

Les conditions de la réussite

Par Christine Rigodanzo
et Sylvie Boursier

Au-delà du possible gain salarial, la VAE a un réel effet identitaire de remobilisation au travail, avec un sentiment de reconnaissance et une plus grande crédibilité. C'est ainsi qu'elle peut tout à la fois sécuriser les trajectoires professionnelles et contribuer à la compétitivité économique. Mais à quelles conditions ? Illustrations.

Dictée le plus souvent par des trajectoires professionnelles marquées par la mobilité, les discontinuités et les ruptures, la VAE a permis à près de **50 000 personnes en 2007** d'accéder totalement ou partiellement à une certification reconnue sans passer par un cursus de formation, à partir de compétences qu'elles ont mobilisées au cours de leurs activités salariées, non salariées ou bénévoles.

Si, globalement, la VAE reste une voie d'accès quatre fois moins utilisée par les adultes que la formation continue pour accéder aux diplômes de l'enseignement professionnel, dans quelques spécialités la

VAE faisait dès 2006 **quasiment** jeu égal avec la formation continue pour l'accès à la certification : c'est notamment le cas dans les métiers de l'hôtellerie restauration (bac pro ou BTS) ou certains métiers de service à la personne (CAP petite enfance, mention complémentaire aide à domicile) ou aux entreprises (sécurité, accueil).

À quelles conditions ce droit à la certification tout au long de la vie prévu par la loi de modernisation du 17 janvier 2002 peut-il constituer un vecteur de sécurisation des trajectoires professionnelles et de développement de la gestion des compétences dans les entreprises ?

dans une perspective de réorientation professionnelle. Le diplôme leur paraît une solution pour changer de métier. L'objectif est souvent d'obtenir un niveau de formation pour satisfaire aux conditions d'accès à un concours permettant l'accès à un emploi dans la fonction publique. La VAE permet parfois d'obtenir quelques unités d'un diplôme correspondant au nouveau métier visé, ce qui réduit l'investissement formatif à consentir ;

- la **logique de promotion** concerne des personnes ayant été promues ou ayant une perspective d'évolution professionnelle ascendante. L'obtention d'un diplôme répond à des attentes de reconnaissance sociale et vise à corriger un décalage entre les fonctions exercées, ou les fonctions visées, et le diplôme acquis en formation. Cette catégorie recoupe un grand nombre de salariés "faisant fonction de", notamment dans le secrétariat tertiaire.

L'engagement des personnes est également fortement lié aux **politiques de branche** qui valorisent l'accès à certaines certifications au sein de leur convention collective.

Ainsi une autre étude² menée en **Languedoc-Roussillon** montre que le gain en termes de niveau



Christine Rigodanzo est chef de la Mission politiques de formation et de qualification à la DGEFP.

Sylvie Boursier est chargée de mission, Mission politiques de formation et de qualification à la DGEFP.



1
Étude conduite en 2005 par le Céreq pour la DRTEFP Paca (E. Personnaz, N. Quintero, F. Sechaud. "Parcours de VAE, des itinéraires complexes, longs, à l'issue incertaine." Céreq, *Bref* n° 224).

2
Enquête commanditée par la DRTEFP, conduite auprès de 500 candidats de Languedoc-Roussillon par le Céreq de Montpellier.

Les motivations du public

Une étude qualitative menée par le Céreq¹ auprès de candidats à la VAE dans la région **Provence-Alpes-Côte d'Azur** analyse les projets qui président, en amont, à l'engagement dans ce parcours. Elle identifie plusieurs logiques d'accès à la VAE qui combinent motivations et trajectoires professionnelles :

- la **logique de protection** concerne des chômeurs, ou des salariés menacés par un licenciement, dont le retour à l'emploi ou la sauvegarde de l'emploi serait

facilité par l'acquisition d'un diplôme. La VAE leur apparaît comme une solution ;

- la **logique d'insertion différée** concerne des salariés dont les débuts de vie active sont marqués par une instabilité dans l'emploi ou la précarité salariale. Ils voient à travers le diplôme acquis *via* la VAE un moyen de trouver un travail stable et de meilleures conditions d'emploi ;

