L'intégration de la VAE dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines

Principes d'initiatives et esprits d'entreprises

Etat des lieux des expérimentations conduites en région Centre
2007-2008

RÉDACTION DU RAPPORT
Hervé Breton et Josette Layec
MCVA

I – UNE ETUDE EN ACTION 3

1- INTRODUCTION 3
2 - LE CONTEXTE 3
3 - LA COMMANDE 4
- *Trois objectifs majeurs 4*
- *Les territoires concernés 5*
- *La constitution d'un comité de pilotage de l'action 5*

4 - LA METHODOLOGIE CHOISIE : APPROCHE PRAGMATIQUE DES TERRITOIRES, INGENIERIE COOPERATIVE ET TRANSFERT DE COMPETENCES 6
5 - L'IMPLICATION DU GIP ALFA CENTRE : UN APPRENTISSAGE PAR COMPAGNONNAGE 6

II – LES ACTIONS DE L'ETUDE EN DIRECTION DES ENTREPRISES 8

6- LE CONTACT AVEC LES ENTREPRISES 7
7- - LES SEMINAIRES ENTREPRISES 8
- *Séminaire du Cher 9*
- *Séminaire de l'Indre et Loire 12*
- *Séminaire de L'Eure-et-Loir 14*
- *Séminaire du Loir-et-Cher 17*

Synthèse des séminaires entreprises : les questionnements concernant la VAE pour les DRH en Région Centre 20
LES PISTES A COURT TERME 23

III - LES ACTIONS DE L'ETUDE EN DIRECTION DES ORGANISMES CERTIFICATEURS ET DES ACTEURS LOCAUX D'INFORMATION ET DE CONSEIL 26

8- LE CHOIX DES TERRITOIRES 26
9- LA CO CONSTRUCTION DES OUTILS DE COMMUNICATION ET D'ANIMATION 26
10 - LES SEMINAIRES CERTIFICATEURS 26
- *Le séminaire régional 27*

Les enseignements des séminaires 27
- *Le séminaire d'Indre et Loire 28*
- *Le séminaire du Cher 32*

Les enseignements à tirer 33
- *La synthèse des séminaires certificateurs 36*

IV- LES ENSEIGNEMENTS, LES PRODUCTIONS ET LES SUITES DE L'ETUDE ACTION 37

11 – *UN DOUBLE IMPERATIF POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA VAE DANS LES ENTREPRISES 37*
- *1 - Avoir accès à une offre de service claire et diversifiée 37*
- *2 - Avoir accès à un réseau de décideurs ayant mis en œuvre 42*

12 – QUATRE PISTES D'ACTIONS MAJEURES 43
- *Conception, réalisation et mise en ligne d'un support informatif sur la VAE en entreprise 43*
- *Journées de communication autour d'expériences menées en région Centre 43*
- *Mise en place et animation d'un réseau de décideurs, personnes ressources sur les départements 44*
- *Mise en place d'actions départementales de soutien à l'intégration de la VAE dans certains secteurs économiques. 45*

CONCLUSION 46

I – UNE ETUDE EN ACTION

1- INTRODUCTION

Le principe de la validation des acquis de l'expérience est de permettre à toute personne engagée dans la vie active de faire valider son expérience professionnelle, en vue de l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle. Favorisant un accès renforcé aux certifications professionnelles reconnues, le développement de la VAE est dès lors fondamental pour les individus comme pour les entreprises :
- la VAE sert un ***enjeu de compétitivité économique****, car elle favorise le développement des compétences, la juste mesure du besoin de formation et la gestion de carrières, de la mobilité ; elle est aussi vecteur d'amélioration des ressources humaines ;*
- la VAE est un des moyens qui concourt à la ***construction de parcours professionnels*** *; la certification des compétences détenues par les personnes et attestées par des jurys de professionnels donne une légitimité collective à l'expérience individuelle ; la reconnaissance obtenue accroît la lisibilité des qualifications et favorise la mobilité ou la reconversion des personnes, notamment les autodidactes, les salariés seniors, et les actifs fragilisés sur le marché du travail.*[1]

Toutefois, l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines se heurte encore à des freins liés, notamment, à une méconnaissance des conditions et des effets de ce nouveau système au sein de l'entreprise : craintes de la lourdeur des procédures administratives avec les certificateurs et les financeurs potentiels, d'une démarche peu accessible pour les candidats à un premier niveau de certification, crainte de demandes d'augmentation de salaires ou de promotion après obtention du diplôme, de risques de départ des salariés ainsi diplômés, concurrence avec les systèmes internes de validation … L'entrée par une approche collective semble encore, pour de nombreux acteurs, essentiellement accessible aux seules grandes entreprises ayant un service RH étoffé et dont le projet ne concerne que les salariés de niveau BAC minimum positionné sur des postes de travail correspondant exactement à des certifications existantes.
Les différentes études (MCVA pour la DGEFP en 2006, étude du cabinet Dubouchet, Vade-mecum du cabinet IOTA pour le compte du ministère de l'économie..) ont montré que l'intégration de la VAE par les entreprises repose sur plus de lisibilité du système de certification mais aussi sur plus de clarté dans l'offre de service des organismes d'information, de certification et de financement.
L'appui à l'intégration de la VAE dans les démarches d'anticipation et de gestion des compétences des entreprises, et comme vecteur supplémentaire d'animation du dialogue social interne constitue donc une orientation stratégique tant du point de vue du développement des entreprises que de celui des salariés et par conséquent de celui d'un territoire.

2 - LE CONTEXTE

Force est de constater que, malgré le fort intérêt manifesté par les chefs d'entreprises, salariés et DRH participant aux réunions organisées sur les territoires par le lieu ressource VAE (GIP ALFA CENTRE), le nombre de demandes de VAE collectives reste encore très faible dans la région Centre. Or, tant du coté de l'Etat que du coté du Conseil Régional, il existe une conscience aiguë et une volonté forte que la VAE soit plus rapidement qu'aujourd'hui intégrée dans les outils de la ressource humaine dans les entreprises et sur les territoires. Consciente de ces enjeux fondamentaux, la région a depuis 4 années, mené

[1] *Accord cadre national pour le développement de la validation des acquis de l'expérience Février 2007*

des actions en vue de favoriser le développement de la VAE, principalement, dans un premier temps, en direction des personnes :

- Une série de réunions d'informations et de sensibilisation, organisées en concertation avec les DDTEFP et associant les Points Relais Conseils en VAE, en direction des entreprises, a pu se réaliser de mai à novembre 2006 dans les bassins d'emplois des départements de l'Eure-et-Loir, de l'Indre-et-Loire, du Loir-et-Cher et du Loiret. Ces réunions ont permis de rencontrer plus de 200 entreprises et d'échanger quant à l'intérêt de la VAE dans la gestion prévisionnelle des compétences de l'entreprise.
- Une campagne de communication sur les Titres Professionnels du ministère en charge de l'emploi a également conduit près de 180 entreprises à manifester leur intérêt, que ce soit du point de vue des dirigeants ou DRH, ou du point de vue des partenaires sociaux, investis dans les comités d'entreprises.

Les membres du comité régional pour le développement de la VAE de la région Centre, après ces quatre années de mise en œuvre du dispositif VAE, construit, pour partie, à l'initiative de valideurs et de financeurs du territoire ainsi qu'à l'initiative conjointe de la DRTEFP et du Conseil Régional, ont défini fin 2006, les orientations stratégiques pour l'année 2007 :

- Simplifier les procédures et raccourcir la durée des parcours de VAE
- Normaliser le vocabulaire utilisé de manière à fiabiliser la communication entre les acteurs
- Toucher un public plus large, tant en ce qui concerne les démarches individuelles que collectives
- Assurer la continuité des parcours indépendamment des changements de statut des candidats
- Créer les conditions de fiabilité des suites de parcours d'accès à la certification, en cas de validation partielle
- Clarifier les tarifs des parcours d'accès à la certification par la VAE, et les conditions de mobilisation des financements
- Améliorer le savoir faire commun en matière d'actions collectives de VAE

C'est pour contribuer à l'intégration de la VAE dans une approche collective qu'a été conçu et conduit cette étude action.

