

# La VAE, au cœur des politiques d'emploi

Par Sylvie Boursier

*Comment l'action coordonnée du service public et des partenaires socio-économiques peut-elle conditionner le succès des démarches de VAE, dans le cadre d'une véritable "responsabilité collective" ? De nombreux exemples d'initiatives permettent d'identifier concrètement les conditions de réussite. Explications.*

La VAE peut se révéler un outil efficace pour faire en sorte que les actifs accèdent à une qualification reconnue dans le cadre volontariste d'une politique d'emploi sur les territoires. Droit individuel et logique collective se révèlent étroitement liés compte tenu des enjeux actuels de développement de la VAE.

À travers des exemples concrets, nous illustrerons comment l'action du service public peut utiliser cette ressource dans le cadre d'une responsabilité collective. Enfin, même s'il est encore trop tôt pour tirer des conclusions des actions réalisées, nous dégagerons certaines conditions de réussite pour mener à bien des actions partenariales intégrant la VAE.

se réjouit, annule la démarche de VAE initiée ? Là encore, il faut que les entreprises jouent le jeu et permettent aux nouveaux recrutés de poursuivre leur démarche jusqu'à l'obtention d'une certification totale.

## Des exemples d'actions collectivement organisées sur les territoires

Qu'appelle-t-on "actions collectives" ? À la différence de l'accueil individuel des candidats potentiels se présentant spontanément chez les certificateurs pour engager une démarche de VAE, la logique collective correspond à des actions ciblées sur des publics présentant des caractéristiques communes (même secteur professionnel, homogénéité de niveau ou de statuts vis-à-vis de l'emploi, etc.).

À travers une palette d'actions variées pilotées par les directions du travail, on retrouve des caractéristiques communes.

L'initiative émane d'un acteur - le plus souvent les Directions du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle - ou d'un groupe d'acteurs, qui, de manière volontariste, utilisent la VAE comme levier pour agir sur l'employabilité et la qualification, développer la création ou reprise d'activité, nouer des partenariats avec certains secteurs économiques. Les "déclencheurs" relèvent de stratégies collectives visant une cible précise de bénéficiaires potentiels. La VAE sert

■ ■ ■ ■ ■  
Sylvie Boursier est chargée de mission à la DGEFP (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle), Mission politiques de formation et de qualification).

## La VAE doit être "collectivement relayée"

Plusieurs raisons conduisent à penser, quatre ans après la promulgation de la loi de janvier 2002, que la VAE n'est pas seulement l'affaire des personnes, mais aussi l'affaire de la collectivité. En effet, l'expérience montre que nous ne sommes pas égaux dans l'utilisation d'un droit acquis, certains publics de premiers niveaux de qualification, porteurs d'expériences et de compétences, ne formulent pas spontanément de demande de VAE, et lorsqu'ils le font, le strict accompagnement prévu dans le cadre du droit individuel ne suffit pas, notamment lorsqu'il s'agit de passer d'une culture de l'oral et du "geste professionnel" à une analyse écrite de ses activités. Sans une **organisation harmonieuse d'acteurs** appartenant à des réseaux différents, on risque de multiplier les abandons en cours de parcours.

Près de 30 000 personnes (chiffres

2005) détiennent une validation partielle, et si l'on veut faciliter l'accès de ces publics à la certification totale, cela suppose des parcours d'expériences et de formation "sur mesure" post jury. Sans mobilisation de l'appareil de formation, des certificateurs, des entreprises, des financeurs, les candidats risquent bien de perdre pied. Peut-on envisager de leur confier des missions leur permettant de compléter leur expérience ? Peut-on ajuster l'offre de formation afin qu'elle réponde à des demandes pointues ? On le voit, la VAE **interroge l'organisation du travail** tout autant que l'ingénierie de formation

Enfin, si l'on observe aujourd'hui une "perte en ligne" des candidats demandeurs d'emploi qui abandonnent leur démarche de VAE dès lors qu'ils retrouvent du travail, est-il normal qu'un changement de statut, dont on

alors des enjeux collectifs qui dépassent la stricte obtention de certifications.

Il existe une **synergie** avec une programmation et un pilotage entre les différents acteurs susceptibles d'intervenir dans les parcours des bénéficiaires, qu'il s'agisse des certificateurs, des accompagnateurs, des financeurs, des informateurs ou conseillers. À la différence de l'initiative individuelle, où la personne mobilise les ressources de son territoire pour avancer, dans les actions collectives, les acteurs anticipent un circuit pour gérer les parcours individuels.

À partir de ce socle commun, on peut dégager une typologie, selon les publics visés, l'ingénierie déployée, le point d'entrée qui peut être le choix d'un segment de public et/ou le choix de certifications par rapport à des secteurs professionnels.

### “Appui renforcé” pour faciliter l'accès à la VAE de publics spécifiques

L'intervention va se situer sur les trois temps qui jalonnent le parcours des candidats, l'amont, le suivi jusqu'au jury et l'appui post jury pour une aide à l'acquisition des compétences complémentaires.