- la **logique de reconversion** concerne des individus inscrits

de qualification ne concerne que 56 % des candidats. 30 % ne changent pas de niveau et certains même (14 %) obtiennent un diplôme d'un niveau inférieur à celui détenu auparavant. La demande est liée au fait que le diplôme en question est **reconnu dans la grille** de classification de leur employeur, à la différence de celui qu'ils détenaient avant. L'exemple du DEAVS, plus valorisé dans la convention collective de l'aide à domicile qu'un BEP carrières sanitaire et social (V), ou qu'un bac général (IV) est illustratif de ce phénomène. Les partenaires sociaux orientent les publics vers un diplôme jugé plus "professionnalisé", venant compléter une formation initiale jugée par trop "généraliste", ou inadéquate en termes de spécialité. L'obtention de la certification permet alors aux personnes d'obtenir un gain de salaire.

Les études qualitatives menées depuis cinq ans sur les parcours des candidats montrent que la VAE constitue souvent une **première étape** pour les personnes les moins diplômées qui, ensuite, envisagent une reprise de formation en vue d'une progression professionnelle. Une enquête récente commanditée par l'**Opcat Habitat formation** sur les bénéficiaires de la VAE de son secteur montre que 77 % des candidats ayant obtenu une validation partielle poursuivent la démarche grâce à un Cif ou dans le cadre du plan de formation de l'entreprise.

Par ailleurs, l'obtention d'un premier diplôme peut lever chez certains candidats les freins culturels à la formation. On peut parler d'un effet cumulatif de la VAE qui développe une **appétence à la formation** des lauréats.

Cependant, ces phénomènes doivent être observés avec prudence. Ils dépendent largement des modalités de reconnaissance organisées par l'entreprise et du collectif de travail dont sont issues les personnes. La reconnaissance

peut aller de la **forme symbolique** que confèrent certaines cérémonies de remise de diplômes jusqu'à une valorisation salariale ou statutaire.

Toutefois, les avis des salariés pour lesquels il s'agissait souvent de l'obtention de "leur premier diplôme" sont unanimes : au-delà du gain salarial, on peut parler d'un réel **effet identitaire** de mobilisation au travail avec une compréhension accrue de l'organisation de l'entreprise, une envie de prendre des responsabilités nouvelles, un sentiment de reconnaissance et une plus grande crédibilité vis-à-vis des collègues et de la hiérarchie. Ce propos d'une lauréate résume bien l'effet identitaire post VAE : *"Avant, j'étais garde malade auprès de personnes âgées ; aujourd'hui, je suis auxiliaire de gérontologie."*

Par ailleurs, la démarche de la VAE a mis à jour des **trajectoires** professionnelles très diversifiées : souvent riches, parfois atypiques, voire chaotiques avec des activités menées en France ou à l'étranger. Ainsi, le bilan effectué auprès des structures d'information montre que la VAE concerne des publics différents des publics "en difficulté" habituellement accueillis dans les services de l'emploi. Ces "nouveaux publics" sont des salariés cherchant à anticiper d'éventuelles mobilités, des jeunes adultes en quête d'une reconnaissance salariale et d'un marqueur social de qualification, des personnes qui envisagent de s'installer à leur compte et pour lesquels le diplôme est indispensable.

Les intérêts pour les entreprises

Depuis 2003, près de 800 000 candidats potentiels se sont adressés aux services valideurs. La demande sociale spontanée pour

La reconnaissance peut aller de la forme symbolique que confèrent certaines cérémonies de remise de diplômes jusqu'à une valorisation salariale ou statutaire

La VAE par ministère certificateur : état des lieux en 2008

La VAE a concerné en priorité les femmes : en 2006 et 2007, sept candidats sur dix aux titres et diplômes des principaux certificateurs publics étaient des femmes. Au ministère en charge des Affaires sociales et de la Santé, les femmes constituent la quasi totalité des candidats. En effet, les premiers diplômes ouverts à la VAE par ces ministères concernaient des métiers traditionnellement féminins (auxiliaire de vie sociale, aide soignante).