3 - LA COMMANDE

- **Trois objectifs majeurs**
  - Contribuer à développer les pratiques d'entreprises volontaires dans les étapes d'information et contractualisation avec les salariés, d'identification des certifications, d'accompagnement et de construction de parcours, de référentiels de compétences sur le champ de la validation des acquis de l'expérience et de la gestion des compétences, en les accompagnant dans leurs démarches,
  - Faciliter le développement d'actions coopératives et partenariales entre les acteurs intervenant dans le champ de la VAE et de la gestion des compétences sur un territoire.
  - Concevoir les outils nécessaires à l'accompagnement des projets collectifs.

L'atteinte de ces trois objectifs passe par la création d'un « effet réseau de connexion » entre personnes intéressées par cette question sur chaque territoire, ainsi que par l'identification des enseignements à tirer sur les plans stratégiques et méthodologiques des actions déjà menées afin d'inciter d'autres acteurs des

entreprises du Centre à s'engager dans l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines et de la GPEC.

- **Les territoires concernés**

  Associés par la DRTEFP dès le lancement de l'appel d'offre, les DDTEFP ont eu le loisir de choisir, en fonction de leur territoire, de leurs objectifs et de leur stratégie, de s'impliquer ou non dans le dispositif en construction. Les liens et l'implication potentielle des PRC du département ont constitué un autre critère de choix de positionnement. C'est ainsi que 4 départements se sont déclarés volontaires pour engager une action en direction des entreprises : le Cher, l'Indre et Loire, l'Eure et Loir et le Loir et Cher. Les réunions d'informations sur la VAE en entreprises réalisées fin 2006, les contacts engagés avec d'autres entreprises dans le champ de la GPEC, la connaissance de projets potentiels de VAE dans certaines entreprises, sans oublier la conviction personnelle de certains acteurs de la DGEFP et des Points Relais Conseil, sont, de manière explicite les éléments discriminants du choix. Ces éléments positifs sont à inscrire dans un contexte plus large

- **La constitution d'un comité de pilotage de l'action**

  La première étape du travail a consisté à réunir un comité de pilotage, volontairement réduit pour être un lieu efficient de décisions composé de :

  DRTEFP/DDTEFP

  - M. Laurent PFEIFFER DRTEFP Centre
  - Mme Valérie MAROLLES DRTEFP DRTEFP Centre
  - M. Hervé RIGAULT DRTEFP DRTEFP Centre
  - M. Bruno PEPIN DDTEFP 37
  - Mme Gisèle PARILLAUD DDTEFP 18
  - Mme Hélène LEVEQUE DDTEFP 41
  - Mme Michèle PHILIPPE DDTEFP 18
  - Mme Monique ANNEDE DDTEFP 28
  - M. Jean-Pierre MASSE Direction régionale de l'AFPA du Centre

  Conseil Régional Centre

  - Mme Céline BLAN
  - Mme Chantal TOTH-BOULAND

  Agence pour l'Amélioration des Conditions de travail (ARACT)

  - Mme Isabelle FREUNDLIEB, chargée de mission

  GIP ALFA CENTRE
  Lieu ressources Validation et certification des compétences ***(Cellule régionale interservices de la région Centre)***

  - Mme Anne MASSIP

  Il s'est réuni quatre fois pour suivre, modifier ou conforter les actions prévues et les modalités à mettre en œuvre.

4 - LA METHODOLOGIE CHOISIE : APPROCHE PRAGMATIQUE DES TERRITOIRES, INGENIERIE COOPERATIVE ET TRANSFERT DE COMPETENCES

Les actions précédemment menées avaient intégré cette approche pragmatique des territoires et nous avons repris cette logique d'intervention. En effet, la réussite et l'organisation de séminaires, sur des demi-journées, regroupant des responsables de ressources humaines ou de formation, reposent, entre autres, sur des temps de déplacement ne dépassant pas plus de 20 minutes. C'est ce point, allié à la démarche volontaire des DDTEFP qui a structuré la prise de contacts avec les entreprises et permis de définir le lieu des séminaires.
Plus que des actions d'informations ou de formation, plus que des actions de conseil ou de consultance, c'est une **ingénierie coopérative et partenariale** qui a été mise en œuvre autant avec les DDTEFP qu'avec les Points relais conseils et que les entreprises. Il s'est agit à chaque fois de proposer une approche qui, loin de mettre en avant les compétences techniques des intervenants sur le fond de l'intervention, s'appuyait sur celles-ci pour au contraire faire émerger et mettre en avant celles détenues par les partenaires du projet. C'est ainsi que le travail d'information et de prise de contact avec les entreprises, s'il a été préparé en *back office* (stratégie, supports, organisation..) avec les intervenants de MCVA, a été réalisé directement par les DDTEFP et les PRC des départements concernés. C'est ainsi aussi que le contenu des séminaires a été organisé pour mettre en valeur, à partir des questions des participants, telle ou telle entreprise expérimentée ou tel ou tel intervenant local impliqué dans le processus. Ne pas apporter de réponse directe aux questions posées, mais **favoriser la coopération pour trouver les réponses dans le groupe ou les sources de réponses locales sur le territoire, adaptées au contexte, vise à contribuer au développement de relations partenariales inscrites dans la durée, au-delà de la période d'intervention**.

Les séminaires Entreprises ont concerné uniquement des responsables de ressources humaines ou de formation, afin que **le travail de coopération entre pairs** puisse réellement se mettre en place, évitant ainsi les séminaires institutionnels centrés sur les questionnements d'entreprises mais où la majorité des participants sont des institutionnels en charge de l'appui voire du contrôle de ces mêmes entreprises. Ce choix, qui n'est jamais facile à installer et à faire vivre dans la relation partenariale, nous a conduits à mettre en place, en parallèle, des séminaires avec les organismes d'information et de certification.

Ces séminaires Certificateurs, conduits de manière synchrone avec les séminaires Entreprises ont eu pour objectif de produire **une formalisation de l'offre de service locale** d'information et de certification, en fonction des questions voire critiques posées par les entreprises dans les séminaires.
Enfin, l'ensemble de l'opération a été conduit avec un principe de transfert de compétences entre les intervenants de MCVA et les DDTEFP, les PRC ainsi qu'avec le GIP Alfa Centre.

*5 - L'IMPLICATION DU GIP ALFA CENTRE : **UN APPRENTISSAGE PAR COMPAGNONNAGE***

L'ensemble du dispositif a été co-construit, co-produit et co-animé avec Anne Massip du GIP ALFA Centre.

Co-construit dans la phase d'ingénierie du dispositif et ses ajustements avec les logiques et enjeux des territoires, le GIP ALFA Centre a été complètement impliqué dans la production des outils et la mise en œuvre de l'étude action. Cette implication s'est traduite par la participation à toutes les instances de travail partenariales ainsi qu'à certains temps de travail de l'équipe MCVA, notamment pour préparer outils et interventions des séminaires. De plus, Anne Massip a co-animé quasiment tous les séminaires Entreprises ainsi que les séminaires Certificateurs. C'est donc une situation d'apprentissage par compagnonnage qui a été mise en œuvre tout au long de cette étude action.