Les candidats potentiels identifient un **référént unique**<sup>1</sup>, qui va jouer le rôle de “fil rouge” tout au long du processus, de lien entre eux et les interlocuteurs du territoire. L'organisme support, prestataire de l'action, gère en quelque sorte un portefeuille de candidats dont il devra rendre compte quant à l'aboutissement de leurs démarches.

Cette formule a été particulièrement efficace pour faciliter l'accès à la VAE des demandeurs d'emplois (par exemple en Ariège et Val-de-Marne, ainsi qu'en Nord-Pas de Calais, et bientôt en Auvergne), ou de publics en contrats aidés (Poitou-Charentes, Île-de-France) dans le secteur de l'insertion par l'économie, notamment.

Il semble bien qu'une fonction d'“**appui renforcé**”, distincte du strict accompagnement explicite dans la charte interministérielle de l'accom-

pagnement, soit identifiée au sein des cahiers des charges liés à ces actions, qui mettent en avant plusieurs éléments.

La **contractualisation** entre la structure responsable du parcours, les personnes et les instances de certification, favorise une forte motivation des candidats, qui limite les abandons en cours de parcours. L'organisation d'une offre de service d'accompagnement et de certification amène les certificateurs à proposer des réponses de proximité et structure leur collectif, comme ce fut le cas sur la plateforme du pays de Redon, mise en place pour les aides à domicile. L'engagement de l'organisme support à relancer les candidats tout au long du parcours permet au référent de maintenir le lien par tout moyen (téléphone, mail, entretiens, etc.). Le **financement du parcours** pour certains candidats qui n'ont pas de solutions par ailleurs peut être déterminant. Le rôle de médiateur joué par le référent, qui doit être en mesure d'“ouvrir le champ des possibles” des personnes dès l'amont, est essentiel, notamment en cas de pluri activités, de répétitivité des tâches exercées, où il aide les candidats à rassembler les preuves lors d'expériences professionnelles éclatées ou de conflits avec l'entreprise. Enfin, l'organisation et la recherche d'une **offre de formation complémentaire** suite à une validation partielle pour des groupes de personnes ayant des besoins similaires, ainsi que l'appui à la valorisation de la certification obtenue dans un parcours d'insertion professionnelle, sont déterminants.

On peut s'interroger sur les possibilités de montée en charge “à grande échelle” de dispositifs relevant parfois, selon l'heureuse formule de Louis Dubouchet et Gilbert Berlioz<sup>2</sup> “*d'une orfèvrerie d'art*”. D'où l'importance sur les territoires d'un savant dosage entre des actions expérimentales et des dispositifs plus simples de type “chèque individuel” qui permettent un accès direct et pérenne à une diversité de publics, sans toutefois garantir un suivi des candidats tout au long de leurs parcours.

Au-delà des effets sur le public, ce type d'actions collectives suscite un **maillage** culturel entre des acteurs appartenant à des univers professionnels qui ont peu l'occasion de collaborer. Certificateurs et relais d'insertion, formateurs, conseillers et financeurs, tous intervenant à un moment donné de la chaîne, ont appris dans l'action à se connaître, à identifier les contraintes et atouts de leur structure, à dépasser certains blocages. C'est une vraie compétence collective en ingénierie des parcours qu'a pu générer la VAE. L'impact n'est pas négligeable, dans un monde très segmenté qui laisse bien souvent l'usager se “débrouiller” et faire les frais des complexités institutionnelles<sup>3</sup>.

### VAE et gestion des compétences en entreprise

La plupart de ces actions sont très localisées : elles concernent un nombre restreint de certifications (titres et diplômes de niveau V et IV) sur des métiers bien identifiés, notamment dans le secteur de l'emploi à domicile, de la logistique, de l'agroalimentaire, du bâtiment.

Elles peuvent aussi s'adresser à une catégorie bien spécifique de salariés, comme l'action menée avec la ville de Paris sur l'ensemble des personnes en contrats aidés.

Ces actions ont pour dénominateur commun de proposer à l'entreprise une **offre de service “sur mesure”** avec des circuits adaptés, un calendrier de réalisation. En même temps, elles associent très étroitement l'**encadrement** de proximité (tuteurs, “encadrants” relais, cadres RH) pour repérer les cibles de publics, informer les personnes (sous forme d'entretiens en binômes ou d'ateliers métiers), les soutenir tout au long de leurs parcours, aménager les temps de travail, transmettre les dossiers, aider les salariés à constituer les éléments de preuves, organiser des plateaux techniques d'évaluation sur site.

Ces actions relèvent d'un **co-investissement** à part égale entre l'entreprise et les certificateurs avec la coordination des services du travail.

1 La notion de “référént unique du parcours” est empruntée aux expérimentations menées en Midi-Pyrénées à destination des publics peu ou pas qualifiés reprises en Nord-Pas-de-Calais sur quatre sites expérimentaux. Cf. “Les entreprises et les acteurs socio-économiques face à la VAE”, actions, projets, animations des Cellules régionales interservices (CRIS), février 2006.

2 “Valorisation des actions collectives de VAE intégrées aux politiques d'emploi” étude commanditée par la DGEFP et réalisée par le cabinet Dubouchet et Berlioz, mars 2007.

