VAE et GPEC

Une expérimentation d'accompagnement d'acteurs en Haute-Normandie

2011 – 2012

Repères pour l'action

Formanat

VAE et GPEC

Une expérimentation d'accompagnement d'acteurs en Haute-Normandie 2011 – 2012

Repères pour l'action

Validation des Acquis de l'Expérience
&
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Ce guide a été réalisé par Nathalie Preterre Deshayes – Formanat'- et Stéphane Mabon - Mabon Conseils Etudes Formation – qui ont accompagné les porteurs de projet dans le cadre de cette action VAE-GPEC financée par la Direccte[1] Haute-Normandie et le Fonds Social Européen. Elle a été coordonnée par le Crefor[2] avec la participation de la Région Haute-Normandie.

Le guide a pour objectif de retracer l'expérimentation et de donner des repères dans une optique d'essaimage.

Il s'adresse plus particulièrement aux services déconcentrés du ministère chargé de l'emploi – Direccte et Unités Territoriales - et plus généralement à tout acteur socio-économique sur les champs emploi et développement des compétences.

Il est destiné également aux Cris[3] et missions VAE, aux Conseils Régionaux, aux Carif-Oref*[4].

La méthode d'accompagnement méthodologique a été élaborée par Nathalie Preterre Deshayes et Stéphane Mabon.

1 Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.
2 Centre de Ressources Emploi-Formation.
3 Cellule Régionale Interservices VAE.
4 Centre d'Animation, de Ressources et d'Information sur la Formation & Observatoire Régional Emploi Formation.

1 Contextes ..... p 5
2 Rappel de la commande ..... p 11
3 Présentation des acteurs du projet ..... p 15
3.1 La Direccte ..... p 17
3.2 La Région Haute-Normandie ..... p 17
3.3 Le Crefor ..... p 17
3.4 Les porteurs de projet ..... p 18
3.5 Rôles et interrelations des acteurs ..... p 18
4 Méthodologie développée et outils ..... p 21
4.1 Positionnements et rôles des accompagnateurs ..... p 23
4.2 Les temps du projet ..... p 24
4.3 Organisation et modalités de l'accompagnement ..... p 25
4.3.1 Une double approche : conduite de projet et VAE pour professionnaliser les porteurs de projet ..... p 26
4.3.2 Zoom sur la carte du projet : un outil indispensable ..... p 27
4.3.3 Les indicateurs d'évaluation au service de la conduite du projet ..... p 28
4.3.4 La nécessité de fédérer les acteurs de la VAE ..... p 29
5 Evaluation de l'accompagnement méthodologique par les différents acteurs du projet ..... p 31
5.1 Les porteurs de projet ..... p 33
5.2 La Direccte ..... p 33
5.3 Le Crefor ..... p 34
5.4 La Région Haute-Normandie ..... p 34
5.5 Les accompagnateurs ..... p 35
6 Préconisations formulées/recommandations dans une optique d'essaimage ..... p 37
7 Conclusion ..... p 43

Annexes ..... p 41
1. Les cartes projet des expérimentations ..... p 49
2. Exemples d'actions inhérentes au projet VAE GPEC ..... p 75
3. Bibliographie sur la VAE collective et la VAE GPEC ..... p 77
4. Fiche 5 du CPRDFP Haute-Normandie ..... p 85
5. Circulaire DGEFP n° 2011/12 du 1er avril 2011, relative à la démarche d'appui aux mutations économiques ..... p 87
6. Recommandation du Conseil de l'Union européenne du 20 décembre 2012 relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel ..... p 89
7. Lexique sur la VAE ..... p 91
8. Lexique sur la conduite de projet ..... p 95
9. Contacts ..... p 99

1 Contextes

CONTEXTE EUROPEEN

Pour maintenir sa compétitivité, voire la développer à l'échelle mondiale, l'Union Européenne s'est donnée pour objectif d'une part d'augmenter significativement le niveau de formation initiale de sa jeunesse à l'orée 2020 (50 % d'une classe d'âge titulaire d'un niveau L ou bac + 3[1]) et d'autre part d'accroître le niveau de qualification des actifs.

Le 20 décembre 2012, le Conseil de l'Union Européenne a adopté une recommandation relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel[2]. Le but est d'offrir la possibilité aux citoyens de faire valoir ce qu'ils ont appris en dehors de l'éducation et de la formation formelles (scolarité, formation professionnelle et continue…).

Par cette recommandation, le Conseil invite les États à « *inciter toutes les parties prenantes concernées, telles que les employeurs, les syndicats, les chambres de l'industrie, du commerce et de l'artisanat, les organismes nationaux intervenant dans la procédure de reconnaissance des qualifications professionnelles, les agences pour l'emploi, les organisations et animateurs de jeunesse, les prestataires de services d'enseignement et de formation et les organisations de la société civile, à participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des éléments et des principes* ».

Ainsi, le système français de Validation des Acquis de l'Expérience est observé avec grand intérêt par les autres pays membres de l'Union Européenne.

CONTEXTE NATIONAL

La VAE, quatrième voie d'accès à la certification[3] instituée par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, constitue en soi une révolution dans le paysage de l'accès à la certification.

Depuis sa mise en place et ce jusqu'à 2009, la VAE a connu une progression annuelle des candidats[4]. Ces dernières années, elle permet à environ 30 000 personnes par an de valider une certification dans son intégralité alors que l'objectif établi par le gouvernement en 2006[5] était de 60 000 certifications. Beaucoup de chemin reste donc à parcourir pour atteindre l'objectif assigné. Les rapports Besson[6] et Merle[7] parus en fin d'année 2008 le soulignent une nouvelle fois et présentent une série de propositions pour améliorer le dispositif, dont la professionnalisation des différents acteurs participant au processus.

1 L signifiant Licence, niveau BAC + 3. LMD. Référence à la stratégie européenne éducation/formation 2020.
2 Publiée au JO de l'Union Européenne le 22 décembre 2012.
3 Les 3 autres voies étant la formation initiale, la formation initiale par apprentissage et la formation continue.
4 Environ 200 000 personnes de 2002 à 2011 ont validé une certification dans son intégralité en France.
5 Chiffre établi par le Ministre du Travail de l'époque, Gérard Larcher, au sein du Comité Interministériel VAE.
6 Remis le 4 septembre 2008 à Xavier Bertrand et Laurent Wauquiez et qui s'intitule « *Valoriser l'acquis de l'expérience, une évaluation du dispositif de VAE* ».
7 Du nom du Président du groupe de travail sur la VAE institué par Laurent Wauquiez, Secrétaire d'Etat à l'Emploi. Ce rapport lui a été remis le 22 décembre 2008.

Tant l'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur la formation professionnelle[8] que la loi sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie[9], stipulent clairement cette volonté de promouvoir et de recourir à la VAE comme outil de sécurisation des parcours professionnels.

Cette loi, rappelons-le, pose le principe que tout individu doit avoir la possibilité au cours de son parcours professionnel d'accéder à un niveau de qualification supérieur à celui qu'il détenait à sa sortie du système de formation initiale. Ainsi, la VAE constitue la voie majeure pour y parvenir.

Bien que ce soit un droit individuel offert à tout un chacun, la VAE doit s'envisager au sein des organisations comme un atout collectif au service d'une logique de développement des emplois et des compétences.

Ces dernières années, plusieurs rapports relatifs à la VAE l'ont d'ailleurs mentionné et recommandent fortement de prendre cette direction.

Cependant les dispositifs collectifs de validation des acquis de l'expérience restent relativement peu mobilisés par les organisations et sur les territoires, notamment dans le cadre des politiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Les initiatives prises sont le plus souvent le fait des salariés, ceux qui sont le plus informés, et fréquemment de façon cachée de l'entreprise.

L'ampleur des besoins en qualification, le souci légitime de chacun de sécuriser sa carrière professionnelle et de s'ouvrir des perspectives réelles de promotion sociale font que la validation des acquis de l'expérience peut constituer l'une des réponses pertinentes à ces préoccupations comme aussi l'un des facteurs de développement de la cohésion sociale.

Les enjeux du dispositif de VAE sont multiples, ainsi par exemple :

Pour les personnes : une (re)qualification, une reconnaissance individuelle et sociale, une possibilité de promotion professionnelle qui peut favoriser une mobilité.

Pour les entreprises : une validation externe des compétences, une reconnaissance et une valorisation de métiers, une gestion du personnel plus ouverte.

Pour les politiques de formation professionnelle : une prise en compte des expériences pour l'accès aux certifications.

Pour les financeurs : une optimisation des financements en permettant à un plus grand nombre d'accéder aux certifications avec des parcours moins longs et moins coûteux.

8 Signée par l'ensemble des partenaires sociaux.

9 La loi a été promulguée le 24 novembre 2009. La très grande majorité des décrets est publiée à ce jour.

CONTEXTE REGIONAL

Les travaux dans le cadre du CPRDFP[10] ont mis en évidence la volonté de développer la VAE et d'en faire un axe spécifique. A cet effet, la fiche 5 validée par le CCREFP[11] souligne l'intérêt d'encourager toutes les initiatives qui peuvent concourir à l'utilisation de la VAE dans un cadre collectif de gestion des emplois et des compétences, au montage d'actions de promotion et d'information, et à l'observation des parcours. Elle souligne également l'importance de la professionnalisation des acteurs.

La question du développement de la VAE dans les politiques d'accompagnement des mutations économiques est depuis quelques années inscrite dans les réflexions de la DRTEFP puis de la Direccte au sein du Pôle 3E (Entreprise, Emploi, Economie).

Dans le cadre des missions qui lui sont dévolues, la DRTEFP/Direccte (Service Régional de Développement Economique Régional -SDER-) soutient et accompagne depuis 2006 les Opca, les filières, les branches et organisations professionnelles sur le champ emploi-compétences à travers un dispositif Edec (Engagement de Développement Emploi Compétences). Celui-ci permet la mise en œuvre d'actions qui concourent à la structuration des ressources humaines dans les entreprises et à la sécurisation des parcours professionnels des salariés notamment par la formation.

Par ailleurs, **entre 2008 et 2010**, la Direccte (service Accès et Retour à l'Emploi par la Formation-Aref-) a initié une expérimentation de formation-action territorialisée à destination des acteurs de l'entreprise. Cette action, qui durait 3 jours et demi, avait pour objectifs de mobiliser des acteurs, de favoriser leur implication dans l'utilisation et le développement de la VAE comme outil de GPEC et de construire un argumentaire en direction des salariés et des responsables d'entreprises pour contrecarrer les représentations sur la VAE qui empêchent son développement :

- 48 personnes ont participé à ces formations mises en place par la mission professionnalisation du Crefor : des responsables ressources humaines, des responsables formation, des chargés de mission Opca, des partenaires sociaux.
- 6 projets[12] seulement ont été concrètement mis en œuvre sur la région. En effet, des difficultés organisationnelles associées à des représentations négatives de la VAE ont contribué à une faible mobilisation au sein de certaines entreprises.

La question de l'intégration de la VAE dans les politiques de l'emploi restait toujours d'actualité.

Fin 2010, les deux services de la Direccte ont décidé de travailler ensemble au développement de la VAE appréhendée comme un des leviers aux démarches de GPEC dans les entreprises et sur les territoires. L'idée était de dépasser la seule logique individuelle de la démarche pour permettre son

10 Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles – Fiche 5 du CPRDF en annexe.

11 Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle.

12 Les 6 projets concernaient : Cefor LM Line / CCI Montivilliers ; Georgia Pacific ; Glaxo Wellcome Production ; Maison de l'emploi et de la formation de Louviers ; MD3E Evreux ; Transport Logistique. Pour en savoir plus : http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/actions-de%20 developpement-de-la-VAE-en-HN.pdf ou vae-hn.org rubrique VAE et entreprises.

développement à travers une ingénierie collective. Cette hypothèse devait être validée auprès des acteurs porteurs potentiels de projets relatifs à la GPEC.

Début 2011, le service SDER a organisé des ateliers thématiques à destination des porteurs de projet GPEC pour les aider à échanger et construire des actions plus ouvertes sur l'ensemble des outils au service des politiques de l'emploi menées par le ministère. Lors du premier atelier, plusieurs thématiques ont émergé parmi lesquelles la VAE[13]. Elle a été retenue comme prioritaire sur l'année 2011 pour deux raisons. D'une part, très peu d'actions avaient été mises en place soit parce que les porteurs de projet n'étaient pas suffisamment mobilisés sur le sujet, soit parce qu'ils étaient en difficulté pour appréhender celui-ci sur leur champ d'action. D'autre part, le service Aref pouvait apporter son expertise sur la thématique et financer un appui méthodologique aux porteurs de projet.

Dans un premier temps, une phase exploratoire a réuni les porteurs de projet volontaires pour mener des actions expérimentales VAE-GPEC cofinancées par la Direccte à destination des entreprises ou des territoires. Trois réunions plénières se sont déroulées de janvier à juin.

Dans un second temps, le Crefor (Carif-Oref de Haute-Normandie) a été sollicité pour mettre en œuvre l'appui méthodologique dans le cadre de sa mission « *professionnalisation des acteurs* ». Des trames de projets ont été élaborées et formalisées pour donner une base aux prestataires retenus lors d'un appel d'offre lancé par le Crefor en mai 2011. La proposition **M**abon **C**onseil, **E**tudes, **F**ormation & Formanat' a été retenue. **L'action « Accompagnement VAE-GPEC » a commencé en septembre 2011 pour se terminer en décembre 2012[14].**

Les projets quant à eux continuent de vivre au-delà de décembre 2012 et bénéficient d'un conventionnement avec la Direccte pour certains d'entre eux jusqu'à la fin de l'année 2013.

13 Autre thématique : Seniors, projet en cours actuellement, qui tient compte du retour de l'expérimentation VAE/GPEC.

14 Elle a été prolongée de 6 mois au regard des aléas liés au démarrage du projet.

2 Rappel de la commande

OBJECTIFS DE L'ACTION

A partir de l'identification des problématiques propres à leur champ d'intervention (branche, secteur, filière, territoire) et à la caractérisation de la problématique VAE sur ce champ, il s'agissait, pour les prestataires retenus, d'accompagner les porteurs de projet dans :

- la définition finale des projets à expérimenter dans le cadre de la mise en place d'actions collectives VAE,
- la caractérisation de l'approche la plus adaptée au champ d'intervention et à la problématique VAE repérée,
- l'identification des partenaires à mobiliser,
- la mise en œuvre et le suivi de chaque projet expérimental.

L'expérimentation devait également être capitalisée à travers un document repère pour favoriser :

- l'identification des différentes modalités de conduite de projet en fonction des éléments de contexte,
- le repérage des bonnes pratiques, des limites et des freins à la mise en œuvre,
- le recueil des approches méthodologiques transversales et spécifiques,
- la présentation des projets VAE développés par les porteurs de projet,
- la diffusion des résultats de la capitalisation.

Il est à souligner qu'initialement le travail d'accompagnement devait se dérouler de septembre 2011 à juin 2012. Une prorogation de 6 mois est intervenue au regard du temps nécessaire pour définir et formaliser les projets.

La diffusion des résultats de la capitalisation qui vous est proposée dans les pages qui suivent concerne le travail réalisé du début à la fin de l'accompagnement méthodologique VAE-GPEC. Les projets de développement de VAE collective en Haute-Normandie se poursuivent pour certains en 2013 et pour quelques un probablement au-delà.

3 Présentation des acteurs du projet

3.1 LA DIRECCTE

Elle a été l'initiatrice et le financeur de l'opération et par conséquent le maître d'ouvrage. L'originalité a été d'offrir un cadre d'expérimentation transversal aux porteurs de projet. Cette expérimentation est le fruit du croisement de deux politiques menées par le ministère chargé de l'emploi : celle de l'accompagnement des mutations économiques et celle de la sécurisation des parcours professionnels par le développement de la VAE.

L'expérimentation de l'accompagnement a été suivie par le service Aref et les expérimentations VAE-GPEC l'ont été par le service SDER.

3.2 LA REGION HAUTE-NORMANDIE

Elle a suivi toutes les étapes du projet, de la conception au comité de pilotage durant l'action, ce qui lui a permis d'avoir une connaissance précise et concrète de ce qui œuvrait au développement de l'axe VAE et GPEC.

Elle a également participé aux temps de regroupement des porteurs de projet Edec animé par les prestataires. Cette contribution lui a permis d'intervenir techniquement en faisant le lien avec les opérateurs relais sur les territoires que sont les Points Relais Conseil (PRC). En effet, en Haute-Normandie, le service d'information conseil en VAE, animé par des professionnels conseillers, est réparti en 17 implantations PRC. Pour garantir un service homogène en tous points du territoire, ils bénéficient d'une animation régionale (mission VAE) qui leur permet de disposer d'une information documentaire actualisée et d'une information régionale sur les projets qui concourent à développer le dispositif.

3.3 LE CREFOR

Le Crefor – Carif-Oref Haute-Normandie - a été sollicité pour cette expérimentation dans la continuité de son implication dans les actions précédentes (Cf. contexte régional). Son positionnement régional, son expertise en matière de professionnalisation, sa neutralité, sa participation à l'action de 2009, en ont fait un partenaire et un opérateur privilégié pour la Direccte.