La généralisation de la VAE à tous les diplômes et tous les certificateurs devrait se traduire par une progression sensible de la part des hommes. Ces derniers sont déjà bien présents dans l'Agriculture (69 %), à Jeunesse et Sports (56 %) et dans l'Enseignement supérieur (60 %). Mais globalement, leur part n'excède pas un tiers sur l'ensemble des ministères.

La proportion des demandeurs d'emploi parmi les candidats à la VAE a été trois fois supérieure à leur poids dans la population active, preuve que le dispositif est perçu par nombre d'entre eux comme une chance d'améliorer leur position sur le marché du travail.

En termes de niveau de diplôme visé, globalement les deux tiers des candidats se positionnent sur les premiers niveaux de qualification (V et IV). Plus de quatre candidats sur dix aux diplômes des ministères en charge de l'Éducation, de l'Emploi, des Affaires sociales et de la Santé et de l'Agriculture cherchent à obtenir une certification de niveau V. La plupart des certifications de niveau V se situent dans le champ de l'aide à la personne (aide soignant, auxiliaire de vie sociale et assistante de vie).

(Sources Dares-DGEFP).

ce dispositif n'a cessé de croître jusqu'en 2006. On assiste depuis 2007 à une certaine stabilisation de cette demande individuelle.

L'effet attendu est soit **direct** pour apporter des réponses aux difficultés du personnel en place, soit **indirect** pour engager un processus vertueux dont on attend des effets ultérieurs.

Le recours à la VAE peut correspondre à la nécessité de trouver, parmi les salariés, des éléments susceptibles de former une première ligne d'**encadrement**. La procédure est employée soit parce que les qualifications attendues sont rares, soit pour **éviter une rupture** trop apparente entre les anciens salariés et les jeunes diplômés.

Pour certaines entreprises, situées sur un marché très concurrentiel, **faire savoir** que son personnel est qualifié permet la conquête de nouveaux marchés dans les appels d'offre ou auprès de leurs clients (entreprises d'intérim par exemple ou du bâtiment, comme le groupe Razel). Cet atout supplémentaire les incite à financer des actions de VAE qui rendront **lisibles** les compétences de leur personnel. Pour certaines entreprises, l'élément déclencheur a été un aléa (perte d'un client important, concurrence inattendue sur un segment jusqu'ici protégé, etc.) qui fait prendre conscience de la nécessaire **adaptation** des compétences de leurs salariés avec une plus grande polyvalence. Parfois l'accès à la certification est un passage obligé pour obtenir un **label**, celui de "maison médicalisée", par exemple.

Pour les entreprises en quête de main-d'œuvre et qui doivent

pallier des difficultés de recrutement, l'objectif est de proposer une mesure incitative pour fidéliser les collaborateurs et limiter ainsi les effets négatifs du turnover sur la qualité de service. Cette action organisée pour les personnes de l'entreprise peut aussi avoir un effet attractif sur le potentiel de recrutements.

L'usage de la VAE s'effectue aussi dans un contexte de restructuration interne, pour reconverter des catégories de personnel exerçant des emplois devenus obsolètes. L'accès à la certification par la VAE, **en objectivant les compétences** détenues et en mettant en lumière les compétences transférables, permet de faciliter la reconversion interne. Cette procédure peut aussi être utilisée dans le cas de restructuration externe, dans le cadre de plans de reconversion soutenus, notamment, par le service public de l'emploi.

La mise en œuvre de la VAE dans les entreprises reste encore d'étendue modeste. Celles qui y ont recouru font de ce dispositif un **usage diversifié**, corrélé à leur position sur le marché du travail ou sur leur marché industriel. Toutes témoignent que la VAE peut à la fois sécuriser les trajectoires professionnelles et contribuer à la compétitivité économique.

Porter ce message est aujourd'hui essentiel pour passer du stade expérimental à une réelle **conduite de projets collectifs** intégrés aux politiques d'emploi et de qualification sur les territoires.

“L'accès à la certification par la VAE, en objectivant les compétences détenues et en mettant en lumière les compétences transférables, permet de faciliter la reconversion interne”

emplois et aux compétences détenues pour les occuper. La VAE a permis de renouveler la méthode de construction des titres et diplômes, ainsi que les modes d'évaluation des candidats.

