagnateurs au sein du comité technique pour définir des objectifs et une méthode adaptée et partagée • Faciliter les échanges entre accompagnateurs et leur synergie pour le suivi de la démarche des candidats <p>→ Mettre en œuvre l'accompagnement des candidats inscrits sur le projet collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiller aux conditions de la dynamique collective entre les candidats • Veiller à l'appropriation des objectifs et méthode de validation par les candidats • Veiller au respect des échéances de production, au respect des RDV et des réunions • Soutenir, encourager, valoriser les productions des candidats • Formuler des remarques et des questions constructives pour faciliter l'explicitation des expériences du candidat • Traduire les référentiels activités – compétences et les référentiels de certification dans un langage accessible au candidat • Lire le dossier du candidat et formuler des appréciations sur le fond et la forme en lien avec le niveau d'exigences du valideur • Préparer le candidat à l'entretien avec le jury de VAE • Adopter une logique de valorisation au cours du processus de VAE • Rencontrer le candidat après la validation (totale ou partielle) et l'accompagner dans la suite de son parcours (emploi, formation...) <p>AUTRES APPUIS (EX : COMPÉTENCES CLÉS)</p> <p>→ Négocier avec le prescripteur les modalités d'accès des candidats du projet collectif au dispositif « compétences clé »</p> <p>→ Convenir avec le prestataire « compétences clés » des modalités pédagogiques et organisationnelles de l'action, en lien avec la démarche de VAE et le projet</p> <p>VALIDATION</p> <p>→ Négocier avec le certificateur – valideur pour s'accorder sur les modalités de jury de validation (dépôt du dossier de validation, programmation, lieu, communication des résultats, appui post validation (pré-conisations)</p> <p>→ Organiser un jury blanc pour les candidats inscrits sur le projet collectif, avec les acteurs du territoire concernés</p> <p>POST VALIDATION</p> <p>→ Anticiper sur l'aboutissement de la démarche de VAE (modules de formation accessibles sur le territoire, emplois et expériences complémentaires possibles...)</p> <p>→ Rencontrer le candidat après la validation et l'accompagner dans la suite de son parcours (y compris insertion en emploi)</p> <p>→ Valoriser le résultat de la validation</p> <p>→ Valoriser l'impact du processus de VAE sur le candidat (confiance en soi, sociabilité, motivation pour la formation, insertion à l'emploi...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de suivi des candidats • Contrat d'engagement du candidat • Dossier de recevabilité • Dossier de validation • Site web du PRAO : www.rhonealpes-orientation.org > espace professionnel > orientation • Document de capitalisation de l'expérience «2011-2013 : les projets collectifs de VAE conduits par les animateurs de relais territoriaux» 	<p style="text-align: center;">6 mois à 1 an</p>	<p>→ S'accorder sur des outils de suivi des candidats partagés entre les partenaires qui interviennent sur le parcours</p> <p>→ Garantir la légitimité du référent de parcours en définissant bien sa prestation, ses modalités d'actions, ses moyens avec l'ensemble des intervenants sur le projet</p>