II – LES ACTIONS DE L'ETUDE EN DIRECTION DES ENTREPRISES

6 – LE CONTACT AVEC LES ENTREPRISES

C'est à partir de la liste des entreprises déjà vues lors des réunions d'informations précédentes que les contacts ont été pris. S'y sont trouvées ajoutées, des entreprises qui, d'une manière ou d'une autre, étaient en contact soit avec la DDTEFP par exemple dans le cadre d'actions liées à la promotion de la GPEC, soit avec les PRC, notamment par la réalisation de réunions d'informations ou d'entretiens conseil VAE pour certains de leurs salariés.
Après deux séances de travail avec les DDTEFP concernées, ce sont les responsables VAE de ces DDTEFP et certains conseillers des PRC qui ont enclenché le travail d'information, de sensibilisation et de mobilisation des entreprises pour cette étude action. Les outils de communication - argumentaire, outils de suivi des contacts, description des différents séminaires et modalités de travail- ont été construits en « back office » avec les intervenants et mis à disposition des acteurs de terrain.
Ce travail de maillage et les réactions favorables des responsables de ressources humaines ou de formation ont aidé à la définition des lieux de séminaires ; En plus des deux lieux initialement prévus dans le dispositif, ce sont quatre départements dans lesquels se sont déroulés les séminaires Entreprises.

7- LES SEMINAIRES ENTREPRISES

La méthodologie retenue a donc été d'organiser des séminaires départementaux regroupant des DRH, des managers ou des directeurs pour à partir de leurs représentations, de leur contexte, et de leurs attentes, rendre accessibles, lever les freins et mobiliser pour une mise en œuvre de démarche de VAE collective dans leur structure.
Quatre groupes ont été constitués sur les départements :

- du Cher
- de l'Indre et Loire
- de l'Eure-et-Loir
- du Loir- et-Cher

Les séminaires « entreprises » se sont déroulés en trois sessions successives au rythme d'une session mensuelle. Chacun des séminaires s'est structuré selon une trame construite par MCVA, et co-animée avec un consultant MCVA, Anne Massip, Responsable du Lieu Ressources Validation et Certification des Compétences, (GIP ALFA CENTRE). Ensuite, pour chacun des séminaires, les interventions ont différées, ceci en fonction de la configuration du groupe, de la manière dont les échanges se sont déroulés et de la nature des questions qui se sont posées. Ainsi par exemple, des représentants syndicaux sont intervenus pour exposer leurs expériences et leurs regards sur les démarches VAE collectives, tandis que le séminaire du Loir et Cher a permis deux présentations croisées de deux maisons de retraite ayant conçues et conduites une démarche VAE collective dans leur structure.

De fait, les séminaires départementaux ont alterné dans leur déroulement présentation d'outils, cadrage méthodologique avec témoignages et explicitation d'expériences.

Le choix opéré dans ce rapport est de présenter pour chacun des séminaires :

- la configuration du groupe et des attentes,
- une des interventions ayant eu lieu durant les trois sessions
- une synthèse des évolutions notées au cours des sessions pour chacun des séminaires.

- **Séminaire du Cher**

Trois séminaires ont été conduits sur le département du Cher :

Séminaire 1	10 avril 2007	Espace Région Centre / Bourges
Séminaire 2	14 mai 2007	Espace Région Centre / Bourges
Séminaire 3	12 juin 2007	Foécy / Porcelaines Philippe Deshoulières

. Configuration du groupe :

Le recueil des motivations et des éléments déclencheurs dans la participation aux séminaires permet de proposer la typologie suivante (voir page suivante)

	Recherche d'informations	**La VAE au regard de la situation de l'entreprise**	**Souhaite réfléchir et/ou impulser une dynamique collective**
Comptoirs Modernes Major Unidis	Dispose d'informations éparses sur la VAE	Pourrait être pertinent dans un premier temps pour les managers de proximité	Réflexion d'une VAE collective sur les métiers d'encadrement de proximité (agents de maîtrise)
Porcelaine Philippe Deshoulières	Dispose d'informations éparses sur la VAE	L'entreprise traverse une phase de restructuration	Réflexion d'une VAE collective sur les métiers de préparateur de commande
CCAS de Bourges	Dispose d'informations éparses sur la VAE	Pourrait être utile pour les salariés des crèches	Souhaite étudier l'opportunité de la VAE concernant les salariés des crèches
Epis Centre	Connaît déjà le cadre général de la VAE	La priorité est d'optimiser la transparence et l'accompagnement des démarches individuelles	Souhaite identifier l'opportunité de l'intégration de la VAE comme outils des Ressources Humaines
CTB CGFTE	Dispose d'informations éparses sur la VAE	L'immédiat est de pouvoir répondre aux demandes individuelles	Souhaite intégrer la VAE dans une démarche plus générale de définition des fonctions, des postes et d'évaluation
Ville de Vierzon	Dispose d'informations éparses sur la VAE	Va promouvoir la VAE en tant que dispositif individuel	Se pose la question du levier VAE pour les objectifs d'insertion et de professionnalisation des contrats aidés
Laiterie Triballat	Dispose d'informations éparses sur la VAE	Est pressentie utile pour le chauffeur poids lourds et les fonctions de conditionnements	Souhaite étudier la VAE collective pour anticiper des objectifs liés à la réglementation par rapport à l'encadrement de proximité
Adia Jobstore	Dispose d'informations éparses sur la VAE	La VAE est un bon levier pour accompagner le parcours de professionnalisation des intérimaires	Souhaite étudier les métiers les plus concernés par une démarche collective (préparateur de commande, CACES…)
Manpower	Dispose d'informations éparses sur la VAE	La VAE est un bon levier pour accompagner le parcours de professionnalisation des intérimaires	Les clients demandent des diplômés. Souhaite étudier les modalités de mise en œuvre de VAE collective

Le groupe du département du Cher comprend donc :

- *5 entreprises*
- *1 établissement public*
- *1 commune*
- *2 entreprises de travail temporaire*

La grande majorité des présents ont été sollicités par le CIBC du Cher, Point Relais Conseil VAE du Cher. Ils ont pour la plupart déjà participé à une réunion d'information sur la VAE.

Les attentes formulées lors du séminaire 1 expriment une volonté de collecter de l'information sur la VAE, mais également et surtout de pouvoir mettre en perspective et identifier les leviers pour une mise en œuvre dans l'entreprise.

Le souhait partagé est cependant de réfléchir à l'opportunité d'avancer sur le domaine de la VAE, collective et/ou individuelle avant de passer à une phase opérationnelle.
Les participants ont ainsi utilisé les formules telles que : « je participe mais je ne sais pas si je ferai », « pour l'instant, je veux mieux comprendre les paramètres importants pour avancer »…, formules qui sont indicatrices d'une volonté de mesurer les effets et les conséquences pour l'entreprise.

Une particularité du séminaire entreprise du Cher a été l'intervention de délégués syndicaux CFDT qui ont apporté par leurs réponses au cours d'échanges un bon aperçu de la nature des questionnements ayant été traités au cours des trois sessions.

L'intervention de représentants de la CFDT, par la présentation du point de vue et des activités de la CFDT sur la VAE collective, a permis d'instaurer des échanges sur le regard que peut porter un syndicat sur l'opportunité et les contraintes de cette démarche dans les organisations.