Dès le printemps 2011, le Crefor a été associé au montage de l'expérimentation en assistant aux premières rencontres avec les futurs participants. Cette collaboration lui a permis de repérer les dynamiques et les problématiques de chacun des acteurs concernés, enrichissant ainsi l'élaboration du cahier des charges établi pour la recherche d'un prestataire d'accompagnement.

3.4 LES PORTEURS DE PROJET

Les porteurs de projet se caractérisent par leur diversité.

Les structures porteuses au nombre de 7, étaient la Capeb, Unifaf, l'Aract, La Glass Vallée, Opcalia, l'IUMM Rouen-Dieppe, l'Opca Transport.

Leur point commun était d'être intéressé pour mener une action de VAE collective et d'être accompagné dans un cadre collectif.

Le groupe était constitué de 3 Opca dont un interprofessionnel, et 3 organisations professionnelles auquel s'est greffée l'Aract (sur sa mission de facilitateur du dialogue social).

3.5 ROLES ET INTERRELATIONS DES ACTEURS

La Direccte a été l'initiatrice et le financeur de l'expérimentation. La Région mission VAE a établi le lien sur les territoires avec les Points Relais Conseil (PRC) pour faciliter la mise en œuvre des projets.

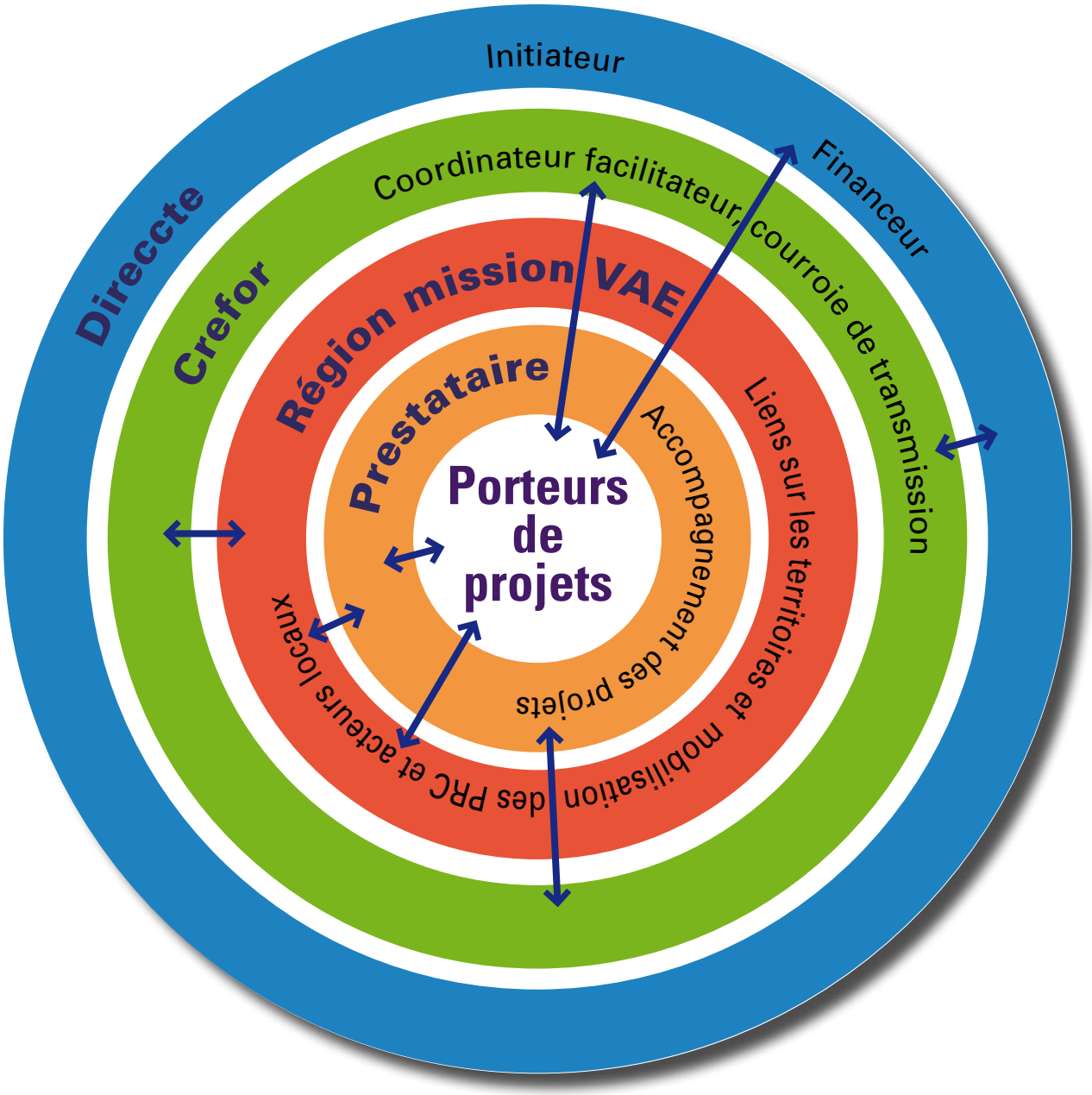
Dans cette action, le rôle du Crefor pourrait être qualifié de coordinateur, facilitateur, « courroie de transmission » entre les différents acteurs concernés. Au cœur de l'action, il a été la structure « accueillante » qui a veillé à la bonne circulation des informations, au rappel des engagements. Sa neutralité a garanti à chacun sa place.

Puis, pour finir, les accompagnateurs ont joué un rôle de conseil, d'assistance à maîtrise d'ouvrage, de « guidance », de soutien auprès des porteurs de projet.

Le projet associant les 4 acteurs susnommés, - auxquels s'ajoutent bien évidemment les porteurs de projet – a nécessité de nombreux échanges. Ils ont été bilatéraux et multilatéraux.

Le schéma qui suit illustre bien les interrelations qui ont pris place dans le cadre de cette action.

ROLES ET INTERRELATIONS DES ACTEURS



4 Méthodologie développée et outils

4.1 POSITIONNEMENTS ET ROLES DES ACCOMPAGNATEURS

La proposition formulée pour l'appel d'offre a été retenue d'une part au regard de la méthodologie proposée et d'autre part au regard du profil complémentaire des accompagnateurs[1]. L'ingénierie d'accompagnement a donc été co-construite. Dans le travail réalisé, l'accompagnement veille à ce que les acteurs de la GPEC conduisent pleinement, et ce par eux-mêmes, leurs projets collectifs VAE. Les accompagnateurs sont dans une fonction de mobilisation, de guidance, d'accompagnement, de conseil. Ils favorisent les échanges, les interactions entre les porteurs de projet lors des regroupements. Ils se positionnent dans une fonction d'animation avec pour objectif qu'un réseau d'acteurs de la GPEC se constitue sur le déploiement de projets collectifs VAE en entreprise, en région Haute-Normandie. Ils s'attachent à faciliter l'avancée des différents projets à l'aide d'outils conçus spécifiquement à cet effet.

L'accompagnateur chemine aux côtés des porteurs de projet de façon à faciliter l'atteinte du but fixé. Chaque accompagnateur est plus particulièrement référent et conseil pour la moitié des projets accompagnés. Dans cette posture, il a différents rôles qui peuvent alterner dans le temps et selon les besoins spécifiques des porteurs de projet et du groupe. Ainsi, il est dans des rôles de :

- **Assistance technique à la conduite de projet :** « *Assistant à Maîtrise d'Ouvrage* », l'accompagnateur apporte les outils de conduite de projet pour définir, organiser, piloter, évaluer le projet VAE-GPEC.
- **Conseiller :** l'accompagnateur permet que soient réfléchies et débattues les problématiques VAE pour que des actions pertinentes soient développées et qu'un plan d'action se mette en place. Cette réflexion sur le projet VAE-GPEC peut se faire soit en entretien individuel, à l'occasion de rencontres sur site, soit dans les regroupements, soit avec des personnes ressources du territoire proposées par l'accompagnateur.
- **Appui à la formalisation et à la capitalisation :** l'accompagnateur propose des outils et supports utiles à la formalisation. Cette formalisation permet de clarifier, approfondir, expliciter le projet.
- **Formateur :** notamment lorsque les porteurs de projet ont besoin d'apports techniques et théoriques complémentaires pour résoudre les problèmes rencontrés. L'accompagnateur est une personne ressource privilégiée de par sa connaissance approfondie et son expertise dans le champ de la VAE mais aussi plus généralement sur la conduite de projets et la GPEC.

1 L'un est spécialiste des questions de Formation Tout au Long de la Vie, l'autre est psychosociologue spécialisée dans les questions d'accompagnement aux changements professionnels.

- **Animateur :** l'accompagnateur permet que soient maintenues la motivation et la mobilisation des porteurs de projet afin que le maximum de projets aboutisse dans le délai imparti. Il crée une dynamique de groupe et propose des supports propices aux échanges.
- **Guide :** l'accompagnateur permet d'anticiper ou d'envisager les aléas, voire les embûches pouvant survenir au regard des actions.

4.2 LES TEMPS DU PROJET

L'accompagnement méthodologique et le suivi des porteurs de projet se sont déroulés entre septembre 2011 et décembre 2012. Il a pris différentes formes : des temps de regroupements, des temps d'accompagnement individualisé, du conseil à distance, des visites sur site.

En amont de l'accompagnement méthodologique, un temps de formation sur la VAE a été proposé à ceux qui le souhaitaient. Son contenu était prévu pour permettre aux participants de mieux connaître la VAE, ses enjeux, ses pratiques et ses outils. En effet, même si la VAE est globalement connue, elle est quelquefois méconnue ou mal connue dans ses modalités et son organisation. L'action de formation proposée par le Crefor en 2011, dans son programme de professionnalisation, a été ouverte aux porteurs de projet. Seule une personne a souhaité s'y engager.

L'accompagnement méthodologique aux projets choisis par les porteurs et leurs structures a démarré pour tous par un temps de formation. Rassemblant l'ensemble des porteurs de projet, cette action avait pour objectifs d'une part d'outiller en conduite de projet, d'autre part de permettre à chacun de mieux poser la problématique et les intentions de son projet.

Parallèlement aux travaux accompagnés avec les porteurs de projet, des temps d'échanges et d'organisation entre les différents acteurs (Direccte, Crefor, prestataires) se sont révélés nécessaires. Un comité de pilotage a été mis en place très rapidement. Il était composé de la Direccte, du Crefor, de la Région mission VAE, des 2 accompagnateurs et d'un représentant des porteurs de projet. Ce cadre formalisé à caractère plus institutionnel a permis l'échange entre les différentes catégories d'acteurs au fil de l'avancée de l'opération, mais il a aussi favorisé la cohérence d'ensemble des projets en lien avec les actions existantes sur la VAE en Haute-Normandie et les ajustements nécessaires le cas échéant.

De l'intention à l'engagement dans le projet GPEC VAE

Quand ?	Quels acteurs ?	Quoi ?	Quelles modalités ?
Janvier 2011	Direccte Région mission VAE 11 Porteurs de projet	Sensibilisation des porteurs de projet potentiels	Réunion à la Direccte
Avril 2011 **Mai 2011**	Direccte Région mission VAE Crefor 11 Porteurs de projet	Dégager des axes de travail Rédiger un préprojet Formaliser quelques pistes de réflexion	Ateliers à la Direccte
Juin 2011	Direccte Région mission VAE Crefor	Choix du prestataire pour l'accompagnement	Appel d'offre
Septembre 2011	Les accompagnateurs*	Formation « Enjeux, outils et perspectives de la VAE »	Formation dans le cadre du Programme de professionnalisation du Crefor
Septembre 2011	Les accompagnateurs* 7 Porteurs de projet	Début de l'accompagnement méthodologique	Démarrage par un regroupement puis diverses modalités (voir chapitre 4.3)
Décembre 2011	Direccte et structures des porteurs de projet	Conventions de financement	Conventions signées individuellement
Décembre 2012	Les accompagnateurs* 7 Porteurs de projet	Fin de l'accompagnement méthodologique	
Janvier et février 2013	Direccte Les accompagnateurs* Crefor Région mission VAE Porteurs de projet	Élaboration du guide Poursuite de l'ensemble des projets expérimentaux	Réunions de lecture Regroupements entre porteurs de projet

* Nathalie Preterre Deshayes Formanat'
Stéphane Mabon Conseils, Etudes, Formation.

4.3 ORGANISATION ET MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Trois modalités d'accompagnement ont été proposées.

- Cinq **regroupements** de l'ensemble des porteurs de projet ont été mis en place selon un calendrier concerté. Répartis dans le temps, d'une durée d'une demi-journée, ces regroupements ont eu lieu tous les trois mois environ. Le but poursuivi était d'échanger en collectif sur l'avancée des projets dans un souci de mutualisation, de partage d'expériences et d'ajustement des actions menées.

  La Région Haute-Normandie mission VAE et le Crefor étaient présents à chaque regroupement.
- Des **entretiens** auprès du ou des porteurs de projet. Une visite d'une demi-journée sur le lieu de travail respectif a été programmée dans le deuxième mois de l'accompagnement. Ces temps de travail avaient pour objectif de déterminer avec les porteurs de projet les objectifs visés, la méthodologie à adopter, les moyens à mobiliser, la stratégie à mettre en œuvre, le calendrier de réalisation. Il s'agissait également de revisiter le projet et d'en envisager plus précisément les actions, de répondre aux questions de façon plus individualisée. Un nouvel entretien a été mené au regard des besoins repérés deux mois avant le terme de l'accompagnement méthodologique de façon à mieux envisager le plan d'action.
- Un **accompagnement à distance** en recourant au téléphone et aux courriels.

Enfin, un espace collaboratif a été créé spécifiquement pour l'opération. Il avait pour but de faciliter les échanges, de fluidifier la circulation d'information, d'être le lieu ressources et centralisateur des différents outils et documents. Cet espace collaboratif, alimenté par les accompagnateurs, a peu - voire pas - été mobilisé par les porteurs de projet.

4.3.1 UNE DOUBLE APPROCHE : CONDUITE DE PROJET ET VAE POUR PROFESSIONNALISER LES PORTEURS DE PROJET

La formation VAE (trois jours) et conduite de projet (deux jours) qui se situe au démarrage de l'accompagnement méthodologique permet aux porteurs de projet de développer leur connaissance sur la VAE - tout spécifiquement sur les approches collectives - et de repérer enjeux et intérêts de la VAE pour l'individu et pour les organisations, mais aussi d'être outillé sur la méthodologie de projet. Il est important d'avoir cette **double approche** VAE collective et méthodologie de projet pour professionnaliser les porteurs de projet.

La formation VAE a pour objectifs de :

- mieux cerner les origines de la VAE et ses fondements de façon à l'inscrire dans une politique de reconnaissance et de validation des acquis et à la situer comme outil de mobilité s'inscrivant dans un cadre européen (Stratégie de Lisbonne et stratégie 2020 « Education-Formation ») ;

- connaître le cadre réglementaire et son effet sur la VAE, son financement, son organisation, etc.
- développer un langage commun et une « *culture VAE* » commune ;
- identifier les différentes étapes et acteurs du parcours de VAE et repérer leurs missions, activités, l'articulation de leurs actions de façon à pouvoir les solliciter dans le projet ;
- repérer les enjeux de la VAE tant pour les salariés que pour les entreprises, les perspectives actuelles et à venir pour ancrer le projet GPEC et comprendre les freins et leviers possibles pour développer la VAE d'un point de vue collectif.

La formation Conduite de projet a, quant à elle, les objectifs suivants :

- préparer le lancement du projet : le placer dans le contexte, identifier les partenaires et acteurs concernés, établir un diagnostic préalable aux décisions stratégiques ;
- lancer le projet : clarifier les structures de pilotage et de décision, définir le rôle de chef de projet et le rôle du comité de pilotage, définir les niveaux de décision, définir la place et le rôle de la structure opérationnelle et de l'encadrement, identifier et traiter l'information permettant le suivi du projet ;
- piloter le projet : élaborer et formaliser les plans d'action, suivre l'avancement du projet ;
- opérationnaliser les actions : pour quoi faire ? De quelles actions s'agit-il ? Avec qui agir ? Avec quel dispositif de travail ? Selon quelles modalités ? Avec quels moyens ? Comment faire le point ? Quelle communication ? Comment piloter les actions ?

Les ressources nombreuses et diffusées au démarrage sont nécessaires, mais l'ampleur des sujets ne permet pas une appropriation sur un temps court. En fait, elles sont retenues et exploitées au regard des problématiques rencontrées tout au long du projet.

Tant sur l'approche VAE que sur la méthodologie de projet, il est important au fil de l'eau d'outiller en continu et d'apporter des ressources - études, outils -, expériences similaires, selon les besoins des différents projets.