PHASE 2 : réalisation du projet

	 ACTEURS	 ACTIONS	 RESSOURCES	 TIMING	 POINT DE VIGILANCE
<p>5</p> <p>ANIMER LES PARTENARIATS, suivre la mise en œuvre des actions constitutives du projet, réguler les situations d'écart en référence au cadrage convenu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Equipe projet • Référent de parcours 	<p>→ Animer le comité de pilotage et les comités techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmer des réunions autant que de besoin • Préparer les ordres du jour, les supports ; rédiger et communiquer les CR et relevés de décision <p>→ Animer les partenariats, pratiquer le management transversal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer et partager des outils de suivi (tableaux de bord, dossiers individuels des candidats, fiches de liaison, supports d'évaluation...) • Rappeler les échéances, les objectifs, la nature des prestations et services à rendre et les valeurs de travail collectives • Arbitrer, prévenir et gérer les conflits, négocier des aménagements utiles, convaincre <p>→ Animer le réseau d'acteurs concernés par le projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer du lien, être disponible et faire circuler l'ensemble des informations sur le projet nécessaires aux partenaires • Echanger, valoriser les actions de chacun, communiquer sur les résultats obtenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordres du jour de réunions • Comptes-rendus de réunions • Relevés de décisions • Supports de communication sur le projet • Outils de suivi des candidats • Conventions de partenariats • Diaporama «management transversal» 	<p>6 mois à 1 an</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Prise en compte des contraintes structurelles des différents acteurs → Associer les partenaires en amont du projet pour construire les services en cohérence avec les objectifs globaux du projet et en cohérence les uns avec les autres → Identifier chacun des interlocuteurs référents sur le projet et veiller à la bonne circulation des informations
<p>6</p> <p>ASSURER LE SUIVI des publics et/ou des clients-commanditaires bénéficiaires du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Membres du comité de pilotage et du comité technique • Référent de parcours • Clients commanditaire 	<p>→ Associer le commanditaire du projet au comité de pilotage et programmer des réunions de cadrage et de prise de décision autant que de besoin</p> <p>→ S'appuyer sur les outils de suivi du déroulement du projet et des publics cibles pour rendre compte, faire des points d'étapes</p> <p>→ Sur la base d'indicateurs, poser les situations – problèmes et les résoudre collectivement</p> <p>→ Créer du lien, être disponible et attentif aux attentes et besoins exprimés ou sous jacents pour y répondre</p> <p>→ Veiller aux comptes rendus, à la traçabilité et à la capitalisation des éléments quant au déroulement du projet et des parcours de VAE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outils de suivi des candidats 	<p>6 mois à 1 an</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Le collectif d'acteurs est garant de la confidentialité des informations sur les candidats → La prestation d'assistance à la VAE – le référent de parcours – doit être en lien avec l'interlocuteur unique ou chef de projet qui s'adresse aux clients du projet
<p>7</p> <p>ASSURER LA GESTION administrative et financière du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Responsables prestataires de chaque action • Financeurs 	<p>→ Tenir les feuilles d'émargement (candidats, intervenants, partenaires...)</p> <p>→ Garder les CR de réunions</p> <p>→ Tenir le planning de réalisation du projet</p> <p>→ Suivre les coûts de réalisation par action en référence aux financements obtenus et au budget du projet</p> <p>→ Renseigner les documents de reporting (tableau de bord)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Feuilles d'émargement • Ordre du jour et compte-rendu de réunion • GANTT ou outil de gestion de projet • Tableaux de bord • Conventions de partenariats • Convention financière avec le DIRECCTE et la Région 	<p>6 mois à 1 an</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Etre vigilant pour tout valoriser et tout classer. Accorder un peu de temps chaque semaine → Obtenir des partenaires les informations utiles dans les délais impartis et les justificatifs attendus

PHASE 3 : évaluation du projet

	 ACTEURS	 ACTIONS	 RESSOURCES	 TIMING	 POINTS DE VIGILANCE
8 RÉALISER LE BILAN qualitatif et quantitatif du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Porteurs financiers 	→ S'appuyer sur les indicateurs et les tableaux de bord pour renseigner les documents de bilan quantitatif et qualitatif à rendre aux financeurs et aux commanditaires <ul style="list-style-type: none"> • Reporter les « réalisés » en face des objectifs et des budgets prévisionnels • Joindre les justificatifs demandés • Apporter des éléments factuels sur le déroulement de chaque action prévue dans le projet • Respecter les délais de rendu compte (2 mois à l'issue de la date de fin de la convention) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents de bilan quantitatif et qualitatif de la DIRECCTE et de la Région 	15 jours	→ Garder les justificatifs → Calculer le réalisé en référence au prévisionnel et justifier les écarts
9 RESTITUER LES ÉLÉMENTS du bilan aux membres du comité de pilotage à l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Comité de pilotage • Partenaires du projet 	→ Organiser un comité de pilotage de bilan → Présenter les points essentiels du bilan du projet : <ul style="list-style-type: none"> • Résultats quantitatifs obtenus au regard des objectifs fixés • Éléments spécifiques à retenir : difficultés rencontrées ou leviers et points forts → Animer des échanges propices à l'expression de chacun sur son appréciation du déroulement du projet → Intégrer les appréciations des membres du comité de pilotage et des partenaires au bilan sur le projet	<ul style="list-style-type: none"> • Bilans des projets collectifs Ardèche verte ; GLYCEN ; Chablais Genevois ; Forez-Roannais • Document de capitalisation de l'expérience «2011-2013 : les projets collectifs de VAE conduits par les animateurs de relais territoriaux» 	15 jours	→ Rester constructif et traduire les difficultés en enseignements à tirer
10 TIRER LES ENSEIGNEMENTS du projet et communiquer auprès des acteurs du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Chef de projet • Equipe projet • Commanditaires • Financeurs • Acteurs emploi - formation du territoire 	→ Réaliser une analyse qualitative sur la base de critères tels que : <ul style="list-style-type: none"> • La pertinence : quel est le degré de pertinence des objectifs du projet par rapport aux besoins identifiés et aux postulats de départ justifiant le projet ? • L'efficacité : comment les moyens (ressources) ont-ils été transformés en réalisations ou résultats ? • L'efficacité : dans quelle mesure le projet a-t-il permis d'atteindre les objectifs définis ? En complément, deux critères supplémentaires peuvent faire l'objet d'une analyse : <ul style="list-style-type: none"> • L'utilité : le projet a-t-il eu une incidence sur les groupes ou populations cibles par rapport à leurs besoins ? • La durabilité : quelles sont les chances de voir les changements (ou les bénéfices produits) s'inscrire dans la durée après l'achèvement du projet ? → Evaluer le déroulement du projet et communiquer sur les enseignements à tirer des résultats obtenus <ul style="list-style-type: none"> • Préparer des supports de communication sur le projet abouti → Organiser une manifestation pour communiquer sur les résultats du projet, son impact et sur le succès des lauréats	<ul style="list-style-type: none"> • Diaporama «l'évaluation» • Document de capitalisation de l'expérience «2011-2013 : les projets collectifs de VAE conduits par les animateurs de relais territoriaux» 	2 mois	→ Renforcer la motivation des candidats qui n'ont obtenu qu'une validation partielle → Susciter l'adhésion à la perspective d'un nouveau projet → S'appuyer sur la « notoriété du projet accompli pour reproduire auprès de clients du même secteur...