3 Cf. le rapport du CCPRA, “Pour une politique régionale coordonnée d'accueil, d'information et d'orientation”. Janvier 2004.

Elles ne concernent pas un volume important de salariés mais elles dégagent une très forte valeur ajoutée car elles constituent un exemple pour leurs pairs au niveau de la branche, du groupe, de l'ensemble des collectivités de même nature.

## Les enseignements à capitaliser

Il ne s'agit pas ici de décrire un modèle d'action, mais plutôt de souligner les aspects positifs et les enseignements transversaux des actions en cours, afin de développer la VAE, d'organiser la montée en compétence des services, de capitaliser et transférer<sup>4</sup> les expériences. La banque de données dont nous disposons actuellement révèle certaines constantes qui méritent qu'on s'y arrête.

### Une stratégie d'information adaptée au public

Les candidats potentiels s'approprient d'autant mieux l'information sur la VAE et la certification que celle-ci est relayée par un encadrant ou tuteur de proximité, comme l'évoquent ces **encadrants de proximité** rencontrés par le Céreq<sup>5</sup>. *"Nous, expliquent-ils, nous avons l'œil sur le chantier ; nous sommes là sept heures par jour... nous voyons si la personne en veut. Si elle a de la volonté pour le travail, elle peut en avoir pour la VAE"*, à condition toutefois que les encadrants maîtrisent le sujet. Sinon, il est possible d'imaginer que des binômes encadrant et informateur peuvent être efficaces sur le repérage des publics potentiels.

L'information déclenche l'appétence à la VAE lorsque les personnes sont **engagées** dans un parcours, un projet d'insertion avec des questionnements précis en termes d'élargissement des débouchés, d'accès à un emploi mieux rémunéré, plus stable, ou même d'ouverture à des projets<sup>6</sup>. Exemples de situations rencontrées : *"Avec le diplôme, j'irai chez un patron ou à mon compte, avec une machine*

*que j'achèterai. Ici, à Mayotte, les machines sont trop chères."* Ou encore : *"J'ai travaillé huit ans, cela me permet de savoir ce que je sais faire. Je n'ai pas travaillé huit ans pour rien. J'ai envie de valider ce que j'ai appris."* Plutôt que de considérer ce critère comme discriminant, ce qui renforcerait l'exclusion des personnes non engagées dans un parcours, ce facteur plaide pour lier l'information au questionnement sur l'**"utilité sociale"** concrète de la VAE pour transférer une expérience, changer de statut, quitter sa région, élargir ses débouchés, être reconnu. Bref, il s'agit de privilégier une entrée par les besoins des publics et les bénéficiaires plutôt que par la stricte description du droit et de l'offre. La communication est renforcée lorsqu'il est possible de montrer des exemples, d'illustrer avec des témoignages de pairs

### Un "réfèrent parcours" identifié

Il apparaît dans les actions collectives une fonction distincte de l'accompagnement, du conseil amont et de la validation elle-même que nous avons appelé "appui renforcé". Elle est occupée par un interlocuteur privilégié du candidat qui facilite les liens entre celui-ci et l'ensemble des partenaires. Cette fonction est toujours extérieure à l'appareil de certification lui-même et peut être assumée, selon les contextes, par un travailleur social, un conseiller relais, un réfèrent PLIE, un délégué syndical, un tuteur en entreprise. Dans l'ensemble des cas, cette fonction repose sur une déontologie, une relation de confiance, une disponibilité et une grande connaissance des réseaux institutionnels. Elle accroît de manière significative les chances de réussite pour certains publics.

### Une mise en synergie de l'expertise du service public

Lorsque le collège des certificateurs "fait système", la qualité de réponse augmente, notamment lorsqu'on se trouve devant une palette de certifications possibles en réponse à la demande collective. La réponse

aux demandes collectives, plus que la réponse individuelle, se révèle un puissant levier pour faire fonctionner au plan local ou régional le collège des certificateurs et élever le niveau général de qualité des réponses. Cette compétence de système se construit dans l'action et l'animation des certificateurs au plan régional et local doit déboucher assez vite sur des projets concrets à mener, si on ne veut pas courir le risque de la démotivation. L'association des certificateurs doit être prévue très en amont, afin qu'ils soient "co-traitants" et partagent une responsabilité sur la réussite ou l'échec de l'action.

### Un porteur de projet garant de l'action

Le pilotage de l'action s'apparente à une gestion en terme de conduite de projet avec un *process*, des étapes, un échéancier, un cahier des charges, une régulation et un tableau de bord assortis d'indicateurs. Le niveau de pilotage dépend du périmètre des sites concernés (local, bassin, régional, voire national). La compétence du "porteur de projet" à mobiliser un groupe *ad hoc* - certificateurs, représentants d'associations, financeurs - à réguler l'action, à maintenir le rythme est un atout indéniable qui apporte une très grande qualité de réponse et maintient un haut degré d'engagement des partenaires. Dans l'ensemble, les actions qui ont abouti sont liées à un investissement sans relâche du ou des "porteur(s) de projet".