Les accompagnateurs doivent veiller à :

- *Favoriser le développement de projets réalistes en lien avec la VAE collective.*
- *Faire du lien avec les ressources et les acteurs VAE du territoire.*
- *Répondre aux questions et besoins en lien avec le projet permettant de passer à l'étape d'après.*
- *Accompagner au regard des aléas, incidents et questionnements.*

4.3.2 ZOOM SUR LA CARTE DU PROJET, UN OUTIL INDISPENSABLE

Cet outil de l'accompagnement[2] est un support permettant de travailler son projet avant d'engager les actions. Les participants ont à formaliser leur projet à partir d'une trame, dont les rubriques sont identiques pour tous. Le contenu renseigné par chaque porteur de projet est spécifique et différent selon le projet et la problématique.

Cette fiche permet de préciser, de nommer et d'interroger le projet. Pourquoi changer ? Qu'est-il attendu ? Quelles actions seront mises en œuvre ? Avec qui ? Comment seront-elles évaluées ? Outil de clarification et de projection pour le porteur de projet, il est aussi un outil de communication puisqu'il permet au lecteur d'identifier le projet, de repérer la problématique VAE à l'œuvre, les acteurs, les partenaires mobilisés, le contexte interne et externe, etc. (voir en annexe les cartes de projet renseignées).

Ainsi sont formalisés pour chaque projet nommé :

1. **le résumé du projet** en quelques lignes ;
2. **les fondements du projet :** à partir de quels constats le projet s'est-il construit ? Quelle est sa finalité ? Pourquoi existe-t-il ? Quels sont les changements attendus ?
3. **les objectifs et indicateurs :** quels sont les résultats attendus ? Quels sont les différents niveaux d'objectifs ? Quels sont les indicateurs de réussite ?
4. **les environnements interne et externe :** quels sont les acteurs internes et les acteurs externes à associer au projet dans les différentes phases ? Quelles sont leurs attentes ? Quelles sont les forces et faiblesses du projet ?
5. **besoins et ressources :** quelles sont les ressources disponibles, les projets complémentaires ou concurrents ? Etc ;
6. **les coordonnées du référent**.

4.3.3 LES INDICATEURS D'EVALUATION AU SERVICE DE LA CONDUITE DU PROJET

La question de l'évaluation a été présente assez rapidement dans le travail d'accompagnement et a été inscrite dès le départ dans les cartes de projet.

Comment mesurer le résultat des actions menées dans le cadre du projet VAE ? Comment caractériser la situation après projet et avant projet ? Dans ce projet VAE-GPEC expérimental, il n'a pas été

2 La carte de projet est un support construit par les accompagnateurs et adapté à partir de supports pédagogiques proposés par le CNFPT.

envisagé d'évaluation externe avec des méthodes et des outils pour en quantifier ou en qualifier les effets. En revanche la question des effets attendus et de la mesure de ces effets a été introduite dans chaque analyse de projet et formalisée par chaque porteur de projet. Ainsi la question de « *Comment allons-nous évaluer notre action ?* » s'est posée et avant les démarrages des actions ; elle a permis de mieux définir les raisons des actions engagées.

Il apparaissait important de s'interroger sur les effets attendus, la plus-value apportée par l'existence du projet dans son environnement, le repère du changement. Pourquoi le projet ? Pourquoi souhaiter ce changement ? Quels effets (quantitatifs et qualitatifs) étaient attendus des actions menées ? Répondre à ces questions permet de donner des repères pour le suivi du projet. Ainsi, chacun a travaillé ces points pour son propre projet, de son point de vue, et les a formalisés dans la carte de projet.

Chaque projet étant par nature singulier, y avait-il des objectifs communs à l'ensemble des porteurs de projet ? Etait-il possible d'avoir les mêmes indicateurs ?

Le dernier regroupement a permis de repérer un effet du projet « VAE-GPEC » partagé par l'ensemble des porteurs de projet et non identifié au départ. Pour la plupart des porteurs de projet engagés dans cette action, a été constatée **« la diffusion de la culture VAE au sein des organisations »**.

Comment se traduit cette « diffusion » de la culture VAE ? Comment l'évaluer ? Peut-elle être objectivée et « visible » ? Quels indicateurs retenir ?

1. Diffuser la culture VAE dans l'organisation à laquelle le porteur de projet appartient

- Les indicateurs d'évaluation :
  - Les collègues de la structure sollicitent-ils la personne représentant le porteur de projet pour avoir des précisions sur l'action GPEC-VAE ?
  - Les collègues envoient-ils des courriels sur le sujet de la VAE pour questionner ou avoir des précisions ?
  - La VAE est-elle discutée et est-elle présente dans les échanges informels ?
  - La VAE et le projet GPEC ont-ils fait l'objet d'une réunion d'équipe a minima ?
  - La VAE et le projet ont-ils fait l'objet d'un point d'un ordre du jour d'une réunion de conseil d'administration, d'une commission spécifique, d'un groupe de travail ?

Par ailleurs des actions sont nécessaires pour conduire un projet VAE autour de la stratégie et de l'ajustement nécessaires au regard des aléas, des surprises, bonnes ou mauvaises, qui apparaissent au cours des actions menées. Comme dans tout projet, il convient de retravailler régulièrement les éléments du projet au regard des opportunités mais aussi des freins qui émergent. Faisant partie inhérente de la conduite de projet, ils doivent être repérés et mesurés. Il en est de même des indicateurs d'évaluation pour l'action.

Le collectif des porteurs de projet GPEC-VAE de Haute-Normandie a retenu un deuxième item mesurable, commun et nécessaire pour développer un projet, à savoir : **adapter la stratégie au regard de l'évolution de projet VAE-GPEC**.

2. Adapter la stratégie au regard de l'évolution de projet VAE-GPEC

Ont été repérés pour cet item des indicateurs comme par exemple :

- L'analyse des écarts entre l'action prévue et l'action réalisée a-t-elle été effectuée ?
- Le temps, les délais, ont-ils été réorganisés, échelonnés au regard du contexte et des objectifs ?
- Des nouveaux acteurs non prévus initialement ont-ils été intégrés ?

4.3.4 LA NECESSITE DE FEDERER LES ACTEURS DE LA VAE

Ce point revêt une grande importance. La diversité des projets à l'échelle régionale et leur spécificité induit une multiplication des acteurs potentiels et oblige à bien appréhender leurs enjeux spécifiques.

Outre les acteurs qui nous paraissent incontournables – Direccte (financeur), Carif-Oref, Région mission VAE-, il convient d'associer les PRC et leur expertise sur la thématique. Par ailleurs, leur connaissance des acteurs sur leur territoire d'intervention permet de faire du lien lorsque ces acteurs ont un rôle à jouer dans le déploiement des projets. L'ancrage souvent territorialisé des projets nécessite de bien appréhender cette dimension et crée ainsi une des conditions de leur réussite.

5 Évaluation de l'accompagnement méthodologique par les différents acteurs du projet

5.1 LES PORTEURS DE PROJET

Les porteurs de projet sont unanimes pour dire l'importance et la nécessité de l'accompagnement méthodologique dont ils ont bénéficié durant 16 mois.

Les modalités proposées - collective et individuelle - ont répondu à leurs attentes.

Ils ont souligné l'intérêt des 5 regroupements collectif. Ceux-ci ont permis de maintenir la dynamique du projet et surtout de pouvoir s'extraire du quotidien de travail afin d'échanger sur cette problématique commune et de prendre du recul.

Ils ont apprécié la souplesse du financeur Dirrecte et l'acceptation par ce dernier des nécessaires ajustements liés à la dynamique d'un projet.

A souligner qu'ils expriment de la frustration que l'accompagnement n'aille pas au terme du projet qu'ils conduisent - c'est le cas pour bon nombre d'entre eux -.

Cette expérimentation a constitué une innovation qu'ils souhaiteraient voir se généraliser à d'autres projets qu'ils pilotent tant elle a permis l'interconnaissance, favorisé la coopération, suscité l'émulation. Ils espèrent ainsi que la dynamique créée entre eux puisse perdurer à l'issue de l'opération.

Ils ont précisé la nécessaire complémentarité entre regroupements collectifs et temps d'échanges individuels qui, quant à eux, ont permis de travailler sur la singularité et la spécificité de leur projet.

Cet accompagnement a permis de les professionnaliser sur les 2 champs, conduite de projet et VAE.

5.2 LA DIRECCTE

Bien qu'un cadre général ait été fixé au préalable à la mise en oeuvre de cette expérimentation, tout restait à construire chemin faisant et à tous les niveaux. L'expérimentation de l'accompagnement était suivie par le service Aref et les expérimentations VAE-GPEC l'étaient par le service SDER. Cette distinction des rôles de chaque service de la Direccte paraissait floue au démarrage de l'action pour les prestataires et le Crefor.

La Direccte met en avant 3 points forts pour cette expérimentation :

- la mise en cohérence de politiques relevant de la Direccte ;
- la mise en place de l'action par le Carif-Oref régional qui est l'interface des acteurs des champs de la formation, de l'insertion, de l'AIO et de l'emploi ;
- l'animation du dispositif avec un comité de pilotage intégrant un représentant des bénéficiaires et avec un comité de lecture pour l'élaboration du guide.

5.3 LE CREFOR

La sollicitation par la Direccte pour être partie prenante de cette expérimentation est tout d'abord une reconnaissance de son professionnalisme et de sa capacité à jouer un rôle d'interface entre plusieurs niveaux d'acteurs.

Il a joué son rôle de structure « accueillante » qui veille à la bonne circulation des informations, au rappel des engagements et dont la neutralité garantit à chacun sa place.

L'implication du Crefor dans cette expérimentation lui a permis d'enrichir sa compétence en matière de professionnalisation et de programmation en collaborant à une ingénierie de projet partenarial élargissant ainsi son réseau avec des acteurs tournés vers l'entreprise.

Il formule 3 points de vigilance :

- l'intervention des prestataires à prévoir plus en amont de l'expérimentation,
- l'importance de prendre en compte les différentes temporalités,
- veiller à ce que la circulation de l'information soit la plus effective possible.

5.4 LA REGION HAUTE-NORMANDIE

La mission VAE de la Région Haute-Normandie a joué un rôle d'interface entre le comité de pilotage, les porteurs de projet et les Points Relais Conseil, facilitant ainsi les liens techniques entre les projets à venir et passés.

La participation à l'expérimentation a permis :

- de contribuer aux réflexions sur les leviers et les freins rencontrés sur le terrain par les porteurs de projet ;
- d'alimenter les journées de professionnalisation des PRC avec des « matériaux vivants ». Les porteurs de projet ont été invités à ces temps pour présenter leur action et mettre au point la collaboration avec les PRC, en fonction de l'objectif visé ;
- favoriser une reconnaissance mutuelle des champs d'intervention de chacun, particulièrement nécessaire lorsque les projets peuvent avoir des zones d'intervention qui se superposent.

Les compétences des PRC, leurs connaissances du territoire et des acteurs locaux ont été des atouts majeurs dans la mise en œuvre des projets.

5 5 LES ACCOMPAGNATEURS

Notre évaluation de l'action est formulée à travers les recommandations. Nous pouvons cependant formuler quelques constats :

- Le sujet VAE se développe avec le temps, il n'est pas forcément présent d'emblée et il prend de l'importance lorsque les porteurs de projet repèrent mieux comment l'articuler aux préoccupations et besoins qui sont les leurs, à savoir par exemple : développement de la qualification, de la compétence, de la formation, de l'accompagnement aux transitions professionnelles, etc.
- Le travail d'accompagnement méthodologique qui a été le nôtre s'est appuyé sur trois piliers « LES TROIS C… » : Confiance - Co-construction - Co-équipier.

  ➧ **Confiance** réciproque entre les protagonistes et acteurs. Il est important de travailler dans ce climat de confiance pour que les différents acteurs puissent s'engager dans une expérience commune.

  ➧ **Co-Construction :** les acteurs, dans une logique d'expérimentation, acceptent d'élaborer ensemble et en cours de travail des réponses aux questions qui se posent. A l'instar des porteurs de projet, nous nous sommes positionnés dans une logique de projet et avons œuvré avec l'ensemble des acteurs.

  ➧ **Co-équipier :** l'accompagnement méthodologique à la VAE-GPEC est complexe et il est, nous semble-t-il, important de former une équipe et a minima un binôme pour accompagner au mieux.
- La professionnalisation a pris des aspects variés, quelquefois imprévus et peu visibles. Ainsi, par exemple la diffusion de la culture VAE au sein des organisations respectives des porteurs de projet - équipes, environnement et réseau professionnels - s'est produite pour certains. Lorsque c'est le cas, l'ancrage du projet VAE dans l'environnement le rend plus « solide » et durable. Nous n'avions pas prévu cet effet. Le travail a également permis une réactualisation des connaissances, voire une montée en compétences sur la conduite de projet. Les porteurs de projet ont développé une compétence VAE généraliste et spécifique VAE collective.
- Le travail autour du projet permet d'approfondir différentes facettes en lien avec la problématique travaillée. Des « découvertes », des axes de travail pourraient encore être prolongés et des supports pour les porteurs de projet VAE « capitalisés ».
- Il aurait fallu que les différentes parties prenantes du projet s'accordent sur la problématique de l'évaluation.

6 Préconisations et recommandations dans une optique d'essaimage

Pour permettre un accompagnement méthodologique VAE-GPEC facilitant le développement de projets, il nous paraît important de veiller à :

1. Proposer une formation sur la VAE au tout démarrage de l'action, qui permette de repérer les origines de la VAE, ses enjeux et ses étapes, ses outils et ses acteurs et de mieux appréhender comment articuler et combiner VAE emploi et gestion des compétences. Cette étape formation favorisera le développement d'un projet VAE « *réaliste et réalisable* » au service du développement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
2. Prendre un temps suffisamment long pour travailler sur le projet et son ancrage avant de s'engager dans les actions. Ce temps pour définir, préciser, rencontrer les acteurs, faire un « état des lieux », un diagnostic est souvent sous-évalué. « Prendre du temps » au démarrage permet de « gagner du temps » pour la suite et s'assurer que le projet est envisageable. Passer du stade de l'intention à l'idée, puis de l'idée au projet se fait en plusieurs temps et il est extrêmement important de veiller à ces étapes.
3. S'assurer que la structure porteuse a validé politiquement le projet en mesurant bien les enjeux stratégiques qui en découlent. Une rencontre chef de projet, direction[1] de la structure, accompagnateur et financeur pourrait être envisagée au démarrage.
4. Ancrer les projets dans le territoire et faciliter les rencontres entre acteurs, favoriser la circulation des informations et des ressources.
5. Réunir un comité de pilotage régulier - un par quadrimestre – composé des acteurs institutionnels et techniques, des accompagnateurs méthodologiques mais également d'un représentant des porteurs de projet. Ainsi, cela favorise le partage d'informations, les réajustements, la fédération des différentes catégories d'acteurs parties prenantes de l'expérimentation.
6. Outiller la compétence « *conduite de projet* ».
7. Inscrire les projets dans une temporalité réaliste.
8. Créer les conditions pour que l'accompagnement prenne place tout au long du déroulement du projet.
9. Poser et faire vivre un cadre collectif proposé à l'occasion des regroupements - fréquence trimestrielle -, afin d'extraire les porteurs de projet de leur cadre de travail quotidien et ainsi leur offrir le regard de pairs, mais aussi pour construire et favoriser une émulation.
10. Organiser des visites sur site pour permettre aux accompagnateurs de mieux comprendre et visualiser les environnements de travail, pour entendre et voir les acteurs satellites du projet, pour ancrer le projet dans son environnement.

1 Le projet peut parfois être porté directement par la direction.

11. Organiser le conseil à distance pour répondre aux questionnements individuels, pour diminuer les déplacements, pour rendre l'accompagnement plus souple et personnalisé et ainsi faire « *du sur mesure* » en raison de la diversité des chefs de projet et de la nature des projets.
12. Développer un espace collaboratif en s'assurant au préalable que les porteurs de projet en trouvent et en saisissent l'utilité. Il doit être suggéré et seulement mis en place dans une logique de co-élaboration, de co-construction.
13. Fédérer un partenariat large incluant la Direccte, la Région, le Carif-Oref, le dispositif info-conseil, les porteurs de projet, l'accompagnateur (ou les accompagnateurs). Ce large partenariat induit l'obligation d'une fonction de facilitateur pour laquelle le Carif-Oref, de par les missions qui sont les siennes, est légitime à occuper.
14. Co-construire l'évaluation, avec l'ensemble des parties prenantes du projet, dans une optique de pilotage et de conduite de projet et dégager des indicateurs communs.

Accompagner des porteurs de projet VAE-GPEC : quelles actions ?