- ***Jean-Paul Sancy, chargé de mission Formation Professionnelle Continue à la CFDT***
- ***Guy Baudry, permanent syndical CFDT – Membre de la COPIRE Région Centre*** *(Commission Paritaire Inter Professionnelle Régionale de l'Emploi)*

L'intervention de la CFDT a permis d'échanger, d'analyser et de confronter les points de vue sur les thématiques suivantes :

- ***Quels sont les enjeux de la VAE du point de vue de la CFDT ?***
  - *Augmentation de la qualification des salariés et spécialement des personnes sans qualification ou avec des bas niveaux de qualification*
  - *Facilitation de l'engagement en formation pour les personnes peu demandeuses*
  - *Sécurisation des parcours professionnels*
  - *Promotion des dynamiques d'apprenance dans les organisations*
  - *La VAE est jugée utile et opérationnelle dans le cas de situation de reclassement*

- ***Quels impacts de la VAE constatés dans les organisations en termes de mobilité ?***
  - *En termes de mobilité interne :*
    - *Il est constaté une évolution en interne suite à la VAE normale, ceci du fait des compétences acquises dans le processus VAE : ces compétences se traduisent en termes d'autonomie, de prises d'initiative, de confiance en soi*
    - *Il est constaté une sensibilité accrue aux questions de formation et d'offre de formation dans l'entreprise.*
  - *En termes de mobilité externe :*
    - *Se pose également la question du « turnover ». Une fois qualifiés, le ou les salariés se*

trouvent en capacité soit de négocier plus en interne, soit de tenter de chercher un emploi dans une entreprise plus offrante. Ces scénarios sont à la fois possibles et peu courants dans les faits. Plus que d'un ajustement mécanique, la VAE semble simplement faire évoluer en douceur les situations selon une logique de progressive adaptation des fonctions dans l'organisation.

- ***Concernant l'évolution des rémunérations,*** *la systématicité de l'ajustement de nouvelles qualifications avec la rémunération n'est pas formelle. Il est cependant souligné l'absolue nécessité si l'action se développe sur proposition de l'employeur de préciser ces sujets avant l'engagement des salariés dans la démarche. Plusieurs cas de figures ont été envisagés pour travailler cette question :*
  - *Si la démarche est instaurée à l'initiative de l'employeur, selon la CFDT, il est impératif de proposer une évolution à terme.*
  - *Si la démarche est à l'initiative du salarié, bien souvent, la nouvelle qualification vient correspondre à la fonction et donc à la rémunération qui correspond à la fonction occupée. Le rattrapage de la rémunération pour qu'elle corresponde à la nouvelle qualification ne se pose alors pas forcément puisque c'est plutôt la qualification qui vient s'ajuster à la fonction et la rémunération.*
  - *A noter que dans tous les cas, un système de primes exceptionnelles peut être mis en place.*

- ***Quelles synergies entre GPEC, mise en place des entretiens professionnels, entretiens annuels d'évaluation et VAE :***
  - *Les échanges ont porté sur la complexité de la mise en œuvre de GPEC efficaces et opérationnelles, de même que sur la complexité du droit à la formation*
  - *Les entretiens professionnels sont clairement identifiés comme des leviers pour la communication sur la VAE, sur la promotion du dispositif VAE et sur l'espace utile qu'il ouvre pour en analyser l'opportunité.*
  - *Il a également été précisé les différences de postures entre entretiens annuels d'évaluation et entretiens professionnels ceci du fait de leurs objets différents et souvent de l'interlocuteur différent.*

- ***Quelles modalités de gestion des parcours dans la VAE :***
  - *Les représentants de la CFDT ont insisté sur les éléments suivants :*
    - *Obtenir l'accord et l'adhésion du personnel. Une démarche collective de VAE est vouée à un taux très fort d'abandon si les enjeux ne sont pas clairs, pas transparents et s'ils ne suscitent pas l'adhésion.*
    - *Anticiper et gérer les échecs : il convient de prévoir des filets de sécurité pour les validations partielles et les non-validations.*
    - *Il est possible de s'appuyer sur les PRC car ils ont un regard transversal, ainsi que sur les OPCA pour trouver un appui en termes de conseil.*

- ***Pourquoi la VAE rencontre-t-elle un écho mesuré auprès des salariés ?***
  - *Les représentants de la CFDT ont apportés plusieurs éléments de réponse à cette question :*
    - *D'une part, la démarche d'ensemble manque de lisibilité pour les acteurs concernés : nombreux intervenants, large panel de certifications, manque de lisibilité des conditions d'évaluation…*
    - *Le travail de réfléchissement de son trajet professionnel ne va pas de soi. Les salariés ont dans un premier temps peu à dire de ce qu'ils font, de ce qu'ils mobilisent lorsqu'ils font, de la manière dont ils procèdent pour faire.*
    - *La VAE représente une prise de risque, celle d'échouer pour soi, pour sa famille, dans son équipe et dans son entreprise. L'absence de données accessibles et immédiates pour la mesure du « risque d'échec » représente un frein à la décision de s'engager.*

Eléments de synthèse concernant l'action développée dans le Cher

Le groupe du Cher a été un groupe impliqué durablement durant les trois séminaires. Le niveau de participation est resté égal tout au long des trois sessions, et le collectif s'est renforcé au fil des sessions pour trouver un point d'orgue au « séminaire trois » par l'accueil dans les (remarquables) locaux de l'entreprise Porcelaines Philippe Deshoulières à Foécy.

Les séminaires ont permis :

- d'identifier les contraintes de faible mobilité des salariés et l'impact négatif généré sur les processus d'entrée en formation.
- de travailler avec un groupe de DRH impliqués et ayant avancé dans leur connaissance de la VAE sur un spectre allant d'une meilleure compréhension des mécanismes et des grandes étapes de l'ingénierie et de l'accompagnement VAE jusqu'à la définition d'une stratégie de développement d'une action Vae auprès de salariés de l'entreprise.

Le processus tend donc vers une intégration graduée et régulée de la VAE collective dans les pratiques RH.

Un point important venant en bouclage de ces trois sessions est la dynamique territoriale engagée. Une proposition a été faite au groupe d'une rencontre en octobre/novembre 2007 avec les certificateurs du département du Cher, et d'une participation au colloque régional sur la VAE collective initialement prévu en novembre 2007 et repoussé en juin 2008.

- **Séminaire de l'Indre et Loire**

Trois séminaires ont été conduits sur le département de l'Indre et Loire :

Séminaire 1	11 avril 2007	DDTEFP d'Indre et Loire / Tours
Séminaire 2	15 mai 2007	DDTEFP d'Indre et Loire / Tours
Séminaire 3	13 juin 2007	DDTEFP d'Indre et Loire / Tours

. Présentation de la liste des entreprises ayant participé aux séminaires :

Le groupe de Tours présente plusieurs caractéristiques qui vont impacter le dynamique des trois interventions :

- le groupe a permis de faire travailler ensemble sur les pratiques de VAE une dizaine d'entreprises
- cependant, seule une organisation a participé aux trois séminaires et la grande majorité à deux sur trois des séminaires
- le niveau de connaissance de la VAE s'est révélé relativement homogène avec une forte dominante d'une connaissance générale
- le groupe a permis des échanges croisés sur les pratiques de VAE dans les logiques RH entre entreprises privées, associations et collectivités locales.

	Recherche d'informations	**Souhaite pouvoir mieux répondre aux demandes individuelles**	**Souhaite impulser une dynamique collective**
SIVU	Dispose d'informations éparses	N'a pas eu pour l'heure de demande explicite	Pressent que la VAE collective est pertinente au regard des particularismes du syndicat

INVACARE		A déjà été amené à répondre à des demandes individuelles	Y voit un outil à disposition des RG congruent avec la GPEC
FORCLUM		A déjà été amené à répondre à des demandes individuelles	Y voit un outil à disposition des RG congruent avec la GPEC
ACHIL	Dispose d'informations éparses		
Laboratoire Chemineau			A conduit une démarche de VAE collective Souhaite témoigner des éléments positifs et des écueils à éviter
Conseil Général 37	Souhaite confirmer les connaissances acquises et obtenir des réponses sur des éléments à préciser		S'engage dans une démarche de VAE collective pour un groupe de 54 personnes pour une qualification d'Assistant familiaux
OUTIROR	Dispose d'informations éparses	Souhaite identifier les informations essentielles à transmettre	
Armée de terre	Dispose d'informations éparses	Souhaite identifier les informations essentielles à transmettre	Cherche les marges de manœuvre pour que la VAE devienne un outil des RH
Safety	Dispose d'informations éparses	Souhaite identifier les informations essentielles à transmettre	Y voit un outil à disposition des RG congruent avec la GPEC