Le statut du porteur de projet est très variable, il peut appartenir à un Opcv, une Direction du travail, une Cellule régionale interservices, un consultant interne à l'entreprise, un certificateur, etc. Un binôme de référents porteurs de projet internes et externes à la structure est souvent constitué.

Progressivement, se dessinent **les contours d'une fonction identifiée**, avec un référentiel des compétences à mobiliser, permettant un transfert au sein des services et une formation des "têtes de réseaux" sur l'ingénierie de projet VAE et la mise en réseaux des certificateurs.



4

La DGEFP met en place pour ses services un site permettant la consultation d'une banque de données d'actions à partir d'un thésaurus et de mots clefs pour la recherche d'exemples.

5

L'accès à la VAE des publics en grande difficulté d'insertion et sortis très tôt de formation initiale, rapport final du volet Poitou-Charentes, sous la direction de Chantal Labruyère, collection Repères Céreq, juillet 2006.

6

Idem.

## Reconnaissance des compétences relevant de la sphère "non formelle"

Les relais syndicaux<sup>1</sup>, les élus des comités d'entreprise, les représentants du personnel sont des vecteurs essentiels de diffusion d'une culture collective de la VAE. Ils sont eux-mêmes porteurs d'expériences acquises dans un milieu non formel, qui peuvent être éligibles au dispositif et valorisables lors d'une mobilité professionnelle. Ils sont souvent confrontés à une perte d'expertise dans leur métier d'origine et à une hausse de leurs compétences acquises dans leurs fonctions syndicales. Ainsi, la mise en place de la VAE constitue un enjeu pour renouveler les générations militantes en

offrant des perspectives positives aux salariés qui acceptent de s'engager dans ces fonctions, c'est aussi une manière de dynamiser le dialogue social dans l'entreprise en montrant la dimension apprenante de la représentation du personnel. Partant de ces constats, plusieurs actions ont concerné ces publics, comme celle développée à l'initiative de l'association inter comités d'entreprise de la CFDT et de la Direction régionale du Travail de Bretagne, sous le pilotage technique de la Cellule régionale inter-services - Gref Bretagne.

Le projet avait pour but d'élaborer un document sur les référentiels de

compétences des élus, secrétaires, trésoriers, membres de commissions, afin d'organiser leur accès à la VAE sur la base des correspondances avec les référentiels des diplômes et titres professionnels. En effet, on compte en Bretagne près de 5 000 élus - titulaires et suppléants - et près de 3 000 représentants syndicaux qui mettent en œuvre des activités proches, même si elles varient selon la taille de l'entreprise. Sous la coordination de la CRIS, plusieurs certificateurs ont contribué activement au projet : quatre Universités de Bretagne ; le Cnam ; l'Éducation nationale (secondaire) ; le ministère du Travail avec l'appui de l'Afpa.



1

Cf. l'article de Jean Paul Sancy, dans ce même numéro.

LES QUESTIONS À VOUS POSER...

Comment prendre en compte mon projet professionnel et personnel ?

Quels sont mes enjeux personnels ? Reconversion ? Mobilité dans l'emploi ? Progression professionnelle ? Autre ?

Quelles sont mes contraintes ? En termes de temps à consacrer à la procédure ? En éléments financiers ? En cas de validation partielle ?

Quel est le meilleur métier pour assurer ma certification adaptée ?

La certification existe-t-elle correspondance avec mes activités ?

Existe-t-il d'autres certifications possibles ?

Comment analyser mon parcours et clarifier mes tâches, dans le comité d'entreprise et aussi dans mes expériences précédentes et mon parcours scolaire ?

Comment rapprocher mes activités et les éléments de référentiel ?

Suis-je en mesure « d'aller jusqu'au bout » ?

POUR Y RÉPONDRE

Vous pouvez faire des recherches sur Internet :

<http://www.gref-bretagne.com/bretagne> « consulter nos dossiers thématiques », dossier VAE  
<http://www.cnam.fr>

Vous pouvez travailler directement avec un point relais conseil qui fera avec vous le point sur votre demande :

<http://www.gref-bretagne.com/bretagne> « consulter nos dossiers thématiques », dossier VAE, la VAE en Bretagne  
<http://www.cnam.fr>

Vous pouvez aussi ? sur le site de l'association inter-comités régionaux des validés :

<http://www.gref-bretagne.com/bretagne> « validation des acquis de l'expérience », dossier réunions d'information  
<http://www.cnam.fr>

Vous pouvez aussi prendre directement avec le valideur (cf page annuaire).

La démarche suivie comporte plusieurs étapes. Elle a débuté par une **enquête** exploratoire, sous forme d'entretiens semi directifs conduits par les certificateurs et la CRIS auprès d'élus en activité sur cinq thématiques (activités exercées ; niveaux de responsabilités ; freins techniques, organisationnels et relationnels ; négociation et gestion de conflit ; formation dans l'activité au sein du comité d'entreprise). Ensuite, **18 fiches** ont été rédigées, décrivant les principales activités des membres des CE.