Quelles actions ?	Qui ?		
	Accompagnateur	Porteurs de projet	Financeurs/ institutionnels
Formation sur la VAE			
Travail sur le projet avant les actions			
Temporalité réaliste			
Validation politique			
Articulation avec les acteurs du territoire			
Comité de pilotage			
Conduite de projet outillé			
Méthodologie de l'accompagnement : Cadre collectif Entretien individuel Accompagnement à distance Espace collaboratif Visites sur site Conseil à distance			
Fédérer les acteurs			
Co-construire l'évaluation			

Ce tableau reprend les catégories d'acteurs et les recommandations qui sont les conditions de réussite. Il est constitué de 3 familles d'acteurs :

- Les financeurs/institutionnels
- Les porteurs de projet
- Les accompagnateurs

7 Conclusion

Plusieurs éléments ressortent et sont à mettre en exergue :

- Ce projet expérimental VAE-GPEC a tout d'abord renforcé l'interconnaissance entre différentes catégories d'acteurs : la Direccte - le financeur -, le Crefor, la Région Haute-Normandie mission VAE, les PRC, les porteurs de projets. Ces acteurs se connaissaient, mais sans avoir eu l'occasion pour un certain nombre d'entre eux de collaborer sur un objet commun - logique de décloisonnement -.
- Le sentiment partagé par les différents acteurs d'avoir participé à une expérience commune et d'appréhender la VAE comme levier au service de politiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- La prise de conscience de s'appuyer sur les acteurs locaux - multiples -, de miser sur leur complémentarité et ce dans une logique de construction partenariale.

C'est indéniablement à partir d'expérimentations de ce type, dont des enseignements sont tirés, que des projets VAE-GPEC pourront se développer tant quantitativement que qualitativement et ce de manière durable.

Rappelons que la GPEC est devenue un véritable enjeu pour les organisations, mais également que ces deux dispositifs, VAE et GPEC, sont récents à l'échelle de l'histoire des politiques emploi/formation et de leurs pratiques. Articuler VAE et GPEC, nécessite au préalable une bonne appropriation de chacun des dispositifs. Cette approche pertinente, a fortiori transversale, revêt un enjeu considérable tant pour la sécurisation de parcours professionnels des actifs que pour la compétitivité des entreprises et constitue une voie en devenir. Comme dans tout démarrage d'actions innovantes, il convient de capitaliser en vue d'aborder une phase de développement.

Annexes

Annexe 1
Les cartes de projet

La carte de projet permet de définir, préciser et formaliser le projet avant d'engager les actions.

Les cartes qui suivent ont donc été proposées au démarrage de l'action et rédigées pendant l'accompagnement méthodologique.

Les actions développées se poursuivent au-delà de décembre 2012.

Mobiliser et outiller les organisations syndicales et patronales du territoire dieppois sur la VAE

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

(Aract Haute-Normandie)

Le projet en quelques lignes

La VAE reste encore un outil peu utilisé pour une frange de la population salariée, et est bien souvent associée à de nombreuses représentations (« lourdeur » du dispositif, côté « scolaire », etc), y compris côté employeur.

Le dispositif VAE est cependant le seul outil qui permette une valorisation et une reconnaissance institutionnelle des compétences acquises dans et par le travail, par une certification.

Différents retours d'expérience laissent entrevoir qu'au-delà de l'obtention d'une qualification, les personnes ayant réalisé l'exercice s'inscrivent dans une dynamique ascendante (confiance en soi, appétence pour la formation, etc.).

Par ailleurs depuis quelques années on assiste à l'émergence du territoire comme lieu d'action pertinent. Impacté par des projets structurants (EPR, éolien) ou des fermetures d'entreprises, il existe une volonté de coordonner des stratégies pour l'emploi, afin de maintenir et développer les compétences sur les territoires.

Il s'agit donc pour les territoires de travailler autour de l'offre des compétences disponibles afin de répondre aux différents enjeux. Le bassin dieppois avec ses caractéristiques s'inscrit dans cette problématique.

Le dispositif VAE est une réponse (parmi d'autres) à ces enjeux, tant pour les salariés que pour les entreprises.

En prenant appui sur l'expertise locale et notamment le point relais conseil VAE, l'ambition du projet est de mobiliser un réseau d'acteurs relais, notamment syndicats salariés et patronaux et ce afin de diffuser, transférer de l'information sur la VAE.

Au-delà et à partir d'une clef d'entrée VAE, il s'agit d'envisager une dynamique locale autour des enjeux GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

L'action a démarré au 1er janvier 2012. La fin est prévue en septembre 2013.

Fondements

Sur le bassin dieppois, 45,7 % des individus n'ont aucun diplôme. 27,8 % possèdent au plus un CAP. Le taux de chômage est supérieur à la moyenne régionale. Le secteur industriel encore fortement implanté décline depuis de nombreuses années.

Ces constats alarmants pour le territoire, renforcent la nécessité d'un travail autour du dispositif VAE et ce parce que :

1. l'absence de diplôme ne signifie pas absence de compétences,
2. les populations en emploi (y compris dites bas niveau de qualification) ont bien souvent acquis une forte expertise,
3. les savoir-faire d'expériences, pour peu qu'ils soient reconnus et valorisés au sein de l'entreprise, constituent un levier d'action interne conséquent pour le développement de projet,
4. la valorisation et la reconnaissance des compétences acquises dans le travail renforcent l'employabilité des salariés et constituent pour certaines populations fragiles (en situation d'illettrisme) un tremplin à la construction de leur projet professionnel.

En s'appuyant sur les syndicats de salariés et patronaux, cette action s'inscrit au carrefour de plusieurs enjeux :

- dialogue social,
- sécurisation des parcours professionnels,
- mobilité professionnelle,
- partenariat local,
- etc.

Au-delà, elle offre la possibilité d'ouvrir un espace de dialogue nécessaire pour aborder les enjeux emploi, compétences sur le territoire.

Objectifs et indicateurs

Plusieurs objectifs sont attendus au travers de cette action :

Objectifs directs

1. Développer les liens entre les acteurs notamment PRC, organisations syndicales de salariés et organisations patronales.
2. Assurer un échange de pratiques entre ces différents acteurs.
3. Démultiplier la connaissance de la VAE au niveau du territoire dieppois.
4. Développer des pratiques de transfert en développant des outils idoines.

5. Engager une dynamique de partenariats.

Objectifs indirects

1. Appréhender avec les organisations syndicales de salariés et organisations patronales, les enjeux de professionnalisation sur des populations spécifiques.
2. Faire émerger une demande.
3. …

Indicateurs de réussite

Deux types d'indicateurs pourraient être retenus :

1. En lien avec le processus
   - Réunions collectives entre les organisations syndicales.
   - Réunions avec les organisations patronales.
   - Création d'un outil spécifique.
   - Fonctionnement autonome.
2. Quantitatifs
   - Nombre de réunions d'information collective sur la VAE.
   - Nombre de présents aux réunions.

Environnements interne et externe

Les besoins sur le bassin dieppois sont importants. Néanmoins le projet en cours ne correspond pas forcément aux besoins identifiés par les acteurs locaux et ne constitue pas, en tout état de cause, une demande locale. Il s'agira donc de veiller dans un premier temps à la cohérence et à l'articulation entre les besoins, ceux initiés au niveau régional et ceux locaux.

Par ailleurs la réussite d'un projet local doit pouvoir s'appuyer sur un ancrage et la reconnaissance de l'expertise locale.

Le travail effectué avec le PRC VAE doit permettre de créer les conditions d'un ancrage local.

Le risque de cette option réside dans la non reconnaissance du PRC par les acteurs locaux.

L'autre inconnu concerne la qualité du dialogue et le type de relations entretenues entre les organisations syndicales et les organisations patronales sur le territoire dieppois.

Le travail réalisé au niveau régional avec les partenaires sociaux régionaux depuis de nombreuses années, constitue un élément de facilitation si des blocages devaient apparaître au niveau local.

Il s'agira de bien veiller à associer les acteurs idoines, par exemple la représentation patronale sur le territoire dieppois est diverse (ex : groupement des entrepreneurs de la région de Dieppe et du

Tréport, grappes d'entreprises), et par ailleurs certaines organisations (syndicales ou patronales) sont représentées par le niveau départemental.

L'entrée par la VAE nécessitera un travail de conviction, c'est pourquoi il faut d'ores et déjà envisager d'inscrire ce travail sur du long terme.

Le travail d'ancrage du projet au niveau local risque de prendre du temps.

Besoins et ressources

Le PRC VAE de Dieppe constitue l'acteur de référence pour travailler sur le projet. Sa connaissance des enjeux du territoire, son expertise sur le sujet ainsi que sa connaissance des pratiques locales sont de nature à réunir les conditions favorables à la mise en œuvre du projet. Cependant, la réussite du projet s'appuie sur la capacité à mobiliser les organisations syndicales de salariés et patronales et notamment les structures locales existantes.

Concernant les ressources:

- la mission VAE de la Région, les partenaires sociaux régionaux pourront être mobilisés pour faciliter les relations avec le niveau local ;
- les acteurs locaux comme le PRC, la chargée de mission à l'action territoriale de la Direccte sont également à mobiliser ;
- enfin la présence de branches professionnelles dans le cadre du projet régional constitue également une ressource.

Le budget action proposé dans le cadre de l'expérimentation offre une certaine souplesse et des marges de manœuvre pour la réalisation du projet. Le principal risque du projet concerne l'adéquation entre l'offre proposée et les besoins des acteurs locaux.

Aussi il nous paraît important de travailler dans un premier temps, avec les acteurs locaux aux connexions possibles entre le projet et leurs besoins et de définir le champ des possibles.

Il est important de bien considérer la VAE comme une clé d'entrée.

Stratégie dominante

Au regard des éléments identifiés ci-dessus, le principal travail visera à analyser les besoins des acteurs locaux et à travailler sur la définition d'un champ d'action commun. La VAE offre cette opportunité. Il importera donc de bien construire l'argumentaire dans l'initialisation des premiers contacts.

Cet axe de travail se construit en partenariat avec le PRC et l'Aract et notamment dans la « contractualisation des rôles des uns et des autres ». Aussi il est important de pouvoir rencontrer les acteurs avec le PRC, et ce afin :

- de rendre visible un portage local du projet,
- de s'appuyer sur l'expertise du PRC dans le questionnement sur la VAE.

Cette première phase permettra, a minima, un premier niveau de sensibilisation des acteurs.

Elle permettra par ailleurs de valider ou invalider certaines options pour assurer la poursuite du projet. Cette démarche implique donc de pouvoir réajuster les modalités du projet en fonction des remontées du terrain.

Pour plus d'informations

Référent : Patrick RAILLARD

Courriel : p.raillard@anact.fr

Bâtipro VAE

Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment

(Capeb Haute-Normandie)

Le projet en quelques lignes

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet de valoriser les compétences en les faisant reconnaître officiellement par l'obtention d'une certification reconnue. Pour aider les hommes et les femmes du bâtiment dans cette démarche, la Capeb a créé le site Internet Bâtiprovae. De manière à faire vivre cet outil, la Capeb de Haute-Normandie a décidé de porter un projet d'animation de la VAE pour les publics du bâtiment. Cette action s'appuie sur la sensibilisation des professionnels de la VAE à ce nouvel outil et sur l'information des entreprises dans le cadre de la démarche GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et service de proximité formation.

L'action a démarré en juin 2011. La fin est prévue en décembre 2013.

Fondements

La VAE est mal connue par le secteur du BTP (organismes professionnels, entreprises, conjoints d'artisans, salariés, demandeurs d'emploi dans le BTP). Pourtant, elle peut apporter des solutions pour sécuriser les parcours professionnels.

Une meilleure connaissance et une démystification de la VAE auprès des professionnels du BTP permettraient de dynamiser ce dispositif.

Le développement d'outils d'information spécifique pour les partenaires et les professionnels de la VAE (PRC - points relais conseil -, AIOA – accueil/information/orientation/accompagnement -, certificateurs) faciliterait la promotion du dispositif.

L'objectif est donc de professionnaliser les administrateurs et l'équipe de la Capeb Haute-Normandie sur la VAE, de sensibiliser les professionnels du conseil et de l'accompagnement VAE de la région, sur l'action de la Capeb et sur l'outil Bâtiprovae, support adapté à la conduite d'actions VAE.

Dans un second temps, les chargés de mission de la Capeb intégreront la VAE dans l'accompagnement GPEC. Les entreprises artisanales, les conjoints, les salariés seront informés sur cette action en fonction de leur besoins.

Objectifs et indicateurs

- Diffuser le site Internet Bâtiprovae auprès des partenaires concernés.
- Etre identifié par les partenaires VAE (Points relais conseil, accueil-information-orientation, certificateurs) comme personne ressources sur VAE BTP.
- Intégrer l'expertise VAE des chargés de mission Capeb à la démarche GPEC en entreprise.
- Etre identifié par les entreprises comme un relais pour l'utilisation de Bâtiprovae.
- Construire et transmettre aux professionnels de la VAE un questionnaire sur l'utilisation du site Bâtiprovae.

Les indicateurs de réussite sont les mises en œuvre de diagnostic ressources humaines dans les entreprises artisanales du bâtiment orientés sur la VAE, et le conseil formation sur la VAE.

Dans l'optique de coordonner l'action et de faire remonter à l'échelon national les observations de nos partenaires, nous organiserons en fin d'année 2012 un bilan intermédiaire de l'action avec l'ensemble des acteurs impliqués.

Environnements interne et externe

Acteurs	Internes	Externes	Effets attendus
Capeb Haute-Normandie	●		Réceptivité des acteurs au projet, retour d'expérience, bonne marche du projet
Région Haute-Normandie Mission VAE		●	• Utiliser un nouvel outil pour le réseau PRC • Associer la mission VAE au process d'évaluation de la démarche • Favoriser l'usage de l'outil Bâtipro dans le conseil VAE.
Certificateurs (Dava, Direccte)		●	• Utiliser un nouvel outil • Associer les certificateurs au process d'évaluation de la démarche et de l'outil.
AIOA		●	Accès à une nouvelle ressource documentaire.
Entreprises (Chefs d'entreprises, salariés, intérimaires, conjoint(e)s, tuteurs, demandeurs d'emploi, jurys…)		●	• Accès à un vecteur de communication • Information renforcée par le réseau Capeb sur la VAE • Diffusion de la VAE au travers d'une démarche GPEC

Besoins et ressources

Le travail s'effectue à deux niveaux :

- d'une part, les professionnels de la VAE (PRC, certificateurs, AIOA), dans le but de diffuser l'outil et de recueillir les observations afin de faire évoluer les contenus,
- d'autre part, l'entreprise avec une information renforcée grâce au service de proximité (conseil formation) et à l'action sur la GPEC.

Le fait d'associer les professionnels de la VAE à l'action permet d'accéder à un ensemble de ressources (documents, témoignages, retour d'expérience sur les actions menées…) importantes. La contrainte majeure concerne l'organisation et la logistique de pilotage du projet avec l'ensemble de ces partenaires.

La marge de manœuvre reste importante car le secteur du bâtiment bénéficie d'une grande marge de progression sur le plan de la VAE. Sans se substituer aux différents acteurs du territoire et en complémentarité avec eux, l'enjeu principal de la Capeb est de bien maîtriser l'information à destination des entreprises et des professionnels de la VAE.

Pour plus d'informations

Référent : James COLAS

Courriel : j.colas@capeb-haute-normandie.fr

Accompagner les acteurs de la GPEC à la conduite de projets collectifs VAE en entreprise

Pôle mondial du flaconnage de luxe de la Vallée de la Bresle

« La Glass Vallée »

ACDE Temps partagé

Le projet en quelques lignes

Il convient d'adapter les compétences des salariés des entreprises en répondant aux nouveaux enjeux économiques internationaux (ouverture des frontières, concurrence accrue…) par le biais du dispositif de VAE au bénéfice des salariés et des dirigeants.

De plus, si nous regardons la pyramide des âges et le niveau de formation initiale en production dans les métiers de la filière du verre, il devient important d'apporter des solutions aux entreprises en termes d'évolution de leurs salariés, de reconnaissance de leur expertise par la qualification et la sécurisation des parcours professionnels dans les entreprises.

Fondements

- La problématique de fond : les diagnostics réalisés à ce jour auprès des ressortissants de La Glass Vallée ne démontrent pas l'efficacité des actions de sensibilisation aux dispositifs VAE, compte tenu du niveau quasi nul des actions de VAE engagées par les salariés et dirigeants de la filière.
- Pour assurer la mise en place et le développement de ce type de demande en VAE par les salariés de la filière verre, il convient de fédérer, en amont, les entreprises sur le sujet et donc La Glass Vallée.
- Notre clé d'entrée en la matière sera les entreprises adhérentes de La Glass Vallée.
- Un diagnostic auprès de ces dirigeants permettra de tester l'action, de valider les modalités de diagnostic, de dupliquer cette démarche auprès des autres ressortissants de la filière verre (priorité non exclusive aux entreprises de moins de 250 salariés).
- **La finalité du projet est de faire émerger une demande sur le dispositif VAE, de faire correspondre l'offre existante et/ou développer l'offre.**

Objectifs et indicateurs

- Rencontrer les dirigeants des entreprises de La Glass Vallée, **cibles et représentatifs des différents métiers**, afin de recueillir leur opinion sur le dispositif VAE, **d'en dégager la faisabilité et l'opportunité.**

- Identifier les certifications et les qualifications possibles au regard des métiers inter branche du secteur de la Vallée de la Bresle.
- **Mettre en place des indicateurs de concordances entre le questionnement des entreprises et la réalité du dispositif** (voir si les certifications et les qualifications correspondent aux attentes recueillies auprès des entreprises).
- Communiquer les résultats auprès de toutes les entreprises afin de susciter des démarches de VAE.
- **Les indicateurs de réussite seront dans l'analyse de correspondance « Besoins / Réponses aux attentes » et/ou dans les préconisations d'actions « Création d'un Certicat de Qualification Professionnelle »** (par exemple).