Appréhender la VAE comme un levier au service des politiques de GPEC et/ ou de GTEC est un objectif clairement poursuivi par les acteurs rhônalpins.

C'est pourquoi le développement de projets collectifs de VAE est particulièrement encouragé en Rhône Alpes.

Néanmoins, les différents porteurs de projets, qu'ils soient des entreprises ou des structures impliquées dans la mise en œuvre de la VAE, se heurtent souvent à divers obstacles tels que :

- la multiplicité des acteurs à mobiliser pour une mise en œuvre efficace des parcours de VAE
- la difficulté à constituer un collectif de candidats engagés sur une même période
- la complexité de l'ingénierie financière
- ...

Dans ce guide méthodologique, basé sur l'analyse et les enseignements d'expériences de terrain, le parti pris est de mettre en avant, de façon exhaustive et détaillée, toutes les étapes d'un projet collectif de VAE et de rassembler les ressources utiles à la résolution des questions posées tout au long du processus projet VAE.

Si ce guide facilite votre travail de pilotage, mais surtout s'il vous convainc de vous engager dans un projet collectif de VAE pour la rendre accessible aux publics dont vous avez la charge, alors, il aura atteint ses objectifs.

Remerciements à :

- **Isabelle JOURDAN CAMPIGLI** (DIRECCTE),
- **Laurence ACHDDOU** (Région Rhône-Alpes),
- **Pierre-Jean ANDRE** (Pôle emploi),
- **Sandrine RABILLOUD** (Fédération régionale des CIBC),
- **Agnès BERJON** (InterMIFE),
- **Annick GARRET** (AFPA),
- **Yassine BOUCHERIT** (DAVA Lyon),
- **Isabelle PAROT** (Plateforme des Certificateurs)

...contributeurs à ce guide.

Merci pour les pratiques et expériences mutualisées, les regards croisés, les objectifs partagés, les volontés associées.



www.rhonealpes-orientation.org



Rhône-Alpes

Les Partenaires Sociaux



CIBC



Directeur de publication : Philippe MEIRIEU • Co-directrice de publication : Isabelle CARRU-ROUCH • Coordination et rédaction du guide méthodologique : Emmanuelle CHAUVET en collaboration avec Christelle MASSON (PRAO) • Comité de pilotage : Isabelle JOURDAN-CAMPIGLI (DIRECCTE Rhône-Alpes) ; Laurence ACHDDOU (Région Rhône-Alpes) ; Pierre-Jean ANDRE (Pôle emploi) ; Agnès BERJON (InterMIFE) ; Sandrine RABILLOUD (Fédération régionale des CIBC) ; Bruno ETIENNE (Académie de Grenoble) ; Patrick DESPREZ (Académie de Lyon)

Animateurs VAE des relais territoriaux : Annie HOCQUET (Directrice CIO Annonay) ; Régine ROUCH (Conseillère CIBC Lyon) ; Annick CHABRE (Psychologue EOS Pôle emploi Roanne) ; Marie-Noëlle TRONCHON (Conseillère CIO Montbrison) ; Véronique HOFMANN (Conseillère MIFE Haute Savoie)

Communication : Anne-Laure PAROCHE • Conception graphique : Comète • Date de publication : Décembre 2013