La liste des activités et compétences n'est pas exhaustive, elle doit permettre une première approche des compétences détenues mais ne peut

en aucun cas se substituer à une exploration réelle des activités réalisées par chacun. En effet, le contexte de travail, la taille du comité d'entreprise, les modalités d'organisation entrent en jeu dans la construction de compétences individuelles. En outre, il est possible pour chaque candidat de combiner des activités liées au métier précédemment exercé et des activités liées à la fonction d'élu.

La mise en correspondance des activités avec les référentiels des diplômes et titres a été établie. Enfin, un **"kit" à usage des comités d'entreprises** a été réalisé, comportant 18 fiches sur les activités des membres des comités d'entreprise,

des fiches sur l'accès à la VAE en Bretagne et les procédures de chaque certificateur ainsi que 25 fiches emplois accessibles avec les certifications correspondantes.

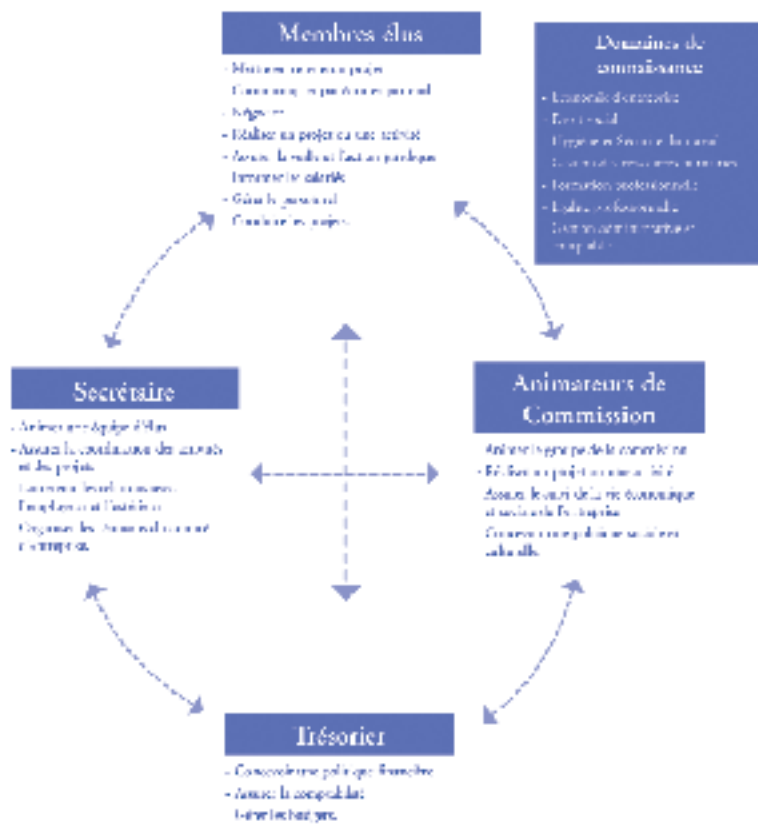
Ce document est actuellement en cours de **diffusion** et les certificateurs s'organisent pour gérer les demandes des candidats potentiels. On peut imaginer un transfert possible à d'autres catégories d'élus, au sein d'associations ou à l'occasion de mandats politiques.

La conduite de projet adoptée pour cette action est remarquable à plus d'un titre. Le service public - en l'occurrence le système CRIS-certificateurs - a su collaborer et répondre à la demande de l'association inter-comités d'entreprise, en mobilisant son expertise sur l'analyse d'activités et le repérage des certifications, en lien avec les syndicats tout au long du projet.

L'association forte du collège des certificateurs dès l'amont pour l'analyse des activités exercées est un facteur de réussite ; la sous-traitance du projet, avec appel à une prestation extérieure, n'aurait pas permis cette réactivité. Les certificateurs ont été capables de s'organiser pour diffuser une présentation homogène et cohérente de leurs systèmes. Ils ont réussi, face à une demande collective, à construire des circuits adaptés.

L'ingénierie développée a un effet positif sur la coordination des certificateurs, elle sera réinvestie sur d'autres actions, comme l'atteste la construction du DVD "Diplômer mon expérience dans l'agro", présenté dans ce numéro, dont la démarche sera bientôt étendue au secteur de l'hôtellerie, café, restauration.

## A. Cartographie des activités types pouvant être réalisées



## Paroles d'acteurs

### Gisèle Respaud, contrôleur du travail, DD Ariège (09)

"La VAE constitue un extraordinaire outil d'identification des compétences et se révèle une clef d'entrée directe sur la gestion des ressources humaines. Très vite, on arrive à repérer les savoirs maîtrisés par les personnes et les manques, que l'on peut pallier à partir des dispositifs issus de la loi sur la Formation professionnelle tout au long de la vie. Les employeurs en sont bien convaincus et toutes les expériences menées en Ariège ont obtenu une forte adhésion de leur part. Ce sont souvent les salariés qui hésitent, n'en voient pas l'intérêt immédiatement et une campagne du type "La VAE, outil de sécurisation des parcours" pourrait être utile. Pour les demandeurs d'emploi, ce retour sur soi professionnel leur remet le pied à l'étrier, est très valorisant et leur permet de se projeter sur des projets nouveaux, mais avant toute chose c'est un véritable instrument de justice sociale et nous avons à cœur qu'un maximum de personnes puissent y accéder quel que soit leur statut."