Le groupe du département d'Indre et Loire comprend :

- *5 entreprises*
- *3 établissements publics (2 collectivités locales et un ministère)*
- *1 association*

La configuration du groupe a permis une structuration des échanges selon les dynamiques suivantes :

- un niveau d'échange à partir des apports et des repères présentés par le GIP ALFA Centre et MCVA
- un deuxième niveau d'interaction entre les participants cherchant à renforcer leur connaissance de la VAE et les participants ayant déjà mis en œuvre et présentant leur démarche
- un troisième niveau d'échange entre les participants eux-mêmes, ceci par mise en perspective des fondamentaux de la démarche VAE au regard de leur contexte et de celui des autres membres du groupe

Les sessions se sont donc déroulées selon trois étapes :

Séminaire 1	Présentation du cadre général de la VAE
Séminaire 2	Présentation de la démarche conduite par l'entreprise « Les laboratoires Chemineau »
Séminaire 3	Présentation du cadre d'intervention d'un Point Relais Conseil de Tours (Mme Augeard / CNAM) Présentation de la posture des branches professionnelles au regard de la VAE collective à partir de l'intervention de Madame Freundlieb, de l'ARACT Centre

Eléments de synthèse concernant l'action développée dans l'Indre et Loire

Le séminaire d'Indre et Loire a permis de croiser les regards sur la VAE collective de DRH d'entreprises moyennes ou grandes avec des DRH d'administrations publiques ou de réseaux associatifs. De fait, des actions de type VAE collective se sont mises en place au cours des trois sessions avec notamment une action collective conduite par le Conseil Général d'Indre et Loire pour 54 emplois d'assistants familiaux.

Le groupe avait des attentes relativement disparates et le travail conduit durant les trois sessions a permis d'ancrer la VAE et la VAE collective dans les pratiques RH. Il apparaît à la fin des trois sessions que la VAE est devenu un levier stratégique pour la professionnalisation. A de nombreuses reprises, les participants ont souligné leur volonté d'avancer avec la VAE en travaillant en parallèle à une structuration des pratiques de Ressources Humaines et spécialement de GPEC.

- **Séminaire de l'Eure-et-Loir**

  Trois séminaires ont été conduits sur le département de l'Eure-et-Loir :

Séminaire 1	12 avril 2007	Espace Région Centre / Chartres
Séminaire 2	16 mai 2007	Entreprise Paco Rabanne / Chartres
Séminaire 3	14 juin 2007	Entreprise Paco Rabanne / Chartres

Le recueil des motivations et des éléments déclencheurs dans la participation aux séminaires permet de proposer la typologie suivante :

	Recherche d'informations	**Souhaite pouvoir mieux répondre aux demandes individuelles**	**Souhaite impulser une dynamique collective**
Rekitt Benckiser	Dispose d'informations éparses sur la VAE	A été sollicité pour quelques demandes de VAE individuelle	Souhaite mettre en place de nouveaux outils de GRH et y voit des cohérences avec la démarche VAE
ASAHI/Triefus	Dispose d'informations éparses sur la VAE		Souhaite mettre en place de nouveaux outils de GRH et y voit des cohérences avec la démarche VAE
Fillon technologie	Dispose d'informations éparses sur la VAE	A été sollicité de manière répétée à des demandes individuelles de VAE	Souhaite mettre en place de nouveaux outils de GRH et y voit des cohérences avec la démarche VAE
Paco Rabanne	Dispose d'informations éparses sur la VAE	A été sollicité pour quelques demandes de VAE individuelle	Souhaite intégrer la Vae dans une démarche plus générale de définition des fonctions, des postes et d'évaluation
Coty	Dispose d'informations éparses sur la VAE		A mis en place une démarche Collective de VAE pour 64 salariés « opérateurs »

Le groupe du département de l'Eure-et-Loir comprend :

- 5 entreprises

Le turnover sur les trois séminaires a été important. De plus, le groupe étant restreint, les contenus abordés lors de chacun des séminaires n'ont pas été conduits selon une logique de continuité mais plutôt de rappel des éléments évoqués pour les enrichir et les croiser avec les nouveaux participants.

Il convient de noter cependant l'effet réseau possible ceci du fait de la proximité des entreprises ayant participé aux séminaires VAE, l'ensemble des entreprises étant situé sur la même zone industrielle et ne s'étant pour l'heure pas rencontré pour échanger sur un sujet commun.

Un exemple de stratégie de mise en œuvre a été donné par les représentants de l'entreprise Coty :

- ***Contexte :***

L'entreprise Coty a conduit une opération de VAE collective à destination de 64 opérateurs. La volonté des dirigeants de Coty est alors de « valoriser le facteur humain », et de faciliter l'accès à une première certification pour les opérateurs (au nombre de 170 dans l'entreprise). Il est en effet diagnostiqué que 95% d'entre eux ne disposent d'aucun diplôme et ce malgré une expérience professionnelle significative.

Préalablement à l'engagement de la VAE collective, l'entreprise Coty s'est dotée d'outil RH permettant une gestion par les compétences : les entretiens professionnels sont conduits, les niveaux de qualification par postes précisés, les certifications sont identifiées… La démarche du site Coty à Chartres est instrumentée.

- ***Objectif de la démarche VAE :***
  - *Un objectif est de permettre aux personnes non qualifiées de voir reconnu leur expérience professionnelle*
  - *Plus largement la démarche s'inscrit dans une volonté de valoriser le facteur humain dans l'entreprise*

L'opération vise la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle pour que celle-ci soit validée.

- ***Mobilisation des salariés :***

La démarche a été présentée en collectif et en sous groupes. Il a été présenté aux opérateurs lors de cette présentation : les certifications visées, les modalités d'accompagnement (interne et externe), la durée du processus, l'évolution possible des carrières, l'évolution des rémunérations à terme…
Un système de suivi des acquis et des compétences a été mis en place par machine, permettant de vérifier les acquis professionnels étape par étape, ces fiches étant ensuite consignées dans le dossier centralisé par la RH

- ***Niveaux de compétences visés :***
  - *Le niveau opérateur technique*
  - *Le niveau opérateur confirmé*
  - *Le niveau opérateur*

Le positionnement de chacun sur un des niveaux s'est opéré au moyen de tests psychotechniques préalables

- ***Deux modalités de validation :***
  - *En interne :*

La validation en interne a été conduite à l'aide des fiches de suivi et des tests psychotechniques. La réussite pour ce parcours s'est alors traduite par un avenant au contrat de travail permettant de changer de titre et de devenir alors « opérateur confirmé » ou « opérateur technique ».

  - *En externe :*

La validation externe relevait du ministère du travail et a été préparé avec l'AFPA. Il s'agit de la certification CIMA (Conduite d'Installation de Machines Automatiques)

La réussite aux validations internes ou externes se traduisait par un avenant au contrat, une prime et pour les validations externes la remise d'un titre professionnel.

De fait, les personnels s'engageant pouvaient identifier concrètement les incidences de leur réussite en VAE dans leur trajet professionnel et pour leur situation dans l'entreprise.