Cette méthode repose sur un **changement de posture** par rapport aux éléments à évaluer : passer des acquis issus d'un cursus de formation composé de ses différentes disciplines à la mise en évidence d'acquis professionnels correspondant aux compétences mobilisées dans l'exercice des emplois (ou de l'emploi-type) ciblés par la certification. La méthode suppose de **rompre le lien formation-certification** pour le remplacer par une articulation emploi-certification. Pour y parvenir, le certificateur doit décrire les activités composant l'emploi-type visé et les "compétences, aptitudes et connaissances" qu'elles requièrent, afin de déterminer les acquis dont les candidats devront témoigner lors de l'évaluation.

La rédaction du "**référentiel d'emploi**" est donc particulièrement importante si l'on veut aider les entreprises dans leur démarche de comparaison des situations d'emploi de leurs salariés aux contenus prévus par les certifications visées.

À cet égard, le **Répertoire national des certifications professionnelles** (RNCP), désormais connecté au *Répertoire opérationnel des métiers et emplois* (Rome) constitue aujourd'hui le cadre national de référence pour les certifications, dès lors qu'elles constituent un signal national de qualification.

Certains secteurs sollicitent les certificateurs pour l'élaboration de nouvelles certifications rendant compte de leurs qualifications spécifiques. Au-delà des effets positifs sur la professionnalisation de leur personnel, ils en attendent souvent des effets symboliques, un gain en

La reconnaissance des personnes et des métiers dans l'entreprise

En effet, le pari culturel de la loi de janvier 2002 ne tient pas seulement à l'ouverture d'une nouvelle voie d'accès à la certification s'ajoutant aux trois autres : la formation initiale,

l'apprentissage et l'alternance. La loi consacre non seulement la valeur formative du travail, mais elle oblige à la **refonte de notre système de certifications** professionnelles, désormais adossé aux

termes d'image. La certification conforte l'identité du secteur, et donc son positionnement sur son aire de recrutement. Dans le cas d'emplois peu reconnus (aides à domicile, télévendeurs, etc.), la certification obtenue prouve qu'il s'agit bien d'un "vrai métier" aux contours socialement lisibles.

La "pesée" des emplois et des activités réellement exercées par les personnes est une étape importante dans la démarche

VAE. Cette étape conduit certaines entreprises à une **remise à plat de leurs métiers** et de leur déclinaison en compétences. Elle favorise une approche métiers à partir d'une analyse des emplois sur certains groupes-cibles de l'entreprise, en référence aux certifications visées. C'est là un **apport de méthode** important pour le développement de la gestion des compétences au sein des entreprises.

Les stratégies collectives à l'œuvre

Les pouvoirs publics se sont mobilisés pour impulser le développement de la VAE sur les territoires. L'action publique répond 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.). La **détermination d'un groupe-cible** émane le plus souvent soit des branches professionnelles par l'intermédiaire des Opcv, soit des services déconcentrés en fonction d'enjeux diagnostiqués sur les territoires (revitaliser un bassin par le développement de nouvelles activités artisanales, soutenir un secteur professionnel en pénurie de cadres intermédiaires ou de responsables de chantiers dans le secteur du bâtiment, préparer une reconversion par exemple dans le secteur automobile, valoriser l'emploi saisonnier, relancer la viticulture comme en Languedoc-Roussillon, etc.).