Environnements interne et externe

Quelles entreprises

- Toutes les entreprises adhérentes de La Glass Vallée avec une priorité non exclusive pour les entreprises de moins de 250 salariés.

Quels publics

- Les chefs d'entreprises pour la partie diagnostic.
- Les chefs d'entreprises et les salariés pour la partie retour de communication.
- Les chefs d'entreprises pour la sélection d'un référent VAE.
- Les salariés et les chefs d'entreprises pour la création éventuelle d'un « CQP ».

Quels acteurs externes

- Les dispositifs régionaux de VAE, les Points Relais Conseil, les Opca, la Cité des métiers, les syndicats présents dans les entreprises,…
- Leurs attentes restent à définir avec eux lors de rendez-vous à programmer (dossier pas assez instruit pour répondre à cette partie).

Forces, faiblesses / Risques, opportunités

Pour les entreprises

- Valorisation des salariés, reconnaissance de leurs compétences et rôle de l'employeur qui s'assure et participe à l'employabilité de ses salariés.
- Peur de la fuite des salariés de l'entreprise vers la concurrence et/ou autre secteur d'activité, peur d'investir à perte.
- Risque de demande de reconnaissance financière, mais opportunité de faire « grandir » ses salariés par l'accompagnement et la reconnaissance qui peut se traduire par une mobilité interne.

Pour les salariés

- Sécurisation du parcours professionnel, reconnaissance auprès de la famille du niveau et de la valeur ajoutée liés à l'investissement personnel.
- Peur de l'investissement personnel important, doutes sur la capacité à réalisation, besoin de reconnaissance de la part de l'entreprise liée à la démarche de validation.
- Opportunité de rester « employable » en cas de difficultés de l'entreprise.

Les acteurs externes

- Force du dispositif existant et varié.
- Richesse du vécu et des actions antécédentes menées, mais s'assurer que les démarches effectuées sont transposables dans cette expérimentation.
- Risque de recueillir trop d'informations, d'exemples et de perdre de vue la finalité du projet, lourdeur de gestion des agendas quant à la rencontre de tous les acteurs.
- Opportunités d'aller vite à l'essentiel et à l'existant sur les certifications et qualifications existantes.

** A retravailler par acteur / public cités dans la partie « Environnement ».*

Besoins et ressources

- Recherche documentaire sur Internet : sites Opcalia, VAE Centre, VAE Lille, VAE Haute-Normandie.
- Travail avec les Points relais conseil VAE Haute-Normandie.
- Collecte d'informations CQP sur site RNCP – Orientation formation – Mission VAE.
- **Recenser l'existant auprès de partenaires ayant déjà été engagés dans les projets VAE collectifs.**

** Cette étape n'est pas du tout estimée pour l'instant, plus de recul après avoir engagé la première étape de diagnostic.*

Stratégie dominante

• 1er temps

Introduction du sujet par la mise en place d'une « note de synthèse » destinée aux chefs d'entreprises pour la sensibilisation sur l'action VAE.

• 2ème temps

Appel des dirigeants d'entreprises pour prise de rendez-vous « Diagnostic VAE ».

• **3ème temps**

Analyse de la grille d'entretien et restitution des résultats, des données, des constats de l'état des lieux, par le biais d'entretiens personnalisés auprès des chefs d'entreprises.

• **4ème temps**

Construction de plans d'actions et d'indicateurs en fonction des résultats.

Pour plus d'informations

Référentes : Claire MOUGEOLLE et Isabelle JOUVENAUD

Courriel : claire.mougeolle@verre-rh.fr / isabelle.jouvenaud@verre-rh.fr

Le projet en quelques lignes

Opcalia Haute-Normandie souhaite, avec l'appui des consultants GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) référencés dans le cadre de projets, développer les démarches collectives de VAE soutenues par les entreprises.

Afin de sécuriser le parcours de VAE, un référent unique sera choisi pour accompagner les démarches et maintenir l'implication, des directions, de l'encadrement et des salariés.

L'action a démarré en janvier 2011. La fin est prévue en décembre 2013.

Fondements

Dispositif instauré par la loi de modernisation sociale de 2002, inscrit dans la loi sur la formation tout au long de la vie et le dialogue social et enfin repris dans la loi de novembre 2009, la **VAE** constitue un des **outils de la sécurisation des parcours professionnels.**

Tous les acteurs emploi – formation en ont conscience, pourtant les entreprises ne s'en emparent pas. Malgré les impacts positifs et les bénéfices partagés pour les entreprises et les candidats, **la VAE peine à faire sa place**.

De plus, dans l'approche VAE, **le projet de l'individu est trop souvent dissocié du projet de l'entreprise** sans recherche préalable de convergence d'intérêts, ce qui ne permet pas d'exploiter pleinement les opportunités et la pertinence de la VAE. Il devient difficile alors de valoriser les résultats et de déployer la VAE dans une logique de bénéfices partagés et de reconnaissance professionnelle réelle.

Objectifs et indicateurs

Opcalia Haute-Normandie se donne comme objectifs :

- de développer les VAE collectives dans les entreprises comme un outil au service du développement de l'employabilité des individus et de la gestion des ressources humaines ;
- de sécuriser davantage les parcours de VAE par un accompagnement renforcé d'un référent unique pour diminuer les abandons et les VAE partielles, et faire le lien entre le projet individuel du salarié et les objectifs de l'entreprise.

Indicateurs de résultats :

- Nombre de démarches collectives de VAE portées par une dynamique de GPEC.
- Nombre de VAE au total (démarches individuelles et démarches collectives).
- Nombre de directions et managers soutenant la démarche.

Objectifs opérationnels :

1. Convaincre les consultants de participer à une journée de formation sur le sujet de la VAE (cf. argumentaire).
2. Trouver un prestataire pour dispenser la formation (via appel d'offre).
3. Communiquer auprès des entreprises sur la VAE comme un outil de GPEC, identifier des problématiques pour lesquelles la VAE peut être une réponse concrète pour l'entreprise (transmission des savoirs, détection des potentiels, favoriser la mobilité interne par la valorisation des compétences).
4. Travailler avec les conseillers sur un argumentaire à destination des entreprises.

Environnements interne et externe

Environnement externe

- **Consultants GPEC**

Opcalia Haute-Normandie souhaite s'appuyer sur les consultants GPEC en les professionnalisant sur le sujet et en leur démontrant l'intérêt et les enjeux de la **VAE** comme **dispositif au service de la GPEC**. Il est important que les consultants soient des prescripteurs de la VAE dans les plans d'actions.

Dans le cadre d'une démarche collective de VAE qui découlerait directement d'un accompagnement GPEC/RH, l'entreprise peut bénéficier d'une aide pour la construction du référentiel de compétences du ou des salariés concernés par la démarche de VAE. Cet accompagnement vise à faire le lien dès le début de la démarche avec le contexte et les enjeux de l'entreprise et à préparer le salarié pour le rendez-vous avec le Point Relais Conseil. Cette intervention fait l'objet d'une action spécifique du projet Objectif VAE et sera menée par le cabinet ayant été missionné et conventionné par Opcalia pour l'accompagnement GPEC.

- **Les points relais conseil**

Information et recherches de certifications.

- **Les référents uniques**

Les consultants GPEC/RH qui sécurisent le parcours de VAE et font le lien entre le projet de l'individu et les objectifs de l'entreprise.

Analyse de la mise en œuvre d'un accompagnement renforcé par un Référent unique

Forces	Faiblesses
Démarche VAE intégrée et soutenue par les directions des entreprises. Accompagnement par un référent permettant de renforcer le lien projet individuel du salarié / objectifs de l'entreprise. Faire de la VAE un outil intégré de GPEC. Permettre la valorisation des compétences détenues par le salarié et donc une meilleure visibilité pour l'entreprise. « Re motivation » du salarié, n'est pas seul face à tous les interlocuteurs du réseau VAE.	Durée des VAE : peut avoir un effet décourageant pour le salarié et impacter l'implication du référent unique si le projet se prolonge au-delà d'1 an. Délai des jurys : idem que pour la durée des VAE.
Opportunités	**Menaces**
Renforcer voire créer le lien entre l'entreprise, le salarié et tous les acteurs de la VAE. Développer l'employabilité du salarié.	Perception d'une concurrence avec d'autres dispositifs. Les salariés qui ne communiquent pas sur leur projet de VAE au sein de leur entreprise. Des entreprises percevant la VAE comme une démarche individuelle.

Besoins et ressources

- Prendre appui sur les acteurs de la VAE en région : PRC, valideurs, jurys, organismes accompagnateurs méthodologiques…
- Ressource matériel : site Internet VAE.
- Prestataires externes spécialisés en GPEC-RH et en gestion de carrière, accompagnement individuel dans le cadre de mobilité interne comme référent unique.

Pour plus d'informations

Référente : Elise LAROCHE

Courriel : elise.laroche@opcalia-hn.com

Action expérimentale VAE - Logistique

Opca Transports

2 fiches action :

• VAE collective expérimentale dans les transports routiers et Activités auxiliaires.

• VAE des grutiers portiqueurs sur les ports de Rouen et Le Havre (225).

Fondements

- La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un élément clé de la Formation Tout au Long de la Vie car elle permet d'obtenir une qualification reconnue. Elle s'inscrit dans la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) de l'entreprise en donnant une traduction concrète et visible de la notion « d'entreprise apprenante ». Elle contribue nécessairement à la professionnalisation des actifs dans des métiers et secteurs en plein développement.
- Ainsi, le secteur Transports et Logistique s'est engagé dans une démarche de développement de la validation des acquis de l'expérience, facteur de sécurisation des trajectoires professionnelles, de mobilité interne ou externe des actifs ainsi que de promotion sociale.
- Conscients que le recours à ce dispositif est encore insuffisamment développé, en particulier pour les publics et les profils cibles du type travailleurs de bas niveaux de qualification, salariés des PME, la branche professionnelle, par l'intermédiaire de l'Opca Transports, et dans la continuité des actions déjà menées dans le cadre du programme AME (Accompagnement des Mutations Economiques), envisage de favoriser un recours plus large et plus systématique à la validation des acquis de l'expérience.
- A ce titre, il est rappelé que le secteur Transports et Logistique s'inscrit parmi les branches professionnelles dans lesquelles le recours à la VAE est peu utilisé, notamment par les TPE et les PME mais s'analyse néanmoins comme un secteur à fort potentiel.

Objectifs et indicateurs

Action 1 : dans la continuité des actions déjà menées dans l'AME sur la GPEC, susciter, détecter et recueillir les besoins afin de proposer des démarches collectives de VAE inter-TPE/PME du secteur

(mutualiser l'ingénierie pour quelques parcours VAE de salariés de petites entreprises par le recours à un chargé de développement). Le personnel en place de la délégation et ce chargé de développement visiteront au moins 200 entreprises du secteur Transports et Logistique sur le territoire Haut Normand. Aucun chiffre n'est possible à donner mais plusieurs dossiers sont engagés pour des reconnaissances chez les conducteurs routiers ; une expérimentation chez les agents d'exploitation va tenter de voir le jour via les fédérations patronales.

Action 2 : organiser 225 VAE Ouvriers d'Exploitation Portuaire via le CQP Grutier-Portiqueur (Vallée de Seine : Le Havre et Rouen) à des personnels portuaires expérimentés et formés, venant des ex ports autonomes, mais ne bénéficiant pas d'une certification.

Cette expérimentation fera l'objet d'une capitalisation.

Environnements interne et externe

- Promouvoir un ensemble d'actions visant à développer la validation des acquis de l'expérience auprès des entreprises et des salariés des Transports et de la Logistique.
- Poursuivre les actions engagées dans le cadre du programme AME au sein duquel le développement de la VAE avait déjà été intégré, et ce, par une action menée en 2 temps au cours des années 2009-2011, à savoir :

  > Mise en œuvre de la professionnalisation et de l'interconnaissance des acteurs en initiant de nouvelles coopérations notamment entre les Points Relais Conseils et les Référents VAE de la Branche.

  > Création d'un groupe de travail intégrant la mission VAE régionale, autour de la construction d'un film de promotion de la VAE auprès des PME Transport et Logistique (200 DVD en édition).

Ainsi, sur la base du travail déjà mené en partenariat avec le CNPT et la filière Logistique, l'Opca Transports s'engage dans le développement de deux actions de mise en œuvre concrètes de VAE permettant à la fois la valorisation des métiers portuaires et des métiers des TPE/PME du Transport et de la Logistique ainsi qu'un recours plus important à l'outil GPEC que constitue la VAE dans l'évolution des compétences des salariés de ce secteur. Ceci en partenariat avec les fédérations patronales ainsi que les organisations syndicales représentatives des salariés et des entreprises.

Besoins et ressources

- Un chargé de mission dédié à cette mission sur le territoire Haut-Normand équipé de plaquettes de communication et d'un film de l'Opca Transports ainsi que le film mis en place dans le cadre de l'AME, viendra en renfort du personnel « terrain » qui œuvre déjà à cette mission.

- Les partenaires sociaux de la Branche qui ont insufflé un nouvel élan à la VAE via une campagne nationale.
- Les organismes de développement de la formation de la branche via des référentiels adaptés aux salariés en poste ou bien à créer afin de faciliter ces VAE.
- Les PRC (Points Relais Conseils) en les informant sur les métiers des transports et les certifications disponibles.

Stratégie dominante

- Pour l'action VAE Grutiers Portiqueurs, les VAE sont déjà exprimées par les entreprises de manutention portuaire des Ports de Rouen et du Havre pour 225 salariés (seconde phase de la réforme portuaire).
- Pour l'action de promotion de la VAE :

Les conducteurs du transport routier de voyageurs, du transport routier de marchandises et activités auxiliaires, exploitants et personnels administratifs, le personnel des entrepôts logistiques, les salariés n'ayant aucun niveau de qualification, les salariés qui pourraient élever leur niveau de qualification soit dans le but simple d'élever leur niveau, soit pour une ambition de monter de niveau hiérarchique dans l'entreprise.

Un effort particulier sera fait sur les conducteurs et les agents d'exploitation du transport routier.

Aucune priorité particulière ne doit freiner un besoin de VAE, que ce soit pour les bas, comme pour les hauts niveaux de qualification. Il faut démystifier la VAE en apportant des explications claires et précises sur la méthodologie du dossier et les étapes à franchir. La rendre accessible à tous.

Les outils développés par l'Opca Transports et au sein de l'AME permettront aux personnes présentes en région d'avoir les arguments pour présenter à nos entreprises l'intérêt de cet outil de GPEC.

Pour plus d'informations

Référent : Pascal DUCROTTÉ

Courriel : p.ducrotte@opca-transports.com

Professionnaliser les jurys VAE

Unifaf Haute-Normandie

Le projet en quelques lignes

Pour les 10 ans de la VAE, nous pouvons établir un premier constat : peut mieux faire ! En effet, de nombreux dysfonctionnements sont à noter, tous les acteurs sont concernés. Notre projet porte sur l'étape jury et les acteurs jurés. La commande émane de la Direccte mais ce thème faisait aussi partie d'une priorité pour la branche à travailler en 2012.

Tout d'abord, il s'agit de dresser un bilan de l'existant par le biais de rencontres et d'interviews des acteurs liés aux jurys professionnels de VAE : candidats, jurés professionnels, organismes de formation, établissements, certificateurs et autres partenaires incontournables. Les axes d'amélioration devraient concerner la session de validation et particulièrement l'oral avec le jury. Comment faire en sorte d'outiller les membres de jurys afin de les professionnaliser ? Il existe une formation de deux jours dont le commanditaire est la DRJSCS* et le prestataire le Dava. Celle-ci a été actualisée cette année afin de répondre aux besoins exprimés par les membres de jury. Un certain consensus apparaît : la formation ne répond plus aux attentes des jurys professionnels quels qu'ils soient. Le Dava et la DRJSCS ont travaillé conjointement à une action ciblée pour les jurys professionnels soignants.

Quant aux jurys professionnels des métiers éducatifs, nous nous proposons de créer une action spécifique répondant au plus près des acteurs, à savoir un temps consacré à de l'échange de pratiques.

Ensuite, le nombre de professionnels volontaires pour être membres de jury est insuffisant ; il s'agit dans ce projet de faire en sorte d'en augmenter le nombre, donc de créer un outil d'appétence tel qu'une plaquette à remettre dans les établissements et par ce biais les sensibiliser.

L'action a démarré en juillet 2011. La fin est prévue en décembre 2012.

* Direction Régionale de la Jeunesse des Sports et de la Cohésion Sociale.

Fondements

Constats :

- des témoignages de candidats et de jurés professionnels insatisfaits par l'imprécision des notes, des préconisations, de la manière dont cela se passe lors de la validation ;
- des interpellations par les certificateurs et organismes de formation. Le Dava (Dispositif académique de validation des acquis), par exemple, enregistre des taux de réussite peu élevés dans nos métiers ;
- tous les acteurs semblent insatisfaits de ce qui existe à ce jour. La qualité semble être le premier argument, la recevabilité varie d'un certificateur à l'autre. Les intérêts de chacun divergent ;
- le volume de candidats oblige au renouvellement du public juré professionnel ;
- la Délégation régionale paritaire souhaite que l'Opca participe à la réflexion et mette en place des solutions d'amélioration.