### Carole Pelissou, directrice adjointe du travail, DD Savoie (74)

"La VAE devient un outil transversal à plusieurs politiques de l'emploi, qu'il s'agisse de la GPEC, des restructurations, de l'emploi des seniors, de la professionnalisation des structures de l'insertion par l'économie. Nos conventions prennent en charge la totalité du parcours vis-à-vis de certains publics avec un appui individualisé pour lever les freins et éviter les abandons.

La VAE apparaît véritablement aux entreprises comme un outil de la FTLV au service d'une politique RH. C'est un angle d'attaque intéressant pour les Directions du travail vis-à-vis des entreprises, on parle de la VAE et on débouche sur plein d'autres sujets, le recrutement, la formation des salariés, la gestion des âges, etc.

En outre au sein des directions départementales, la VAE rapproche les services de l'emploi de ceux de l'inspection du travail.

Enfin, la VAE a créé une dynamique de réseau entre les partenaires institutionnels et la Direction départementale du travail."

### Assiba Smara, coordinatrice emploi formation, DD Pas de Calais (62)

"Le droit individuel à la VAE pour les personnes les plus autonomes s'exerce. Afin de

garantir ou de restaurer une égalité des chances devant l'accès ou le maintien dans l'emploi pour tous, la DDTEFP 62 a initié et construit des stratégies de développement de la VAE en faveur des publics les moins autonomes. La mobilisation de la VAE a été abordée dans un cadre cohérent et global : la VAE n'est pas un outil isolé et s'articule ou se complète avec l'ensemble des outils existants.

De plus, la VAE n'est qu'un instrument, c'est la finalité et l'effet produit qui doivent guider la construction de l'action collective. Elle a été mise en œuvre, par exemple, pour sécuriser les parcours des publics les moins qualifiés (dans l'entreprise Moy Park), favoriser l'accès à l'emploi lors d'une action pour des travailleurs handicapés demandeurs d'emploi sur les métiers porteurs, assurer le maintien dans l'emploi (chez Manpower), valoriser des métiers émergents porteurs d'emploi (chez Marigny et Joly), aider à la reconversion et au retour à l'emploi (chez PSE Métaeurop), accompagner la professionnalisation d'un secteur en développement à l'Association de l'aide à domicile.

À ce jour, peu d'entreprises s'inscrivent volontairement et spontanément dans la démarche. Les enjeux de la VAE pour les entreprises n'étant pas encore bien perçus et repérés. De plus, la connaissance et l'évolution du dispositif à un niveau interministériel peuvent paraître encore peu lisibles et compliquées.

L'utilisation de la VAE articulée à la gestion des parcours professionnels, au développement des compétences, à l'évolution des organisations, doit être impulsée par les acteurs du service public de l'emploi en lien notamment avec les certificateurs, les cellules régionales, les Opcas, branches, etc. La DDTEFP 62 a mis en place des stratégies pour motiver les entreprises, les aider à s'inscrire dans la démarche. En effet, l'appui interne de l'entreprise est indispensable pour repérer les salariés, les mobiliser et les encourager, soutenir les candidats tout au long de l'opération, aménager les temps de travail pour que les salariés se rendent disponibles, mettre à disposition l'encadrement de proximité.

Les expériences menées nous permettent d'identifier des facteurs facilitant l'adhésion des entreprises et en particulier la connaissance de l'entreprise visée (son histoire, son évolution, ses produits, ses difficultés, son organisation, ses enjeux de développement, etc.). Tous les acteurs qui ont déjà approché l'entreprise peuvent contribuer à ces informations : l'Opcas, l'Aract, une fédération, une communauté d'agglomération. Il faut s'appuyer sur les ressources locales qui ont des relais au sein des entreprises. La première visite avec l'entreprise cible peut être négoc-

ciée par l'acteur qui a déjà des liens avec elle et la connaît bien. Les éléments récoltés permettent d'orienter l'argumentaire aux enjeux de développement de l'entreprise et d'individualiser "l'accroche".

Les réunions d'informations collectives avec plusieurs entreprises semblent peu pertinentes. En effet, une entreprise c'est une histoire, une gestion des ressources humaines propre, une stratégie spécifique de développement qu'il convient de valoriser.

La participation de l'entreprise dans la construction de l'ingénierie et l'animation du projet est source de motivation et d'implication. L'entreprise réalise parfois en cours d'action les bénéfices réels de l'utilisation de la VAE parce qu'elle s'est appropriée le projet. La clef d'entrée pour motiver l'entreprise, ce sont ses préoccupations et enjeux. La VAE intervient comme un levier possible parmi d'autres. Un projet collectif VAE suscite des pistes d'actions qui le dépassent, sur l'organisation du travail et des compétences, les stratégies de développement, notamment dans le cas d'activités répétitives ou peu variées. La VAE a alors des effets positifs sur la GPEC."