- ***Accompagnement :***
  - *Deux réunions hebdomadaires*
    - *Une réunion pour un point « suivi » des opérations*
    - *Une réunion pour former et nommer les tuteurs*
  - *Accompagnement AFPA de deux journées : 7 heures d'accompagnement avec l'AFPA et une heure avec un psychologue du travail*
  - *Rédaction du livret en groupe avec une des responsables RH*

  Les modalités d'accompagnement ont combiné :
  - *des intervenants externes (accompagnateurs de l'AFPA)*
  - *des référents tuteurs ayant eux-mêmes réalisé leur parcours VAE*
  - *les responsables RH qui pilotaient, ajustaient et régulaient les opérations*

- ***Evaluation qualitative :***
  - *Souligne l'importance de la GPEC pour piloter une VAE*
  - *Souligne la dimension formative de la démarche pour les salariés*
  - *Démarche intéressante pour les RH afin d'identifier les savoirs d'actions et distinguer les niveaux de professionnalité*

Les représentants de Coty ont souligné l'importance des effets de la démarche en termes de mobilisation d'équipe et d'autonomie. Cela a permis de découvrir des compétences potentielles chez les opérateurs qui ne trouvaient pas d'occasions de s'exprimer. De fait, la VAE a ouvert le champ des possibles en terme d'évolutions de carrière ceci du fait de la reconnaissance des capacités de faire, mais également des capacités d'anticipation, d'organisation…

La présentation a également souligné l'importance de la préparation et de la communication pour que la démarche soit lisible et accessible aux salariés. Dans le cas de Coty à Chartres, les évolutions de postes suite à la VAE sont anticipées, les primes sont budgétisées. Le contrat passé avec les salariés est donc précis et annoncé au départ.

Cette démarche est exemplaire par ses dimensions d'ingénierie et de conduite dans la mise en œuvre. Elle s'appuie sur des pratiques de RH, par la gestion des compétences déjà en place ce qui permet de construire dans cet exemple un dispositif articulé dont les coûts et les délais sont maîtrisés et respectés.

Eléments de synthèse concernant l'action développée dans l'Eure-et-Loir

Les trois séminaires VAE sur l'Eure-et-Loir ont regroupé une forte proportion d'entreprises qui souhaitaient se doter de nouveaux outils de Gestion des Ressources Humaines. Plusieurs responsables ont souligné les dimensions jugées rudimentaires des outils de gestion du personnel, et de ce fait, leur engagement dans un travail de référentiel, d'entretiens annuels d'évaluation, d'entretiens professionnels, de mise en place du DIF et de GPEC.

De fait, les travaux conduits en séminaires sont venus souligner « en creux » la dimension stratégique et outillée da la VAE collective. Une forte proportion des participants des séminaires dans l'Eure-et-Loir ont exprimé leur intérêt pour mieux connaître la VAE ceci du fait de leur engagement dans une production d'outils nouveaux de type : GPEC, gestion du DIF, mise en place d'entretiens professionnels. Soucieux d'être en mesure d'informer de manière individuelle sur la VAE, ayant constaté dans ces occasions de pouvoir aborder de manière méthodique les éléments chronologiques ou techniques de la VAE, les RH ont ensuite ouvert leur questionnement à la mise en cohérence des outils RH disponibles et à leur complémentarité.
De fait, dans la même ligne que les séminaires d'Indre et Loire où la proportion d'entreprises fut forte, les travaux ont interrogé la pertinence de la VAE.
Ainsi nombre de participants ont convenu de l'intérêt de la VAE collective au regard des démarche de gestion et de développement des compétences dans les pratiques RH. Ce sont donc les dimensions de politique RH, mais également plus largement de politiques générales de l'entreprise qui ont été travaillées avec par exemple des questionnements sur le « Retour sur investissement » pour l'entreprise que d'une action de VAE collective.

- **Séminaire du Loir-et-Cher**

Trois séminaires ont été conduits sur le département du Loir-et-Cher :

Séminaire 1	11 avril 2007	DDTEFP du Loir-et-Cher / Blois
Séminaire 2	15 mai 2007	DDTEFP du Loir-et-Cher / Blois
Séminaire 3	13 juin 2007	DDTEFP du Loir-et-Cher / Blois

Le groupe de Blois présente plusieurs caractéristiques qui vont impacter la dynamique des trois interventions :

- le groupe est restreint
- plusieurs des participants ont conduit et quasiment achevé une démarche de VAE collective
- la proportion de maison de retraite est forte

	Recherche d'informations	**Souhaite pouvoir mieux répondre aux demandes individuelles**	**Souhaite impulser une dynamique collective**	**Souhaite pouvoir témoigner et faire remonter des observations du terrain**
Maison de Retraite La Grande Borne	Est bien informée sur la VAE dans ces dimensions individuelles et collectives			La démarche est en cours d'achèvement et des questions restent en suspend sur des étapes du processus qui auraient pu être mieux conduits
Maison Claude de France	Est bien informée sur la VAE dans ces dimensions individuelles et collectives			La démarche est en cours d'achèvement et des questions restent en suspend sur des étapes du processus qui auraient pu être mieux conduits
CIAS	Dispose d'informations éparses sur la VAE	A déjà été sollicité pour des		

		demandes individuelles		
Mairie de Blois	Dispose d'informations éparses sur la VAE		Souhaite étudier l'opportunité de la VAE concernant les personnes Assistantes maternelles et certaines catégories d'agents techniques	

Le groupe du département du Loir-et-Cher comprend :

- *2 maisons de retraite*
- *1 centre intercommunal d'action sociale*
- *La ville de Blois*

La configuration du groupe a permis une structuration des échanges selon les dynamiques suivantes :

- un premier niveau d'interaction entre les participants cherchant à renforcer leur connaissance de la VAE et les participants ayant déjà mis en œuvre
- un deuxième niveau d'échange est celui entre les participants, les praticiens de la VAE et intervenants MCVA
- un troisième niveau d'échange s'est opéré entre structures étant à la recherche de repères et structures ayant déjà mis en œuvre : deux maisons de retraite.

Les sessions se sont donc déroulées selon trois étapes :

Séminaire 1	Etats des lieux des questionnements concernant la VAE
Séminaire 2	Présentation de la démarche conduite par la Maison de retraite La Grande Borne
Séminaire 3	Présentation de la démarche conduite par la Maison de retraite Claude de France Présentation du cadre d'intervention d'un Point Relais Conseil (Mme Nouvellon / CCI de Blois)

Eléments de synthèse concernant l'action développée dans le Loir-et-Cher

Concernant le séminaire du Loir-et-Cher, parmi les participants une forte proportion est composée de responsables RH qui ont conduit une démarche de VAE collective (les deux maisons de retraite). Les séminaires ont alors permis la distanciation et l'analyse des stratégies et des arbitrages qui ont construit la démarche.

Cette explicitation des pratiques de VAE dans les RH procède du même travail que l'explicitation des acquis de l'expérience professionnelle. Le travail de verbalisation de l'action est toujours une épreuve et les séminaires conduits par MCVA ont facilité ce travail d'explicitation.

Le souhait de témoigner et de faire remonter des informations par les responsables de la Maison de retraite « La grande Borne » et la Maison de retraite « Claude de France » s'explique en grande partie du fait des contraintes rencontrées et de la démarche pionnière qu'elles ont produite. Elles ont conscience d'avoir « essuyé les plâtres » et souhaitent clairement par leur témoignage faire en sorte que des ajustements soient produits, notamment concernant les modalités d'évaluation (favorables à la mise en situation et à l'évaluation des gestes professionnels).

De fait, avoir constitué un collectif même restreint sur le département du Loir-et-Cher de personnes ressources est un acquis qu'il convient de cultiver pour que la dynamique perdure selon des modalités qui restent cependant à structurer.

D'autre part, le rapprochement Mairie de Blois/PRC de Blois a permis la prise de rendez-vous pour que la dynamique s'engage de manière soutenue et durable.

****

Les questionnements concernant la VAE pour les DRH en Région Centre

****

a. La VAE : un droit individuel

L'engagement en VAE est dans les textes à l'initiative du salarié. L'employeur ne devrait dans ce cas qu'accompagner les demandes formulées par les salariés. Cette représentation invite alors le responsable des RH à une posture d'attente, ou de possible disponibilité.

Le RH peut cependant être proactif même si la demande est individuelle et émane d'un salarié. Il peut opter pour :

- une réponse faite au salarié plus ou moins expéditive en fonction de la précision des questions,
- la proposition faite au salarié de prendre contact avec le référent d'un Point Relais Conseil,
- l'analyse avec le salarié des aménagements que l'entreprise est en mesure d'engager pour que le projet du salarié soit un succès.