Finalités :

- Améliorater le processus d'évaluation, l'oral avec jury, les préconisations, meilleure lisibilité aussi pour le candidat.
- Former les jurés.
- Obtenir des résultats homogènes selon la composition du jury ainsi que dans le traitement des candidats.

Enjeux :

- Anticipation sur la future organisation des certifications : les organisations apprenantes sont au cœur des enjeux de la branche. Chaque établissement peut devenir un site qualifiant. Il est nécessaire de former les salariés par étape.
- Progression possible des salariés : passer de jury professionnel à formateur terrain. Cette première posture pourrait être un préalable à une suite de parcours fléché. En effet, avant d'être formé au tutorat, à formateur terrain, il n'est pas incongru de commencer par devenir jury professionnel (surtout pour un senior).
- Avoir un vivier important de jurés mobilisables et opérationnels.

Objectifs et indicateurs

A la suite des entretiens avec les différents acteurs, voir si des points de convergence se dégagent et si les attentes des candidats correspondent aux besoins des jurés. Des axes d'amélioration notamment dans le contenu de la formation jury seront proposés. Vérifier si les outils dont manquent les jurés permettront d'alimenter la session de validation et satisfont les candidats.

Le nombre d'inscrits pour cette formation constituera un indicateur ainsi que le degré de satisfaction des stagiaires.

Concernant l'objectif d'augmenter en nombre les jurys volontaires, seuls les chiffres parleront.

Environnements interne et externe

Les acteurs internes : la commission paritaire et plus globalement la délégation dans son ensemble (les administrateurs régionaux adhèrent politiquement, la Secrétaire générale régionale, un collaborateur Unifaf et le siège).

Les acteurs externes : les organismes de formation de branche, les certificateurs (Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, Dava), la Direccte, le Conseil Régional et les experts ayant déjà travaillé sur le sujet.

Une des forces se situe dans l'antériorité liée à ce sujet, un constat partagé concernant les dysfonctionnements, un portage politique et institutionnel, un dispositif qui devrait continuer de progresser en quantité.

Les faiblesses ou risques sont l'antériorité du sujet, ce n'est pas nouveau et pourtant rien n'a changé, la difficulté des certificateurs à échanger, les changements à venir, les contraintes budgétaires (enveloppe par dispositif). Et enfin le temps à consacrer pour tenir les délais impartis.

Besoins et ressources

Le portage par l'Opca permet une certaine objectivité, aucun parti pris mais un dispositif à promouvoir de fait. Le sujet de la VAE étant au carrefour de nombreuses réflexions connexes (travail, métier, compétences, formation…), il est important d'en fixer des limites afin de ne pas digresser. En effet, ce thème déchaîne volontiers les passions, chacun défendant son pré carré.

Les ressources disponibles sont nombreuses, les acteurs se prêtent au jeu du témoignage, la littérature est florissante sur le sujet. Du temps et des moyens financiers sont alloués. Quant aux marges de manœuvre, elles sont finalement assez nombreuses : l'Opca a toute légitimité dans cet objet.

Ce sujet n'est pas en concurrence avec d'autres mais complémentaire (manager les partenariats en région, autre séminaire concomitant).

Un atout majeur se dégage au travers d'une motivation forte de chacun des acteurs rencontrés. En effet, le constat assez mitigé les réunit et fait qu'il leur apparaît urgent et nécessaire de se pencher sur la question.

Stratégie dominante

La priorité est de maîtriser le processus VAE, de dresser un bilan de l'existant et surtout de s'imprégner de l'esprit du texte (loi). Traiter les dérives et effets pervers n'est pas l'objet pour le moment même s'ils ne sont pas à occulter (stratégies des acteurs selon son statut ; jury, candidat, organisme de formation), ils seront constitutifs de fait de l'environnement. Cependant, traiter de la professionnalisation des jurys permettra de lever en partie ces dérives.

Compiler les différents travaux va constituer un temps important mais nécessaire. Passer du projet à l'action rapidement et de manière consensuelle. Effectuer une veille sur ce qui va changer semble obligatoire mais risque d'être chronophage.

Pour mener à bien le projet, des temps dédiés au projet, des comptes rendus réguliers avec le politique et la sollicitation de nombreux acteurs sont indispensables.

Pour plus d'informations

Référente : Catherine LERAT

Courriel : catherine.lerat@unifaf.fr

Union des Industries et Métiers de la Métallurgie Rouen/Dieppe

Etude sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles de la métallurgie

Union des industries et des métiers de la métallurgie

UIMM Rouen/Dieppe

Résumé du projet en quelques lignes

La volonté première de la branche métallurgie est de valoriser les Certificats de Qualification Professionnelle, démarche de qualification se démarquant de la logique diplômante de la VAE, même si des analogies partielles existent. Il y a donc un certain attentisme par rapport à la VAE, imputable en partie aux images attachées au dispositif (complexité et lourdeur administrative, crainte de l'impact salarial, besoin d'un accompagnement fort dans les petites structures,…). Extrait du rapport : *Étude sur les pratiques de VAE dans les entreprises industrielles et de service à l'industrie, Ministère de l'Économie, Mai 05*.

Le projet porté par l'UIMM Rouen / Dieppe vise, face à ce constat, à réaliser un état des lieux des pratiques de VAE dans les entreprises de la métallurgie afin de mieux comprendre les freins et les difficultés rencontrées mais également les leviers possibles pour développer la VAE dans ce secteur.

Fondements

Constats :

- VAE très peu pratiquée dans les entreprises industrielles et de la branche métallurgie.
- VAE mal connue sur le terrain (entreprises et salariés).
- Forte connotation de la démarche et parfois mauvaise représentation.
- Faible perception par l'entreprise de l'intérêt de la démarche (VAE considérée comme une démarche individuelle).
- VAE n'est pas assimilée à une acquisition de compétences (au contraire de la formation).

Enjeux :

- Enquête = moyen d'information et de sensibilisation des chefs d'entreprises, des responsables RH et des managers de proximité à la VAE.
- Établissement d'un état des lieux des pratiques VAE dans les entreprises industrielles métallurgiques pour identifier des pistes de progrès adaptées et réalistes.

- Changement des représentations sur la VAE.
- Développement à terme de démarches VAE dans les entreprises métallurgiques.

Objectifs et indicateurs

Objectifs :

- Dresser un état des lieux des pratiques VAE.
- Comprendre les finalités poursuivies par les entreprises s'engageant dans une telle démarche ou les raisons pour lesquelles les entreprises ne s'engagent pas.
- Identifier les freins et les facteurs de succès du dispositif.
- Identifier des pistes de progrès et préparer la communication et l'accompagnement éventuel à mettre en place.
- Déceler les opportunités et les moyens d'étendre le dispositif à un plus grand nombre d'entreprises et d'impulser dans les entreprises des démarches actives en faveur du développement de la VAE.
- Permettre, à l'occasion de ce projet, de sensibiliser les dirigeants et les gestionnaires des ressources humaines (RRH, DRH, managers, etc.) sur la VAE comme véritable outil de gestion des ressources humaines et des compétences.
- Permettre que la VAE soit verbalisée au niveau de la branche, du territoire et de l'entreprise pour permettre la mise en place d'actions opérationnelles.

Méthodologie du projet

- Constitution du panel d'entreprises (et de salariés) et définition de la liste des acteurs institutionnels à rencontrer (Conseil régional, PRC, etc).
- Élaboration des outils nécessaires à l'étude (courrier d'information, argumentaire, questionnaire, trame du rapport final, etc).
- Entretiens en face à face avec les entreprises (Dirigeant et/ou DRH).
- Restitution auprès des entreprises métallurgiques (interrogées ou non) en présence de la chargée de mission VAE du Conseil Régional et de structures d'accompagnement et de certificateurs – identification d'actions à mener pour développer la VAE.
- Élaboration d'un état des lieux et de pistes de progrès pour développer la VAE dans la métallurgie.

Environnements interne et externe

Cible du projet

- Chefs d'entreprises / Responsables RH / Managers de proximité.
- Institutionnels, notamment le Conseil Régional et le réseau des PRC.
- Acteurs emploi-formation de la branche, en particulier l'Opca de branche (Adefim) et l'organisme de formation de branche (Afpi).

Acteurs associés

- *Acteurs « politiques » :*

  > Représentants élus de l'UIMM Rouen-Dieppe.

- *Acteurs techniques (Appui technique au projet) :*

  > Réalisation de l'état des lieux et de la synthèse : Agence de communication.

  > Chargée de communication UIMM Rouen-Dieppe : appui interne pour la communication sur le projet et la réalisation du support (en lien avec agence de communication externe).

  > Mission VAE du Conseil Régional – PRC – Oref : contributeurs / experts VAE.

Besoins et ressources

Ressources disponibles : voir ci-dessus.

Textes cadres et documents de référence

- Accord de branche du 1er juillet 2011 (art. 16.2) : cadre et règles.
- La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels (Cereq – 2008).
- Rapport 2007 sur la VAE dans l'industrie et les services à l'industrie.
- Contrat d'objectifs de branche Métallurgie.

Projets complémentaires

Actions collectives RH pilotées par l'UIMM Rouen-Dieppe (Objectif compétences, Charte auto, etc).

Pour plus d'informations

Référent : Ludovic LEPELTIER

Courriel : ludovic.lepeltier@ui-normandie.org / 02.32.19.55.00

Annexe 2
Exemples d'actions inhérentes au projet VAE/GPEC

Ci-dessous sont présentées des actions qui ont été développées en lien avec les projets déployés.

Projet Aract

- Créer un espace de dialogue mobilisant les organisations syndicales sur la problématique de la VAE.
- Déterminer la stratégie de mobilisation idoine au service du projet et avec les acteurs locaux de la VAE et du territoire (PRC).
- Organiser des temps de rencontres individuelles avec les partenaires sociaux pour recueillir leurs intérêts ou désintérêts pour la VAE.
- Organiser des réunions collectives réunissant l'ensemble des partenaires sociaux (syndicats de salariés et patronaux).

Projet Capeb

- Tester et décliner au niveau régional l'outil Bâti Pro VAE.
- Organiser des réunions collectives VAE par grand bassin d'emploi à destination des adhérents.
- Diagnostiquer la pertinence de recourir à la VAE pour la personne (chef d'entreprise, collaborateur-trice d'artisans/conjoint(e) d'artisan).
- Développer une culture VAE au sein de l'organisation Capeb au service de l'approche RH.

Projet Opcalia

- Formation des consultants RH prestataires d'Opcalia à la problématique VAE.
- Établissement d'un cahier des charges « référent unique » et sélection des prestataires.
- Promotion et développement de l'offre de service élaboré auprès des entreprises.
- Développer une culture VAE au service de l'approche RH.

Projet UIMM Rouen-Dieppe

- Entretien avec un échantillonnage de 11 entreprises pour écouter leurs représentations de la VAE et les freins au développement. « On veut vous rencontrer pour échanger sur la VAE ».
- Mettre en débat les résultats avec les acteurs du projet VAE-GPEC et du territoire.
- Déterminer un plan d'action et cibler les actions pour développer la VAE dans la métallurgie.

Projet Unifaf

- Action de professionnalisation des jurys.
- Mobilisation des Instances Représentatives du Personnel pour qu'elles soient relais auprès de leurs pairs afin de les mobiliser pour que leurs adhérents deviennent membres de jury.

Annexe 3
Bibliographie
sur la VAE collective et la VAE/GPEC

• *VAE de l'intérêt de jouer collectif / Laurent Gérard In : ENTREPRISE & CARRIERES, n° 1129, 29/01/2013, pp. 22-29*

Résumé : Et si l'avenir et la réussite de la validation des acquis de l'expérience (VAE), démarche très souvent présentée comme individuelle, passaient par le collectif ? De plus en plus d'entreprises proposent une VAE à leurs salariés. Et, parmi celles qui l'ont déjà lancée, le nombre de demandes augmente.

Au sommaire :

- Carrier transicold industrie : une VAE collective très encadrée [l'expérience de cette entreprise avait été présentée lors de la journée des 10 ans de la VAE organisée par le Crefor en décembre dernier].
- Interview d'Isabelle Cartier, consultante : « Sept conseils pour prévenir les abandons et les échecs ».
- Interview de Vincent Merle : « Il faut rendre plus lisible le système de certification ».

• *VAE collective : une démarche « gagnant-gagnant » / Marie Excoffier ; Sophie Picot-Raphanel In : FPC ACTUALITE , n° 81, décembre 2012, pp. 4-5*

Résumé : Si la validation des acquis de l'expérience (VAE) est une démarche en principe individuelle, laissée à l'initiative du salarié, elle peut aussi prendre une forme collective. Elle devient alors un outil de GRH et un moyen pour l'entreprise de professionnaliser et de développer l'employabilité de ses salariés. Le bon déroulement et la réussite du projet passent par le respect d'un certain nombre d'étapes.

• *GPEC et professionnalisation dans les services à la personne languedociens / Solange de Fréminville In : ENTREPRISE ET CARRIERES, n°1082 du 7 au 13 février 2012, p. 17 Rueil-Malmaison : Wolters Kluwer France*

Résumé : En Languedoc-Roussillon, une vingtaine d'entreprises de services à la personne ont adopté une démarche de GPEC. Objectif : qualifier le personnel et renforcer le management. Ainsi, une fédération de sociétés de services à la personne, la Fedesap a sollicité l'Agefos-pme en 2009 pour expérimenter la GPEC dans ce secteur. Une première expérience a été lancée en Île-de-France, puis une seconde en Languedoc-Roussillon, en 2010. Au terme de ces démarches, l'objectif de la Fedesap est de développer une boîte à outils de parcours de formation adaptés aux besoins des entreprises. Par exemple, l'entreprise - VITAME 30 - a engagé 16 salariées dans des VAE ou des périodes de professionnalisation pour leur permettre d'obtenir le titre d'assistante de vie aux familles. De même, l'APEF Béziers a envoyé 2 personnes en formation pour devenir responsables d'agence.

• *Le grand livre de la formation / coordination Michel Barabel ; Olivier Meier ; André Perret… [et al.] Paris : Dunod, 2012 .- 532 p. ISBN : 978-2-10-054022-8*

Résumé : Cet ouvrage collectif rédigé par une trentaine de praticiens, responsables de formation, chercheurs en sociologie, sciences de l'éducation et gestion des ressources humaines présente les règles et usages de la formation professionnelle : contexte juridique, enjeux, acteurs, construction et suivi des actions. Il propose des pistes de réflexion et des solutions concrètes pour le développement et l'optimisation des actions de formation. Une première partie porte sur les enjeux et la mise en place de la formation en entreprise (fonction formation, GPEC, plan de formation, management, évaluation de la formation). La seconde s'attache aux modalités et outils pédagogiques de la formation (ingénierie, e-learning, accompagnement, VAE, professionnalisation des formateurs). Il est complété par un point juridique sur le droit de la formation et le droit de la compétence et une bibliographie.

• *Sécuriser les parcours professionnels par la création d'un compte social universel : Rapport remis au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé / François Davy Paris : Ministère du Travail de l'Emploi et de la Santé, 2012 .- 40 p.*

Résumé : A l'issue de sa mission, l'auteur formule 13 propositions visant à favoriser la sécurisation des parcours professionnels. Il prévoit notamment la création d'un compte universel de droits sociaux, le développement du congé individuel de formation, l'élargissement de la démarche GPEC au niveau régional, une information automatique sur les droits à la VAE, un recentrage du bilan de compétences, une simplification des structures chargées de la formation, la création d'un droit à la formation initiale différée. Il préconise également d'expérimenter le compte universel de droits sociaux dans deux branches professionnelles.

• *VAE : le succès vient du collectif / Laurent Gérard ; Christian Robischon ; Violette Queuniet ; Mariette Kammerer ; Valérie Morel In : ENTREPRISE ET CARRIERES, n° 1056, 5 au 11 juillet 2011, pp. 20-29*

Résumé : La validation des acquis de l'expérience (VAE) continue de se développer doucement. Un fort engagement des entreprises et un travail permanent de sensibilisation permettront un mouvement massif. Garant de la réussite des VAE : l'approche collective associée à un accompagnement individuel.

• *Minerv, ou l'utilisation collective de la VAE comme outil de gestion des compétences / Philippe Grandin. In : L'Inffo formation, n°760, 16-31 janvier 2010, pp. 10-11 Saint-Denis-La-Plaine : Centre Inffo*

Contient : Entretien avec Lionel Genetelli, responsable développement au Service commun de formation continue de l'Université Lille-I (Sudes) : « Modéliser une démarche d'accompagnement des entreprises ».

Résumé : Dans le cadre d'une expérimentation en Nord-Pas-de-Calais, une cinquantaine d'entreprises ont été accompagnées dans des dynamiques de GPEC susceptibles de mobiliser la VAE.