### Les facteurs de réussite

En amont d'une mobilisation des personnes, il faut comprendre l'organisation, la gestion des RH, la nature du travail et les métiers de l'entreprise. Cela suppose d'analyser à partir des profils de poste par exemple, les activités exercées, et ce afin de réaliser des constats d'alerte par rapport au référentiel de certification des diplômes et titres visés. Ce pré diagnostic est important pour limiter les risques d'échecs pour les personnes. Il est nécessaire de repérer les intérêts en jeu dans une démarche "gagnant-gagnant" pour l'entreprise, la Direction du travail, les certificateurs. Ces enjeux sont clairement énoncés dans une charte partenariale qui définit les responsabilités, les conditions techniques, pédagogiques et financières.

La DDTEFP, l'Opcas accompagnent l'entreprise et favorisent la création d'une offre de service prenant en compte ses contraintes et freins potentiels.

Il est aussi important que l'entreprise soit actrice du projet : elle le "co-construit", en facilite les conditions de mise en œuvre, participe financièrement à l'action en soutenant les parcours individuels. Pour la délivrance des titres professionnels, certaines entreprises mettent à disposition des plateaux techniques. Par ailleurs, l'implication de l'encadrement de proximité permet de motiver les salariés et de les encourager tout au long de la démarche. Il participe à

l'information collective, présente les enjeux pour les salariés négociés et réfléchis en amont. Les représentants des salariés doivent également adhérer au projet et veiller au respect du droit individuel du salarié à entrer ou non dans la démarche.

L'offre de service doit être lisible et la durée de l'action réduite. Des aménagements avec le ou les certificateurs sont à négocier en amont sur le repérage des certifications, les lieux et plannings des accompagnements et des jurys. Le budget et les coûts sont à anticiper.

Il importe de proposer, en cas de validation partielle, des plans d'actions individuels pour l'obtention de la certification complète.

Enfin, lors du bilan final, il est intéressant de noter les facteurs de réussite et les axes de progrès pour le transfert de l'opération.

Les bénéfices

Ces bénéfices pour le service public et les DDTEFP sont nombreux. La VAE est vraiment un outil supplémentaire au service de l'emploi en lien avec certains objectifs du PAP et programmes sur les mutations économiques.

Cet outil s'intègre aux politiques menées au sein des différents services d'une direction départementale : il favorise des collaborations plus étroites, développe la professionnalisation de chaque acteur et les compétences collectives, au delà du champ d'intervention de chacun. La VAE renforce la mise en réseau d'acteurs sur un territoire (entreprises, représentants des salariés, Opcv, certificateurs, CRIS, PRC, etc.) et la construction d'ingénierie collective de qualité.

La VAE a permis "d'accrocher" certaines entreprises qui l'ont inscrite dans leur stratégie RH, de susciter des questionnements plus larges sur l'organisation du travail et des compétences, qui ouvrent sur des projets de GPEC, comme des plans d'"anticipation des mutations économiques", en lien avec les objectifs des DDTEFP. La VAE a élargi le champ des compétences des acteurs du SPEL : c'est une ouverture sur le monde économique et la gestion RH dans les entreprises. Elle a suscité des réflexions sur la construction des parcours et l'articulation entre expérience et formation.

## La construction d'outils de "correspondance" entre les emplois et les certifications

La construction d'outils de lisibilité qui présentent les correspondances envisageables entre les certifications et les activités exercées dans un secteur professionnel ou une fonction bénévole permet une première lecture et un éclairage pour cibler le champ des parcours possibles des candidats.

Les actions collectives ciblées sur un secteur, une entreprise ou un type de fonctions ont généré la construction de supports mettant en lien les activités avec le champ des certifications. Des **tableaux de correspondances** adaptés à chaque situation ont été produits, associant l'ensemble des certificateurs. Cette analyse commune des métiers exercés au regard des fiches de certifications constitue à chaque fois un temps fort de l'action car elle renforce la connaissance mutuelle des systèmes par chacun des acteurs concernés. Les actions collectives, plus que les demandes individuelles, renforcent l'expertise du service public sur la correspondance entre les filières d'emploi et le champ des certifications.

À terme, le **Répertoire opérationnel des métiers et emplois** (Rome), dans sa nouvelle version, devrait constituer un outil précieux de lisibilité pour les acteurs de terrain sur ces thématiques.

Si, aujourd'hui, pour chaque titre et diplôme, est déterminée une correspondance avec une ou plusieurs fiches métier du Rome, demain, pour chaque fiche métier, seront identifiés les titres et diplômes accessibles.

## Le ciblage des certifications

Le choix de la ou des certifications reste un temps fort et marque des options stratégiques variées. La diversité des certifications et des certificateurs confronte le porteur de projet à la gestion d'une temporalité (planning, organisation des jurys), qui peut s'avérer complexe lorsque le périmètre géographique couvert dépasse le niveau local.

En même temps, elle ouvre des

De manière générale, l'utilisation collective de la VAE pose la question des liens entre emploi et certification, le point délicat consistant à trouver des liens entre les activités réelles de travail et le panel des certifications.

perspectives quant au public pris en compte et au partenariat développé. Un choix restreint de certifications ou un périmètre géographique limité garantissent en principe une grande réactivité et une conclusion de l'action sur six mois maximum.