Les aménagements peuvent comprendre :

- L'aménagement des horaires
- Le paiement d'une formation complémentaire
- La désignation d'un tuteur pour l'aide à la formulation des activités
- L'adaptation du poste pour l'extension des activités du poste

Le RH peut également prendre l'initiative de concevoir une action VAE à destination des salariés, d'un groupe de salariés, ou de quelques salariés de même profession. Il lui revient alors non pas d'informer sur l'action mais de concevoir, de conduire et de piloter l'action.

b. Le risque de « rush » VAE

Une autre représentation exprimée est qu'il est nécessaire d'avancer prudemment dans la diffusion d'une information sur la VAE car il existe un risque de « rush ». Le fait de communiquer sans discernement sur la VAE pourrait déclencher une volonté collective de s'engager dans un processus de certification, ceci afin de se voir reconnues l'expérience professionnelle et les compétences acquises.

Les conséquences de ce « volontarisme collectif » apparaissent pour les RH multiples et sont difficiles à anticiper :

- augmentation des coûts de formation
- augmentation de la conflictualité
- diminution du temps de présence
- affaiblissement de la cohésion d'équipe
- brouillage des niveaux hiérarchiques
- développement des revendications

Le sentiment partagé est que le RH souhaitant promouvoir la VAE dans son entreprise encourt le risque de se trouver à gérer un nombre important de demandes, nécessitant de prioriser et d'arbitrer.

c. De la nécessité supposée de la GPEC

Le manque de lisibilité souligné par certains participants est mis en relation avec le constat d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences parfois jugée rudimentaire par certains participants eux-mêmes. Le présupposé ici est de considérer que la démarche VAE collective ne peut être conduite que si elle s'appuie sur des outils et une pratique de la GPEC installée dans l'entreprise. C'est en effet cette GPEC qui permettrait de conduire de manière stratégique et maîtrisée la démarche VAE.

d. Le risque d'augmentation de la masse salariale

La VAE (bien conduite) va permettre la validation des compétences des salariés. Et avec quelles conséquences pour l'entreprise et pour le salarié ? Cette question est aigue car il est considéré comme logique que le salarié revendique une hausse de sa rémunération ceci du fait :

- du travail accompli pour être validé à terme
- de la hausse de la qualification
- des compétences acquises du fait de la démarche VAE elle-même

e. Une inquiétude quant au climat social

Ce point « d'inquiétude » se fonde sur un faisceau de motifs :

- le risque d'une non-validation potentiellement difficile à vivre surtout si l'incitation de l'employeur pour l'engagement dans la démarche a été forte. Le salarié peut vivre un « déni de compétence » ceci alors qu'il ne demandait pas à l'origine d'avis sur sa professionnalité
- le risque dans le cas d'une VAE collective d'avoir une disparité de niveaux de validation. Par exemple, pour un groupe de 10 salariés, 7 pourraient être validés totalement, 2 pourraient être validés partiellement et une personne pourrait être « non validée ». Si le groupe de 10 personnes était au départ un groupe homogène, il devient à la fin de la démarche hétérogène. D'où le risque pressenti d'une dégradation du climat social…
- le risque d'une hausse des revendications : la ou les personnes se trouvent certifiées ou diplômées. Et ensuite ? Que va-t-il se produire si aucune évolution de poste ou de rémunération n'est proposée ou possible ?

f. Une démarche complexe au risque de la confusion

La décision d'engager son organisation demande de conduire une réflexion sur la stratégie à conduire pour :

- construire la démarche
- communiquer sur la démarche
- s'organiser pour accompagner les personnes dans la démarche
- financer l'opération de VAE collective

Sur le plan organisationnel, le processus de conception et de mise en œuvre passe par :

- l'identification des acteurs pertinents (rôle, fonctions, offre de service)
- l'identification des certifications
- la mesure du temps à passer
- la mesure des coûts à budgétiser
- la mesure de l'impact de la démarche sur l'organisation au quotidien

Pour chacune de ces étapes, les échanges avec les RH présents des entreprises indiquent leur non-familiarité avec les rouages administratifs et leur manque de connaissance des interlocuteurs « VAE ». Certaines entreprises vont contacter leur branche professionnelle, d'autres le PRC ou d'autres la DDTEFP.

Cependant, la recherche d'information va être à ce stade du domaine des questions générales ceci afin de comprendre « comment fonctionne la VAE dans un cadre collectif ? ». Ce n'est en effet que lorsque les rouages de la VAE vont être maîtrisés que les questions de type « comment mon entreprise peut utiliser la VAE dans ces pratiques RH ? » se posent.

g. La VAE pour l'entreprise : quelle valeur ajoutée ?

Un autre point a été souligné concernant la VAE collective pour les entreprises. Elle se formule ainsi du point de vue du management ou de la finance : « Qu'apporte la VAE collective pour l'entreprise puisqu'elle vient simplement « objectiver » des compétences déjà disponibles dans l'entreprise ? ». Formulée ainsi, au regard du coût financier et du temps passé par l'entreprise pour le déroulement de la démarche, le retour sur investissement apparaît modéré.

h. La VAE pour les salariés : quelle valeur ajoutée ?

Concernant le salarié, l'apport de la VAE apparaît plus évident : la Validation des Acquis de l'Expérience vient objectiver les compétences par un titre, un certificat ou un diplôme. Il s'agit d'un levier important et bien compris pour la gestion de son employabilité et le développement de sa professionnalité.

Cette démarche d'explicitation et d'objectivation des compétences est aussi en elle-même formative. Elle est une opération de verbalisation de l'agir professionnel, d'identification des savoirs d'action, d'identification des compétences professionnelles. Le travail sur le parcours professionnel amène à se réfléchir dans son trajet professionnel pour en objectiver les compétences au regard d'un référentiel « qualification », « certification » ou « diplôme ». De fait, pour le salarié, la Valeur Ajoutée de la démarche apparaît double : la validation de l'expérience et la dynamique apprenante qui s'engage par le réfléchissement de son expérience.

i. De la nécessité d'accompagner tout au long du parcours

Plus que de rush, la difficulté soulignée est de rester vigilant pour éviter les abandons en cours. Les difficultés rencontrées par les personnes engagées en VAE collective se présentent à chaque étape du parcours :

- la difficulté à formuler son agir professionnel : ce point a été énoncé à de multiples reprises dans le cadre de la présentation des deux maisons de retraite.
- la motivation peut chuter à l'approche de l'évaluation en jury, moment redouté spécialement pour les personnes n'ayant pas de qualification ou ayant eu des expériences scolarisantes mal vécues.
- les démarches conduites ont souligné l'importance d'un accompagnement en interne par un référent dans l'organisation. Ce référent a pu être un responsable hiérarchique (en ayant à ce moment explicité les postures pour gérer les paradoxes de type « parité dans la relation/disparité des places »), soit par un tuteur désigné par les participants eux-mêmes.

Cet accompagnement tout au long du parcours est une des clés de la réussite de la démarche.

j. De la difficulté d'expliciter son agir professionnel

La verbalisation de l'agir professionnel est une épreuve. L'a priori amenant à considérer que ce que l'on sait faire nous est conscient et donc formulable est souvent une erreur. La présentation de l'action conduite par les deux maisons de retraite ont pointé les difficultés rencontrées dans :

- la verbalisation de son agir professionnel
- la formalisation nécessitant le passage à l'écrit pour décrire et objectiver les savoirs d'actions organisant la pratique professionnelle

Ce point nécessite généralement un accompagnement qui lui est dédié car il présente de fort risque de démobilisation s'il n'est pas pris en compte.