• *44 salariés et 33 entreprises concernés par le projet Minerv / Site d'Opcalia Nord-Pas-de-Calais, 09/04/2009 - http://www.opcalia.com/fileadmin/user_upload/Presse/CP_MINERV_bat1.pdf*

Résumé : Le projet Minerv (Modéliser pour l'INdustrie des Expériences de Recours à la VAE), visant à modéliser une démarche de conseil et d'accompagnement des PME-PMI vers la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et la VAE (validation des acquis de l'expérience), porté par l'Université Lille 1, connaît un excellent accueil auprès des salariés et des entreprises : en tant qu'acteur de ce projet Opcalia Nord-Pas-de-Calais en dresse un premier bilan.

En savoir plus sur le projet Minerv :

http://www.industrie.gouv.fr/capital-humain/conferences/08-01-2008/minerv.html

http://www.assemblee-nationale.fr/13/commissions/lycee/com-soc-20090408.asp

• *Une plate-forme de services VAE aux entreprises pour faciliter les actions collectives / Inffolor-Carif Lorraine In : OBJECTIF FORMATION EN LORRAINE, n° 49, juillet 2009, pp. 12- 13*

Résumé : Inscrite dans le plan d'action régional pour la VAE, une « plate-forme de services VAE aux entreprises » est constituée en Lorraine depuis fin 2008. L'objectif pour l'État et la Région, en concertation avec les partenaires sociaux dans le cadre de la commission VAE du CCREFP, est de faire de la VAE une démarche intégrée dans les politiques de gestion des ressources humaines et de qualification d'un plus grand nombre d'entreprises, mais aussi de branches professionnelles et de territoires.

• *Breger embarque 20 chauffeurs dans une VAE collective / Laurent Poillot In : ENTREPRISE ET CARRIERES, n°956, 26 mai-1er juin 2009, p. 15 Rueil-Malmaison : Wolters Kluwer*

Résumé : L'entreprise de transport Breger a mis en place une action collective de validation des acquis de l'expérience qui s'inscrit dans un projet de GPEC. 150 chauffeurs, sur les 500 que compte l'entreprise en France, se sont vu proposer de valider le titre professionnel de niveau V de conducteur de transport routier.

• *La Vae : le difficile usage collectif d'un droit individuel / Marie-Christine Bureau ; Lise/Cnam ; Carole Tuchszirer In : CONNAISSANCE DE L'EMPLOI, n° 58, octobre 2008. 4 p.*

http://www.cee-recherche.fr/fr/connaissance_emploi/58-VAE_usage_collectif_droit_individuel.pdf

Résumé : La validation des acquis de l'expérience (VAE) est un droit individuel inscrit dans le Code

du travail depuis 2002. Dans la pratique, ce droit a du mal à s'imposer, ce qui semble traduire les limites d'une approche tendant à faire du salarié le seul responsable de son employabilité. Cette tendance, qui transparaît plus généralement dans le domaine de la formation professionnelle continue, est illustrée par une enquête de terrain portant sur des opérations collectives de VAE. L'enquête montre les difficultés d'articulation entre usage collectif et démarche individuelle. La VAE est souvent vécue par le salarié comme une aventure solitaire malgré l'investissement initial de l'employeur ou comme un processus conduit et maîtrisé par l'entreprise qui exige peu d'engagement de sa part. Le partage des responsabilités entre employeur et salarié, rendu possible par la loi dite de « modernisation sociale », n'apparaît ainsi que rarement : seule la situation de construction d'un métier en émergence permet une mobilisation de l'ensemble des acteurs autour de la validation des acquis de l'expérience.

• *Le responsable formation, acteur essentiel au service de la GPEC / Philippe Bernier In : ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n°213, mars-avril 2008, pp. 8-13 Saint-Denis-La-Plaine : Centre Inffo*

Résumé : L'obligation triennale de négocier sur la GPEC s'applique pour les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus : le responsable formation est appelé à y travailler. Plus généralement, la multiplicité des rôles qu'il doit assumer l'a propulsé aux commandes d'une fonction jugée à la fois « passionnante » et « éprouvante ». Au-delà de l'évolution constante du droit - doit-il devenir un juriste confirmé, s'il ne l'était pas préalablement ? - le métier se réorganise en fonction d'un contexte démographique, économique et culturel. La première adaptation du métier consiste à appréhender son rapport au salarié, non plus sous un angle collectif, mais individuel. Le responsable formation doit repenser ou affiner toutes ses pratiques. La formation est l'un des outils essentiels de la réussite d'une GPEC cohérente. Parmi les corollaires, l'obligation d'adaptation au poste de travail, et la question de l'avenir du salarié, avec la notion de « coresponsabilité ». L'entretien professionnel, le bilan de compétences, la VAE restent encore en phase de maturation. Référent de la bonne utilisation des possibilités offertes, le responsable formation se doit d'être un véritable expert de l'ensemble des dispositifs, avec l'ambition d'en simplifier l'approche et l'accès. Acteur au milieu de nombreux autres, il doit développer son aptitude à la construction partenariale. Ainsi, il doit savoir être, à la fois, « stratège », « vendeur », «coordinateur», « délégué », « conseiller », « explorateur », « pilote », « partenaire » -et « benchmarkeur »…

• *Atac soutient l'évolution de ses salariés / Martine Doriac In : ENTREPRISE ET CARRIERES, n°894, 19-25 février 2008, pp. 18-20 Rueil-Malmaison : Groupe Liaisons*

Résumé : Un second accord de GPEC signé fin 2007, a mis en oeuvre notamment VAE collective, aides à la mobilité professionnelle et géographique, CIF, bilans de compétences, déterminé avec le salarié au cours d'un entretien professionnel.

• *La VAE pour valoriser les compétences / Béatrice Sarazin In : TRAVAIL ET CHANGEMENT, n°317, janvier-février 2008, p. 8 Lyon : ANACT*

Résumé : ASF Arvato, centre d'appels et de marketing direct, a mené une VAE collective pour 10 salariés seniors dans le cadre d'un accord de GPEC. Un engagement a été signé entre l'entreprise, la DDTEFP, l'Agefos-pme et l'Afpa pour simplifier le dispositif. Depuis d'autres salariés aspirent à obtenir un titre par la VAE.

• *Agefos-PME et la VAE : un bilan contrasté, mais prometteur / Olivia da Silva In : ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n°212, janvier-février 2008, pp. 49-52 Saint-Denis-La-Plaine : Centre Inffo. Notes : Cet article fait partie du dossier « VAE : cinq ans d'expérience »*

Résumé : Comment valoriser un droit individuel de la personne, convaincre les chefs d'entreprise et rendre lisible un processus aussi complexe ? Dès 2002, Agefos-PME a positionné la VAE comme un outil au service du développement des compétences… dans les entreprises. Les instances paritaires d'Agefos-PME ont alors élaboré un cadre d'action. Une sensibilisation et une information régulières ont été apportées aux sections professionnelles paritaires (SPP) des 38 branches adhérentes à l'Opca. En 2007 encore, une grande campagne d'information a été mise en place. Agefos-PME (sa délégation Aquitaine, par exemple) participe à l'élaboration d'outils. Des partenariats locaux se développent pour appuyer la structuration de l'offre de formation (Agefos-PME Bretagne, Alsace Midi-Pyrénées, Centre, Limousin ou Nord-Picardie). Mais malgré ces efforts, la VAE n'a pas encore les résultats escomptés. Elle reste perçue comme un « parcours du combattant » et, pour les acteurs, la démarche d'enregistrement des CQP au RNCP a la même image. L'appui méthodologique en ingénierie de la part de l'Opca auprès des branches est ici capital. Les partenaires sociaux d'Agefos-PME souhaitent aller plus loin et aider les entreprises et les salariés à « franchir des barrières ». Un travail est donc engagé, et devrait déboucher sur une nouvelle offre de service aux entreprises sur les territoires. En favorisant les démarches conduites dans le cadre d'une GPEC, et les dynamiques collectives, en précisant avec les certificateurs les activités relevant de l'accompagnement, en formant les professionnels siégeant dans les jurys, ou encore en travaillant sur les parcours de VAE post-jury.

• *La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels / Damien Brochier ; Françoise Kogut-Kubiak ; Chantal Labruyère ; Nathalie Quintero In : CEREQ. - NEF, n° 38, 2008, 56 p. - http://www.cereq.fr/index.php/content/download/497/6719/file/nef38.pdf*

Résumé : La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a doté les salariés d'un droit individuel à la validation des acquis de l'expérience (VAE), destiné à faciliter leurs mobilités sur le marché du travail et à sécuriser leurs parcours professionnels. Collectivement les acteurs de l'entreprise se sont saisis de ce nouveau droit (Accord national interprofessionnel, avenant interprofessionnel, accords de

branche ou de groupes, etc). Mais, sur le terrain, l'utilisation de la VAE comme un outil au service des politiques de ressources humaines reste encore assez marginale. Quels sont les ressorts des entreprises qui se sont lancées dans l'aventure ? Quels moyens ont-elles mobilisés et quelle place ont-elles laissée aux projets personnels de leurs salariés ? Telles sont les principales questions auxquelles les auteurs tentent de répondre dans ce travail qui exploite 15 monographies d'actions collectives réalisées en 2006-2007.

• *Les seniors et le maintien dans l'emploi : l'expérience a de l'avenir / Coryse Tétrel In : ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n°207, mars-avril 2007, pp. 38-40 Saint-Denis-La-Plaine : Centre Inffo*

Résumé : Le changement de mentalité vis-à-vis des «seniors» reste difficile à amorcer dans les entreprises : celles-ci s'adaptent aux événements lorsqu'ils se présentent. Or, les salariés de 45 ans doivent s'attendre à rester encore vingt ans en activité. C'est un phénomène qui doit être géré à part entière. C'est pourquoi le réseau Opcalia met à disposition des entreprises des outils et des méthodes pratiques. Il initie des logiques de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Ses conseillers formation les aident à articuler les mesures et les financements adaptés. Le travail de terrain permet de mieux identifier et d'analyser les processus d'intégration, de mobilité interne, de gestion de fin de carrière, de transfert des savoirs et savoir-faire, etc. La bonne connaissance des territoires permet aussi de démystifier les freins à la mobilité. Il s'agit aussi d'encourager le dialogue social, de développer la coresponsabilité et le co-investissement, afin de donner à l'individu les moyens d'être «acteur de son parcours» dans l'entreprise et de sécuriser ainsi les trajectoires professionnelles des salariés les plus âgés. L'objectif des « acteurs relais » qui interviennent auprès des entreprises est de mettre en oeuvre un ensemble de dispositifs alliant formation et accompagnement : l'entretien professionnel de seconde partie de carrière, le bilan de compétences, le Dif (droit individuel à la formation), la VAE (validation des acquis de l'expérience), la période de professionnalisation, le Cif (congé individuel de formation), ou encore le tutorat.

• *La VAE à la Banque de France : un outil de développement des compétences / Pierre Gras In : ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n°195, mars-avril 2005, pp. 32-34 Saint-Denis-La-Plaine : Centre Inffo. Notes : Cet article fait partie du dossier « La VAE dans les entreprises »*

Résumé : La Direction de la formation de la Banque de France a fait le choix d'utiliser la VAE pour alléger les parcours de formation là où les compétences existent, et les développer là où des besoins sont identifiés. Ainsi, la mission des « analystes groupes » devient de plus en plus ardue. La Direction de la formation a choisi de leur proposer une formation diplômante avec VAE, tournée vers le DESS d'ingénierie financière de l'École supérieure des affaires, à Paris XII. Les facteurs de

succès : la communication interne (les analystes ont manifesté un vif intérêt), l'accompagnement (avec une personne ressource dans l'entreprise, possédant une bonne maîtrise des procédures VAE) et l'implication des candidats (qui ont pris sur leur temps personnel). Tous les candidats ont obtenu le DESS. Ils dressent un bilan très positif, et leur motivation est renforcée. La formation diplômante assure un rendement bien supérieur à une formation traditionnelle. Un « bémol », cependant : ils regrettent de ne pas voir leur implication immédiatement récompensée en terme d'évolution dans l'entreprise. Pour éviter que le fossé ne se creuse entre les analystes volontaires et les autres, la Direction de la formation construit un autre dispositif, le « parcours qualifiant » (parcours de formation interne complet, en collaboration avec l'Essec, avec validation finale). Ainsi, la VAE constitue un puissant levier, mais suppose une évolution des organisations, et doit être connectée à une GPEC.

Annexe 4
Fiche 5 du CPRDFP Haute-Normandie

FICHE 5

LE DÉVELOPPEMENT DE LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE - VAE

CONSTAT

La VAE concourt à la valorisation des compétences des adultes et à l'élévation du niveau de qualification des actifs haut normands, qu'ils soient salariés qu'ils soient salariés, demandeurs d'emploi ou travailleurs non salariés (TNS). Les certifications obtenues offrent à la fois la reconnaissance de compétences professionnelles aux individus et une possibilité d'adaptation aux mutations économiques auxquelles font face les employeurs tous secteurs confondus.
La loi reconnaît ce droit pour tous, mais les parcours individuels ne sont pas tous menés au terme de la certification, et les actions collectives dans les entreprises encore peu développées. Un observatoire de la VAE a vu le jour qui permet de dresser cet état des lieux quantitatif et de caractériser les démarches entreprises et les pistes d'amélioration à poursuivre.

OBJECTIF DE L'ACTION

- sécuriser les parcours individuels pour garantir les chances de succès et de validation totale,
- encourager l'ancrage des démarches de VAE dans les entreprises et le développement d'actions collectives,
- améliorer l'outil d'observation de la VAE en visant à terme une véritable « lecture » des parcours,
- organiser la gouvernance de la VAE et coordonner les interventions entre acteurs du CPRDF et certificateurs.

ACTEURS

Région, État DIRECCTE, Certificateurs, Points Relais Conseils PRC, structures d'Accueil Information Orientation AIO, Pôle emploi, CREFOR, branches professionnelles, OPCA de branches et interprofessionnels, FONGECIF.

MOYENS

- développement de l'information en direction des publics, des référents dans les entreprises, des acteurs de l'AIO, notamment développement du « site internet VAE »,
- renforcement de la fonction des PRC pour guider les publics dans leur parcours,
- extension de l'appui renforcé à certains candidats jusqu'au suivi post-jury,
- accès facilité aux formations modularisées en réponse aux besoins de validations partielles,
- poursuite de la professionnalisation des acteurs de la VAE (PRC, intervenants dans l'accompagnement, jurys, interlocuteurs « entreprises »...),
- création d'un secrétariat permanent État/Région de la Commission VAE du CCREFP,
- accord cadre entre acteurs pour développer un accompagnement méthodologique de qualité et soutenir les démarches personnelles VAE sur la phase « accompagnement méthodologique ».

CALENDRIER DE RÉALISATION

Durée du Contrat

INDICATEURS D'ÉVALUATION

- évolution du nombre de certifications délivrées à l'issue d'une VAE,
- réduction de l'écart entre dossiers déposés et passés en jury,
- nombre d'actions de VAE collectives,
- nombre d'actions en faveur de la professionnalisation,
- signature de l'accord cadre sur l'accompagnement méthodologique.

LIEN AVEC LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU CPRDF

Orientation III.3 : des réponses appropriées aux besoins de tous les publics jeunes et adultes.

Annexe 5
Circulaire DGEFP n°2011/12 du 1er avril 2011 relative à la démarche d'appui aux mutations économiques

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE LA SANTÉ

DELEGATION GENERALE A L'EMPLOI
ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE

SOUS-DIRECTION DES MUTATIONS DE L'EMPLOI
ET DU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE

7, SQUARE MAX HYMANS
75741 PARIS CEDEX 15

Mission Développement de l'emploi
et des compétences
Mission du Fonds national de l'emploi
Affaire suivie par :
dgefp.mdec@finances.gouv.fr
Tél : 01 43 19 33 41
Fax : 01 43 19 28 06

Paris, le 1er avril 2011

Le Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle

à

Madame et Messieurs les Préfets de Région,

Mesdames et Messieurs les Directeurs régionaux des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE),

Messieurs les Directeurs des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIECCTE), des départements et collectivités d'outre-mer,

Copie : Monsieur le Directeur général de Pôle emploi

L'intégralité de la circulaire est consultable dans cette publication mise en ligne sur les sites du Crefor, de la Direccte Haute-Normandie et de la Région Haute-Normandie - mission VAE

Circulaire DGEFP n° 2011/12 du 01er avril 2011, relative à la démarche d'appui aux mutations économiques

N° NOR : ETSD1109238C

Date d'application : Immédiate

Résumé : Le contexte de reprise économique implique réactivité et prises d'initiatives pour continuer à anticiper des difficultés locales d'emploi et créer des synergies avec des secteurs en croissance ou émergents créateurs d'emploi. Dans cette perspective, la démarche d'Appui aux Mutations Economiques (AME) permet à l'Etat et notamment aux DIRECCTE d'impulser et de mieux coordonner, dans une approche globale, sectorielle ou territoriale, voire directement auprès d'une entreprise, des actions partenariales de soutien et de développement de l'emploi. La démarche AME s'appuie sur les outils conventionnels d'anticipation ou d'accompagnement des mutations et des évolutions existants (Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences, Aide au Conseil en Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, FNE-Formation) qu'elle intègre dans un cadre unifié et simplifié.