La réponse aux **demandes collectives de VAE** se révèle un **vecteur de simplification** des procédures d'accès à la certification notamment des différents ministères concernés. Elle oblige à une planification qui soit compatible avec la saisonnalité des activités de travail. Elle suppose la définition d'une **ingénierie** de projet partagée, des ajustements des pratiques des acteurs au regard, en particulier, de l'instruction de recevabilité, de l'accompagnement des personnes, de l'organisation des jurys. À ce titre, des évaluations en milieu de travail ont pu être organisées directement sur les chaînes de production, comme ce fut le cas en Mayenne dans la société Seb Moulinex, ou encore en Haute-Normandie dans les entreprises

« La réponse aux demandes collectives de VAE se révèle un vecteur de simplification des procédures »

Actions de VAE collectives mises en place au sein du groupe Seb Moulinex

Le renforcement de l'employabilité des collaborateurs, notamment des premiers niveaux de qualification, est un enjeu majeur de notre politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Les partenaires sociaux signataires de l'accord GPEC et la direction du groupe Seb en ont fait une action prioritaire. Cette vision, partagée avec l'ensemble des Commissions formation - GPEC du groupe Seb, nous a permis d'aboutir à la mise en œuvre d'un **dispositif de formations qualifiantes et modulaires** à destination des salariés des premiers niveaux de qualification.

Les actions de VAE collectives mises en place au sein du groupe Seb s'inscrivent pleinement dans cette démarche. L'approche est à la fois qualifiante et valorisante. Qualifiante, parce qu'elle permet à des publics, souvent peu ou pas diplômés, d'accéder à un premier titre ou diplôme. Valorisante, parce qu'elle part du savoir faire professionnel du salarié et de l'expérience acquise au fil des années. Pour la première fois, le diplôme peut être envisagé sous un aspect autre que scolaire. Enfin, elle offre à chacun la possibilité de renforcer ses compétences et, donc, son employabilité. Permettre à nos collaborateurs de développer leur capacité à occuper leur emploi et à en suivre les évolutions est un enjeu commun qui doit être partagé avec l'entreprise et soutenu par elle.

Dominique Gallopin

directeur des ressources humaines France du groupe Seb

L'action collective menée au bénéfice de **19 salariés du site de Mayenne** du groupe Seb s'appuie sur une stratégie commune et une offre de services globale du service public de l'emploi. Ce projet met en évidence la nécessité d'une démarche multi-partenariale, qui répond à la fois aux intérêts et aux enjeux de l'entreprise et à ceux des salariés concernés. Dans ce cadre, les logiques individuelles ont été dépassées en intégrant la VAE dans une dynamique collective.

La VAE, qui est pour les salariés une reconnaissance de leurs compétences, peut aussi être appréhendée par eux comme une assurance d'employabilité et pour les entreprises être un gage de fiabilité leur permettant de recruter du personnel dont les compétences ont été attestées par des pairs. C'est une nouvelle manière pour tous d'envisager la mobilité professionnelle ou sectorielle tout au long de la vie.

Serge Ricordeau

responsable des ressources humaines du groupe Seb Mayenne

Arvato Services France : en lien avec la GPEC

Un titre professionnel de préparatrice de commande... une certification que ces dix salariées d'ASF (Arvato services France)¹, centre d'appels et entreprise de marketing direct rachetée en 1996 par le groupe Bertelsmann, n'auraient pas envisagé seules.

Arvato, forte de la croissance de l'entreprise passée de 300 à 1 600 salariés en dix ans, a voulu ne pas laisser au bord du chemin des salariés fragilisés par leur âge et leur ancienneté dans l'entreprise. Animée d'un esprit de responsabilité sociale porté par le groupe, elle a ainsi proposé à dix salariés de mener un projet de validation des acquis de l'expérience (VAE), accompagnés par l'Agefos-PME, la DDTEFP (Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) et l'Afpa. À la clé : la reconnaissance des compétences, mais aussi une dynamique pour l'entreprise qui vient de conclure un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Rassurer

Concrètement, durant quatre mois, les dix salariés ont été accompagnés par les différents acteurs qui avaient au préalable signé une charte d'engagement. De la constitution du dossier à la remise des diplômes, les salariés ont bénéficié de formations sur leur lieu et temps de travail, l'Afpa venant assurer ses permanences dans l'entreprise. L'enjeu était de rassurer et permettre la concrétisation rapide du projet. *"Nous avons volontairement choisi un secteur un peu morose, celui de la logistique, qui venait de perdre un gros client. Nous avons ciblé un public de seniors qui a compris qu'il était « capable ». Par exemple, certains ont appris à conduire des engins alors que dans la vie, ils n'ont pas leur permis de conduire. Maintenant, ils demandent à aller plus loin et ont sollicité de nouvelles formations"*, explique **Christophe Portois**, RRH d'ASF-Arvato services France.