De manière générale, l'utilisation collective de la VAE pose la question des liens entre emploi et certification, le point délicat consistant à **trouver des liens** entre les activités réelles de travail et le panel des certifications. C'est un point de tension, car les certifications ont bien souvent un spectre plus large que le seul périmètre de l'entreprise ou de l'organisation. À cet égard, il convient de se méfier des évidences, tel atelier de menuiserie qui travaille le bois ne relève pas nécessairement, quand on analyse les activités exercées par les personnes, des certifications liées à la menuiserie.

Le travail prescrit, la fiche de poste ne sont pas suffisants, un partenariat efficace est nécessaire sur cette étape afin de raisonner en terme d'offre de certifications la plus pertinente par rapport aux métiers exercés.

## La construction d'un argumentaire spécifique pour chaque partenaire

Une attention particulière doit être portée sur la qualité de l'argumentaire à développer qui variera en fonction des interlocuteurs, membres du SPE, services ressources humaines, PME, associations, relais de l'insertion par l'économique.

**Pour le service public de l'emploi**, l'entrée par la VAE permet de nouer un dialogue positif avec les usagers sur leurs activités et ressources. Même si les personnes ne disposent pas d'une expérience suffisante par rapport aux exigences de la loi, la VAE ouvre la possibilité d'une lecture des parcours individuels au regard de la cartographie des activités et emplois, par le biais des référentiels de certification.

Pour les **entreprises**, l'argumentaire doit tenir compte d'un certain nombre de craintes et de leviers bien

mis en lumière dans l'étude MCVA. La VAE peut faire progresser le dialogue social, accompagner les plans de développement des compétences en interne, donner un label qualité à la production de biens et services, constituer une monnaie d'échanges vis-à-vis de salariés que l'on souhaite garder, relancer des équipes, etc. Un argumentaire très ciblé a ainsi été réalisé dans le bassin du Douaisis en liaison avec le Medef, sur le thème "les patrons parlent aux patrons", ce qui a permis de sensibiliser 500 petites ou moyennes entreprises du bassin. 100 candidats émanant de ces entreprises se sont engagés sur un parcours d'accès à des titres et des diplômes.

Mobiliser les acteurs sur ces thématiques ne relève pas de l'injonction, mais plutôt **d'intérêts réciproques** qu'on aura su mettre en avant. Quels bénéfices les entreprises peuvent elles avoir à prendre en compte des parcours spécifiques d'accès à la certification ? Comment mobiliser les organismes de formation ? Il n'existe aucun argumentaire standard, tout dépend du contexte. Cependant, quels que soient les lieux et les acteurs, la mobilisation est toujours liée au fait de considérer la VAE, non comme une charge voir un problème à résoudre, mais comme une opportunité de gagner en compétences, en qualité, en lisibilité. Bref,

de l'aborder comme une ressource.

La perspective collective conduit à prendre en compte l'amont - le projet des personnes, leurs attentes, la construction des parcours professionnels, les enjeux des différents acteurs, l'anticipation de gains potentiels - ainsi que l'aval - la reconnaissance pour les personnes et les organisations, d'une certification de leurs compétences. Les exemples présentés ici, parmi des centaines d'actions existantes, montrent que les directions du travail en lien avec leurs par-

tenaires ont su construire des compétences collectives en terme de stratégies territoriales et d'ingénierie de parcours, pour répondre aux enjeux de développement collectif de la VAE et plus généralement aux exigences de qualification des actifs tout au long de la vie.

Sylvie Boursier

#### Pour aller plus loin, des travaux récents

- Banque de données "Actions collectives intégrées aux politiques d'emploi", consultable à partir d'avril 2007 sur le site du ministère, [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) VAE.
- *L'accompagnement en VAE, compétences et pratiques pour une fonction nouvelle*, ministère de l'Agriculture. Éditions Raison et passions, novembre 2006.
- *Pratiques d'information-conseil en VAE, une analyse des pratiques par le réseau des conseillers PRC en Bourgogne*. Éditions Raison et passion, novembre 2006
- *L'accès à la VAE des publics en grande difficulté d'insertion et sortis très tôt de formation initiale*, rapport final. Céreq, collection repères. Éditions du Carif Poitou-Charentes.
- *La valorisation des actions collectives intégrées aux politiques d'emploi*, étude du cabinet Dubouchet et Berlioz pour le compte de la DGEFP, rapport final, mars 2007. Site du ministère, [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) VAE - en pratique.
- *La VAE dans les entreprises : un atout collectif ? Étude des pratiques dans des TPE, PME-PMI et collectivités territoriales*, institut MCVA, pour le compte de la DGEFP, rapport final, janvier 2006. Consultable sur le site du ministère, [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr) VAE - en pratique.
- *VAE et comités d'entreprise, éclairage sur les compétences acquises*, octobre 2006, DRTEFP Bretagne, Conseil régional. En ligne sur le site du Gref Bretagne, [www.gref-bretagne.com](http://www.gref-bretagne.com)
- *Les entreprises et les acteurs socio-économiques face à la VAE*, réalisé par les cellules régionales inter-services (CRIS), édité par le ministère du travail, février 2006.



DR