Annexe 6
Recommandation du Conseil de l'Union européenne du 20 décembre 2012 relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel

COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 5.9.2012
COM(2012) 485 final

2012/0234 (NLE)

Proposition de

RECOMMANDATION DU CONSEIL

relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel

{SWD(2012) 252 final}
{SWD(2012) 253 final}

L'intégralité de la recommandation est consultable dans cette publication mise en ligne sur les sites du Crefor, de la Direccte Haute-Normandie et de la Région Haute-Normandie - mission VAE

FR FR

Annexe 7
Lexique sur la VAE

Document élaboré par l'ARFTLV Poitou-Charentes

Accompagnement
Une fois son dossier validé, le candidat à la VAE peut, s'il le souhaite, demander à être soutenu dans sa préparation. Cet appui a pour but de l'aider à rapprocher son expérience des exigences du diplôme qu'il vise et à préparer son passage devant le jury. L'accompagnement est un service payant.

Acquis (VAE)
Ensemble de savoirs et savoir-faire maîtrisés par une personne dans une activité.

Activité
Ensemble des tâches effectuées par une personne, selon des conditions d'exercice identifiées.

Bénévolat
Activité exercée sans obligation ni rétribution.

Certification
Opération ou document qui authentifie les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme, appelée ici référentiel de certification. La certification est constituée en France des Diplômes, Titres Professionnels et CQP et CQPI. Il existe un répertoire national des certifications professionnelles consultable sur www.cncp.gouv.fr.

Compétence
Ensemble de savoir-faire, de comportements et de connaissances mis en oeuvre dans une action et adapté aux exigences d'une situation.

Congé VAE
Autorisation d'absence de 24 h maximum que le salarié peut demander à son employeur pour bénéficier d'un accompagnement et préparer son passage devant un jury VAE. Le salarié touche son salaire pendant cette absence.

Connaissances (= savoirs)
Informations générales ou spécialisées qu'un individu détient.

Conseil
Le conseil est dispensé par les conseillers des PRC VAE lors d'au moins un entretien. Le conseiller donne au candidat, de façon neutre et objective, les éléments qui lui permettent de vérifier si son projet VAE est solide, de définir les certifications qui peuvent y correspondre, de connaître le parcours à suivre, les possibilités de financement et le(s) valideur(s) possible(s). Le conseil est gratuit.

Diplôme
Document reconnu par l'État et destiné à conférer, établir un droit ou un titre. Diplôme du bac, de licence, de master…

Dossier de recevabilité

Dossier administratif permettant de vérifier, à partir de preuves administratives apportées par le candidat, s'il répond bien aux critères de la VAE, notamment la durée de l'expérience et le rapport entre l'activité exercée et le diplôme postulé.

Dossier de validation

Dossier dans lequel le candidat décrit et met en valeur ses compétences et les activités qu'il a menées dans les emplois ou des situations de la vie personnelle et sociale, en rapport avec le diplôme souhaité. Ce dossier doit être complété en s'aidant du référentiel de diplôme correspondant.

Expérience

Fait de résoudre vite, bien et souvent des problèmes posés quotidiennement dans l'exercice de l'activité.

Financement

Certaines étapes du parcours VAE sont payantes : l'accompagnement et, parfois, l'inscription à l'examen. Peuvent être demandés :

- si le candidat est salarié, le plan de formation de l'entreprise, le Dif (droit individuel à la formation), ou le congé VAE, qui est pris en charge par l'Opacif ;

- s'il est demandeur d'emploi et qu'il postule à un titre professionnel du ministère du Travail, c'est l'État qui prend en charge le financement de l'accompagnement. S'il postule à une certification d'un autre ministère, il doit se rapprocher de Pôle emploi pour formuler une demande de prise en charge. S'il n'a aucune solution de financement, il peut bénéficier du chèque VAE de la Région ;

- s'il est travailleur indépendant, voir les possibilités offertes par l'Opca ; s'il n'y en a aucune, le chèque VAE de la Région ;

- s'il est bénévole, le chèque – ou le financement ad hoc – de la VAE en Région.

Information VAE

Premières précisions données par les services d'accueil, d'information et d'orientation sur le droit individuel à la VAE. Ces services orientent les candidats potentiels vers les conseillers des Points Relais Conseil en VAE s'ils répondent aux critères de la VAE, notamment sur la durée de l'expérience.

Jury de validation

Instance désignée par les textes officiels en vigueur, seule habilitée à octroyer des dispenses d'unités ou d'épreuves constitutives d'un diplôme donné à la suite de l'analyse des acquis de l'expérience d'une personne. Elle est composée en général d'au moins un représentant du ministère valideur, d'un formateur et d'un professionnel.

En cas de validation partielle, le jury peut proposer des actions qui permettront d'obtenir la certification : acquisition d'une expérience complémentaire, modules de formation, mémoire, etc.

Preuves
Éléments concrets que le candidat peut apporter pour attester son expérience : contrat de travail, attestation d'emploi, déclaration Urssaf, etc.

Référentiel des activités professionnelles
Document descriptif du contenu et du mode de réalisation des tâches et des activités, des conditions d'exercice, des buts, objectifs et finalités visés par un emploi.

Référentiel de diplôme
Document qui fait, avec précision, l'inventaire des capacités, compétences et savoirs exigés pour l'obtention d'une certification. Il indique les situations dans lesquelles celles-ci peuvent être appréciées, les niveaux à atteindre, les critères de réussite, qui permettent de déterminer le niveau atteint ou de situer la performance du candidat. Ce référentiel n'est pas un programme de formation mais un instrument de mesure. Il indique ce qu'il faut évaluer, la manière et les mesures de l'évaluation.

Tâches
Différentes opérations qui doivent être effectuées pour réaliser correctement une activité.

Validation des acquis de l'expérience
Opération visant à attribuer une valeur aux acquis professionnels d'un individu par rapport à une norme préalablement définie et selon des moyens codifiés à l'avance. Elle aboutit à la délivrance d'une certification.

Acte officiel par lequel des acquis sont reconnus.

Validation partielle
La validation peut être partielle si le jury estime que le candidat n'a pas les acquis suffisants au regard du référentiel du diplôme. Dans ce cas, le candidat devra compléter ses acquis soit par une expérience complémentaire soit par une formation complémentaire.

Valideur
Ministère qui délivre une certification : Éducation nationale, Travail, Affaires sociales, Jeunesse et Sports, Culture, Agriculture, Affaires maritimes, universités, CNAM, ou certaines écoles privées : écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, etc. ou les branches professionnelles qui délivrent des Certificats de qualification professionnelle (CQP).

Annexe 8
Lexique sur la conduite de projet

Acteur
Personne qui a une part identifiable dans une action ou une partie d'une action.

Actions
Étapes opérationnelles de l'atteinte de l'objectif, assorties d'un responsable, de différents acteurs, d'un délai et d'un indicateur.

Contrat
Convention d'engagement d'une ou de plusieurs personnes envers une ou plusieurs autres ; acte authentique (légal) qui constate cet engagement. Engagement sans acte légal = contrat moral.

Donnée
Représentation d'éléments d'information sous une forme brute convenant à son traitement ultérieur.

Difficultés/Risques
Obstacle ou problème actuel ou futur perçu dans l'environnement.

Écart
Solde existant entre un point de référence finalisé (objectif/standard/norme) et un résultat.

Fonction
Exercice d'un emploi, d'une charge. Prise en charge d'un ensemble d'opérations ou de décisions articulées autour d'un objectif.

Freins/Contraintes
Entraves à l'exercice d'un pouvoir, d'un emploi, d'une charge ou d'une action (se situe dans la relation avec d'autres acteurs).

Impact
Conséquence directe ou indirecte d'une action sur son environnement proche ou lointain.

Indicateur
Information généralement chiffrée choisie pour rendre compte à intervalles rapprochés de l'atteinte de l'objectif. L'indicateur se crée à partir des données (indicateur simple/indicateur composé ou synthétique).

Mandat
Mission déléguée, conférée à une personne par une autre personne dans un domaine précis et pour une durée donnée.

Mission
Charge que l'on doit accomplir dans un but déterminé.

Objectifs
Résultat attendu exprimé par un verbe d'action quantifiable et mesurable dans le temps (délai et échéance).

Paramètre
Facteur explicatif des mouvements (en plus ou en moins) des variables/clés.

Partenaires
Personnes avec lesquelles l'action est conduite de façon continue, ayant un rôle particulier et associées à la démarche soit en raison de leur intérêt, soit en raison de leur position institutionnelle.

Tâche
Un des éléments constitutifs du travail à réaliser (opération). Activité élémentaire correspondant à un ensemble d'opérations conduites pour transformer un produit ou une information transmise en un nouvel état.

Tactique
Partie exécutive de la stratégie, conduite des actions et gestion des moyens afférents (modalités d'organisation du travail opérationnel, pilotage de court terme, stratagèmes, gestion des écarts). La stratégie se mène : par la tactique, par la logistique.

Variables clés
Élément constitutif d'une activité que l'on souhaite maîtriser en s'assignant un objectif à atteindre.

Annexe 9
Contacts

Auteurs

Formanat'

126E, rue du Champ des Oiseaux - 76000 Rouen

Contact : Nathalie Preterre Deshayes

Tél : 02.35.88.94.60 - 06 08 66 78 69

Mail : nathaliepreterre@free.fr

MCEF

Le Chénot - 56220 Peillac

Contact : Stéphane Mabon

Tél : 02.99.91.94.87 - 06.98.71.77.42

Mail : stephane.mabon@orange.fr

Porteurs de projet

Aract Haute-Normandie

Immeuble Le Rollon - 108, avenue de Bretagne - 76100 Rouen

Tél. : 02.32.81.56.40

Site : www.haute-normandie.aract.fr/

Capeb Haute-Normandie

700, rue de la Pierre d'État - 76650 Petit-Couronne

Contact : James Colas

Chargé de mission RH

Tél. : 02.35.18.30.42 — 06.47.26.13.96

Mail : j.colas@capeb-haute-normandie.fr

Site : www.service-rh-capebhn.blogspot.com

La Glass Vallée, le pôle mondial du flaconnage de luxe de la vallée de la Bresle

BP 22 - 76340 Blangy-sur-Bresle

Contacts : William Varrall, Directeur de la Glass Vallée,

avec délégation à ACDE : Jean Richard et Claire Mougeolle - Chargés de mission RH

Tél. : 06.89.23.67.40

Mail : w.varrall@glass-valley.fr

Site : www.glass-valley.fr

Opca Transports

80, rue Michel-Richard Delalande - 76000 Rouen

(siège : 66, Avenue du Maine 75996 Paris Cedex 14)

Contact : Pascal Ducrotté

Délégué Régional

Tél. : 02 32 91 08 07

Mail : normandies@opca-transports.com

Site : www.opca-transports.com

Opcalia Haute-Normandie

Le Galilée – 10, allée Enrico Fermi

Technopôle des Bocquets - 76235 Bois-Guillaume Cédex

Contact : Elise Laroche

Chef de Projets

Tél. : 02.35.12.17.17

Mail : elise.laroche@opcalia-hn.com

Site : www.opcalia-hn.fr

UIMM Rouen/Dieppe

26 rue Alfred Kastler - 76130 Mont-Saint-Aignan

Contact : Ludovic Lepeltier

Chef de Projets

Tél. : 02.32.19.55.00

Mail : ludovic.lepeltier@ui-normandie.org

Site : www.uimm-rd.fr

Unifaf

52, rue Victor Hugo - 27000 Evreux

Contact : Catherine Lerat

Secrétaire Générale de région

Tél. : 02.32.31.25.23

Mail : catherine.lerat@unifaf.fr

Site : www.unifaf.fr

Instances de pilotage

Direccte Haute-Normandie

14 avenue Aristide Briand - 76108 Rouen cedex 1

Contacts :

- Bénédicte Pinot

Chargée de mission VAE

Tél : 02.32.76.16.77

Mail : benedicte.pinot@direccte.gouv.fr

- Marie-Pierre Têtu

Chargée de mission Développement des compétences

Tél : 02.35.52.32.28

Mail : marie-pierre.tetu@direccte.gouv.fr

Site : http://www.haute-normandie.direccte.gouv.fr/-accueil-30-.html

Région Haute-Normandie

5, rue Schuman - BP 1129 - 76174 Rouen Cedex 1

http://www.vae-hn.org/

Contact : Marie de Crisenoy

Chargée de mission VAE

Tél : 02 35 52 31 36

Mail : marie.decrisenoy@hautenormandie.fr

Site : www.vae-hn.org/

Crefor Haute-Normandie

Pôle régional des savoirs - 115, boulevard de l'Europe – BP 1152 - 76176 Rouen Cedex 1

Contact : Anne-Marie Houget-Allard

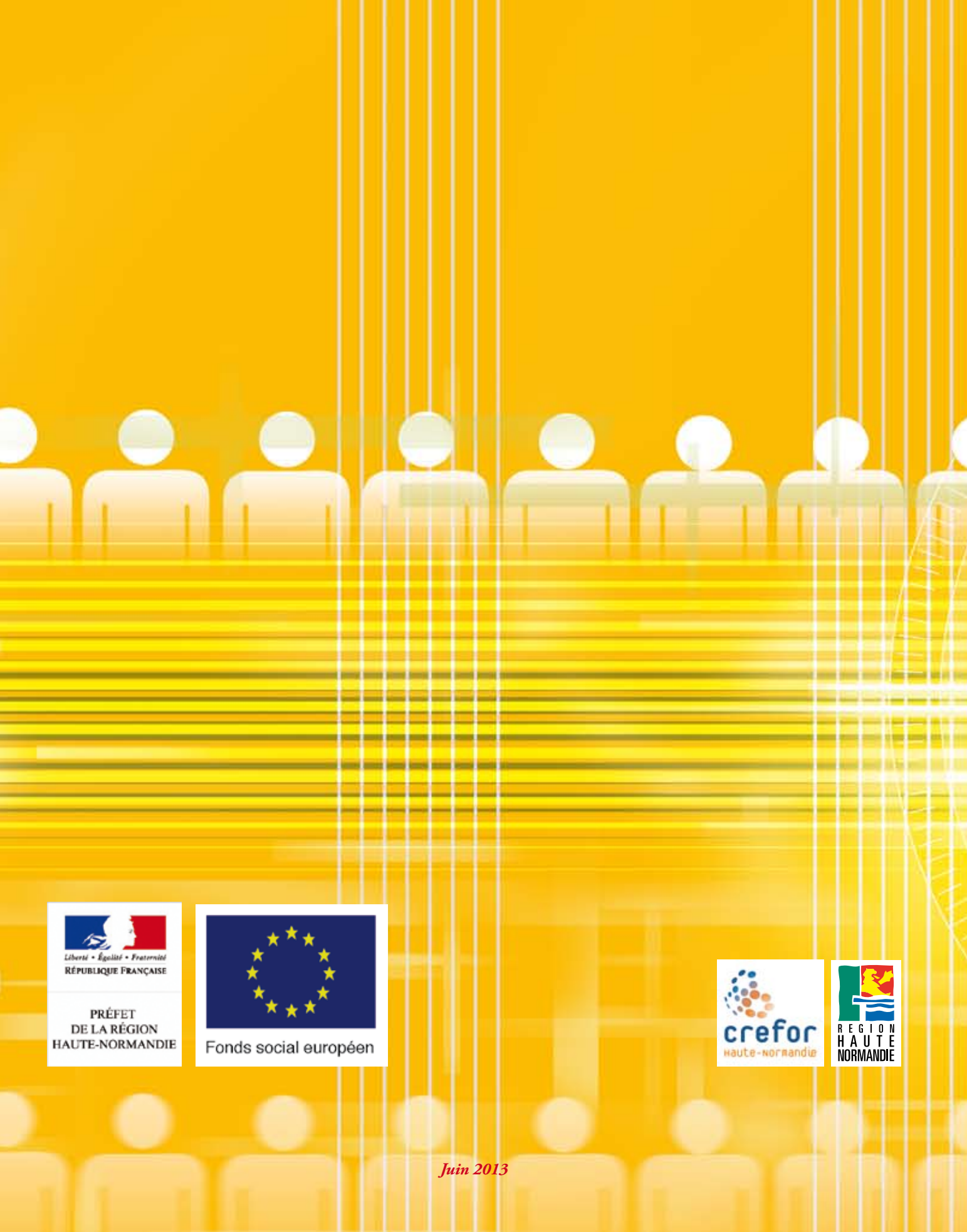
Chargée de mission professionnalisation des acteurs

Tél : 02.35.73.99.02

Mail : anne-marie.allard@crefor-hn.fr

Site : www.crefor-hn.fr

Mise en page et impression : Copie Plus à Rouen


Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET
DE LA RÉGION
HAUTE-NORMANDIE
Fonds social européen
crefor
Haute-Normandie
REGION
HAUTE
NORMANDIE
Juin 2013