Effet "boule de neige"

Plus intéressant encore : l'effet "boule de neige" que cette action a produite. Des salariés d'autres services aspirent désormais à faire une VAE. Et l'entreprise en a profité pour boucler un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui permettra de faire le point tous les six mois sur les besoins en compétences, d'identifier les possibilités de parcours, de construire des passerelles entre les métiers, etc.

Le partenariat engagé avec les autres institutions a lui aussi valeur d'exemple : la réussite du projet a tenu dans sa préparation très en amont. **Assiba Smara**, de la DDTEFP de Lens, le souligne : *"Nous avons partagé dès le début nos enjeux particuliers et formalisé l'action des uns et des autres. Nous avons particulièrement travaillé l'identification des salariés concernés pour éviter de risquer l'échec, tout en repérant un public fragile qui n'aurait pas fait cette démarche seul. Plus intéressant, cette action va être renouvelée pour les publics "seniors et travailleurs handicapés."*

Des partenaires engagés

L'objectif commun aux différents partenaires, entreprise, DDTEFP, Agefos-PME et Afpa, était de simplifier le dispositif et de le rendre lisible aux yeux des salariés, souvent un peu affolés par les procédures à suivre face à une VAE. *"Nous avons voulu démystifier le rôle de chacun. La DDTEFP, ce n'est pas que l'inspection du travail. L'Afpa sait se mettre au service et au niveau des personnes. L'Agefos n'est pas qu'un financeur, mais joue un rôle d'ingénierie et de conseil"*, précise **Benoît Coppey**, de l'Agefos-PME. Beaucoup d'information, donc, à la base de cette action, et des objectifs bien identifiés qui ont fait l'objet de la signature d'une charte de partenariat engageant les différentes parties.

Beatrice Sarazin, Aract Nord-Pas-de-Calais, en lien avec
Christophe Portois, responsable RH

Le développement de la VAE articulée à la gestion des parcours doit être impulsé par les acteurs du service public de l'emploi

d'intérim. L'action publique s'est ainsi organisée sous forme de **gestion par projet** avec des engagements réciproques. Cette coordination interministérielle s'est révélée efficace dans de nombreuses situations (cf. l'article de Chantal Labruyère dans ce numéro, p. 58). L'approche collective suppose l'identification de référents internes et externes à l'entreprise, la gestion anticipée des réussites et, surtout, des échecs totaux ou partiels, l'implication de la hiérarchie intermédiaire.

La conclusion de **chartes ou conventions de service** au niveau régional, interrégional ou même national entre les entreprises concernées et les pouvoirs publics a garanti une cohérence d'approche. Plusieurs accords sont actuellement déclinés sous cette forme avec des groupes aussi différents que Manpower, Leroy-Merlin, France Télécom, etc.

À ce jour, **trop peu d'entreprises** s'inscrivent spontanément dans la démarche, car elles ne perçoivent pas les bénéfices que la VAE peut leur apporter. C'est pourquoi le développement de la **VAE articulée à la gestion des parcours professionnels et des compétences**, à l'évolution des organisations, doit être impulsé par les acteurs du service public de l'emploi en lien avec l'ensemble des acteurs économiques.

C'est cette méthode de travail que le service public de l'emploi doit aujourd'hui développer largement, pour fédérer les énergies, garantir aux entreprises et aux salariés un service personnalisé de qualité. Les exemples et témoignages apportés ici montrent toute l'efficacité d'une action coordonnée du service public et d'un pilotage de la VAE organisé au plus près des besoins du territoire.

Christine Rigodanzo
et Sylvie Boursier

Assad Touraine - Una Indre-et-Loire : quatre conseils pour la mise en œuvre d'un projet collectif en direction de salariés

En 2008, la DDTEFP (Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) d'Indre-et-Loire s'engage au côté de l'Association de services à domicile (Assad) Touraine¹ pour développer un projet collectif d'accès par la validation des acquis de l'expérience (VAE) au titre professionnel "assistante de vie aux familles", à destination de douze salariés de la structure.

À contre-pied de certaines idées relativement bien ancrées dans les esprits, le développement d'une démarche collective de VAE par un employeur ne relève pas du parcours du "combattant". Elle procède, bien au contraire, de la mise en œuvre de quelques principes plus inspirés du bon sens et de la logique que de considérations techniques.

Identifier les motivations de l'employeur et les rendre lisibles pour les salariés

Les enjeux incitant un employeur à s'engager dans une telle démarche sont nombreux et variés (fidélisation et reconnaissance des salariés, valorisation de leurs prestations, inscription dans des démarches qualité, etc.). Afin de partager ces enjeux avec les salariés, il est indispensable que ceux-ci soient clairement explicités ; les salariés peuvent alors trouver un intérêt individuel à l'opération. Par ailleurs, la question de l'incidence de l'accès à la certification, notamment sur les salaires, pour les salariés ne saurait être éludée.

Concernant le projet tourangeau, le principal enjeu pour l'association résidait dans une volonté d'offrir aux salariés la possibilité d'accéder par la VAE à une certification différente du diplôme d'État d'auxiliaire de vie sociale (DEAVS), jusqu'alors proposé. Les salariés, pour leur part, ont vu dans ce projet la possibilité d'accéder à une certification en phase avec leur emploi selon des modalités adaptées à leurs aptitudes.

Construire collectivement le projet

La co-construction du projet constitue l'une des conditions-clés de la réussite d'un projet collectif, seule façon d'intégrer "consensuellement" les contraintes pesant sur chacun des acteurs de l'action. Il s'agira lors de cette phase primordiale d'identifier les étapes essentielles et leurs enchaînements, de clarifier le rôle de chacun au sein de chacune d'entre elle, d'envisager les modes de financements et bien entendu d'arrêter un calendrier le plus concentré possible.

Le choix opéré sur l'Indre-et-Loire a été de s'orienter sur une méthodologie privilégiant la simplicité – quatre acteurs, cinq étapes –, de réduire au maximum les délais pour maintenir la dynamique de groupe et limiter les risques d'abandon (la durée maximum du parcours des candidates n'a pas excédé cinq mois) et de mettre l'accent sur un accompagnement prenant en compte les spécificités du public et du titre professionnel.

Organiser une communication claire et objective autour de la démarche

La présentation du projet aux candidats potentiels est un exercice périlleux qui consiste à exposer l'essentiel, sans masquer les contraintes, tout en valorisant l'objectif final : l'accès à certification complète.

Lors de l'information collective au moment du lancement du projet, nous avons insisté, au-delà des informations générales sur le dispositif et l'objectif visé, sur l'indispensable engagement personnel nécessaire pour compléter les documents obligatoires, rechercher les justificatifs parfois antérieurs à l'actuel emploi, réfléchir sur ses pratiques professionnelles. Nous avons également insisté sur l'accompagnement continu mis en place par les acteurs tout au long du projet afin que les candidats puissent à tout moment bénéficier d'un appui identifié.

Construire et renseigner un outil de suivi simple et explicite

Le développement d'un projet collectif suppose d'organiser le cheminement d'un groupe de personnes au travers d'étapes spécifiques pour l'amener à la certification visée. Ce type d'action nécessite un investissement collectif important lors de son lancement (réflexion, ingénierie, communication) mais n'est pas extrêmement consommateur de temps et d'énergie dans sa dimension opérationnelle.

Le projet collectif tourangeau, une fois lancé, se pilote à distance au moyen d'un simple fichier Excel, alimenté par les acteurs eux-mêmes qui traduit en temps réel la situation des bénéficiaires de l'action. Cet outil de suivi, simple dans sa conception permet à chacun des intervenants de connaître l'évolution du projet.

Martine Henon,

directrice technique

Bruno Pépin,

attaché principal de la Direction départementale du travail d'Indre-et-Loire

1. www.assad-tours.org

L'Assad est affiliée à l'Una, première union nationale d'aide à domicile, et à l'Una Indre-et-Loire, fédération départementale.