****

Les premiers enseignements concernant la VAE pour les DRH en Région Centre

****

Une première synthèse permet de distinguer trois types d'apports directs/visibles dans les pratiques de Gestion des Ressources Humaines

- Le premier apport énoncé et partagé par tous est d'avoir pu à la fois connaître et comprendre les mécanismes de la VAE. L'identification de la valeur ajoutée de la VAE collective pour les entreprises participantes s'est opérée par un travail de maturation et de mise en perspective au regard des contextes de chacune des organisations présentes.
  Le premier effet des séminaires est donc d'avoir rendu possible **une prise de distance des représentations à priori de la VAE** pour entrer dans une démarche d'ingénierie. Plus que de savoir ce qu'est la VAE, les participants ont travaillé sur les leviers et les opportunités de mise en œuvre d'une action de type « VAE collective » dans leur entreprise.
- Le second apport est ensuite de concevoir **la VAE dans ses dimensions stratégiques, comme un des leviers de formation et de professionnalisation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines**. La première étape est de maîtriser le procédé, la deuxième marche est de l'utiliser dans une approche stratégique. La stratégie peut alors se formuler ainsi : « au regard de mon entreprise, de mes contraintes, de mes budgets, des métiers, des compétences nécessaires, d'autres paramètres encore…, quelles est la bonne temporalité, quels sont les salariés à mobiliser prioritairement, qui dois-je associer, comment dois-je préparer le terrain ?…. etc. ». Ce sont ces différents paramètres qui ont été examinés par les entreprises participantes ?
- Le troisième apport est **la familiarisation des participants avec les dispositifs, avec les termes, mais aussi et surtout avec ces interlocuteurs** : PRC, valideurs, salariés, syndicats… De l'information à la conception, c'est ensuite par le travail avec les acteurs concernés que la mise en œuvre devient efficiente.
- Le quatrième effet est d'avoir favorisé **l'émergence de collectifs durables de praticiens RH sur les départements**. La fonction d'un collectif territorial de praticiens est de permettre à des « pairs » souhaitant initier une démarche VAE de pouvoir bénéficier du regard d'autres praticiens ayant déjà engagé une opération et étant à même de faire bénéficier des enseignements produits suite à la mise en œuvre de leurs actions VAE.

LES PISTES A COURT TERME

Plusieurs facteurs favorisants ont été formulés :

Les facteurs de développement de la VAE dans les entreprises sont dépendants de chaque contexte. Les DRH comme les syndicats on exprimé l'intérêt des parties au développement des niveaux de qualification des personnels. L'ordre des critères motivant l'engagement dans la démarche peut varier : certains employeurs priorisent le développement de la qualification, l'obtention d'un titre permettant de remplir les conditions légales pour l'activité professionnelle (agent de maintenance), alors que pour l'employé, l'engagement dans une démarche collective sera essentiellement motivé par la reconnaissance des compétences professionnelles acquises. De fait, la capacité à accompagner l'émergence des priorités de qualification et de professionnalisation et l'accompagnement à la définition des enjeux pour les RH est un des leviers majeurs du développement de la VAE dans les pratiques RH.

Le fait que plusieurs entreprises et/ou administrations aient conduit dans chacun des départements des opérations de VAE collective vient apporter des enseignements par témoignages (lorsque ceux-ci trouvent un espace pour être présentés). Ces premières mises en œuvre apparaissent pionnières dans chacun des départements, et il est bien certain qu'il a fallu à ces « téméraires » beaucoup de persévérance pour faire la « trace ». Cependant, par leurs témoignages directs, comme ce fut le cas lors des séminaires conduits par MCVA, par le « bouche à oreille » que leurs initiatives produit, et par la multiplication des initiatives et des actions de VAE collective, il est possible d'escompter un effet de bascule permettant une diffusion plus large.
Les outils tel que le DIF, l'entrée progressive dans les approches GPEC, la professionnalisation des pratiques RH sont des éléments favorables au développement des actions de VAE collective. Les participants aux séminaires ont été dans une forte proportion des RH, qui sont engagés dans une refonte des pratiques de gestion du personnel ou de gestion des ressources humaines et qui alors en viennent à s'intéresser à la VAE collective.

Plusieurs facteurs contraignants ont été formulés :
La démarche est rendue plus lisible et plus accessible à des acteurs peu familiers aux sigles et à la pluralité des acteurs intervenants sur le champ de la VAE. Que ce soit la pluralité des acteurs intervenant dans les phases d'orientation, d'accompagnement ou de validation, le champ des possibles est vaste et des contradictions peuvent subsister entre les différents discours des acteurs concernés,
De même, il est nécessaire pour une entreprise ayant décidé de s'engager dans une démarche de VAE collective de pouvoir connaître précisément dès l'origine de l'action, les délais, les coûts, les recours à proposer aux personnes validées partiellement… Cela nécessite qu'un travail de partenariats soit, dès le départ, construit et qu'une contractualisation s'établisse entre représentants de l'entreprise, accompagnateurs, financeurs, formateurs et valideurs. Ce travail d'organisation est apparu dans les témoignages des séminaires comme très important et parfois éreintant pour les responsables du personnel ou dirigeants d'entreprises.
Un des freins fréquemment soulevé concerne l'épineuse question du choix de la certification ainsi que ses modalités de validation. Entre validation par dossier via l'explicitation des acquis de l'expérience et la mise en situation venant valider « l'acte professionnel », la différence est très significative. Plusieurs témoignages ont souligné la

grande difficulté pour les personnes à décrire leurs pratiques et le contexte de leur pratique professionnelle. C'est la mise en mots de l'agir professionnel qui est bien souvent véritablement une épreuve, alors que la mise en situation est jugée comme à la fois plus accessible et même plus pertinente, car correspondant mieux pour certaines fonctions (aides à domicile) aux conditions réelles d'exercice.

III - LES ACTIONS DE L'ETUDE EN DIRECTION DES ORGANISMES CERTIFICATEURS ET DES ACTEURS LOCAUX D'INFORMATION ET DE CONSEIL

L'efficacité de ces actions de sensibilisation et d'accompagnement d'entreprises dans les préalables à l'intégration de la VAE dans leurs outils de gestion des ressources humaines suppose la conduite concomitante d'actions de sensibilisation et de production des organismes en charge de l'information et de la certification sur les territoires concernés. En effet, rappelons le, l'ambition de cette étude action est double puisqu'il s'agit, outre l'accompagnement et la sensibilisation d'entreprises à la VAE, de faciliter le développement d'actions coopératives et partenariales entre les acteurs intervenant dans le champ de la VAE et de la gestion des compétences sur un territoire.

8- LE CHOIX DES TERRITOIRES

Les séminaires Entreprises ayant eu lieu sur quatre départements mais, nous l'avons vu, avec des fréquentations très hétérogènes, le comité de pilotage a proposé que le premier séminaire régional des certificateurs constitue une instance de réflexion et de décision sur le choix des territoires concernés par les séminaires Certificateurs. C'est donc à la suite de ce séminaire que les deux départements du Cher et de l'Indre et Loire ont été choisis, notamment parce qu'ils réunissaient le plus d'entreprises en projet ou en cours d'intégration de la VAE dans une approche collective.

9- LA CO CONSTRUCTION DES OUTILS DE COMMUNICATION ET D'ANIMATION

Le travail de construction des outils de communication a été porté conjointement par MCVA et le GIP Alfa centre, sur proposition de l'institut MCVA. Cette construction des outils de communication et d'animation prend en compte trois préoccupations :

- Mettre en évidence le plus rapidement possible qu'il s'agit d'un travail de production à partir des expériences déjà menées par les acteurs et des indications données par les entreprises participant aux différents séminaires.
- Inciter les acteurs à Co produire en prenant en compte à la fois la spécificité de leur territoire et les consignes et les procédures du niveau régional voire national
- Contribuer à créer les conditions facilitant le développement d'actions coopératives et partenariales entre ces acteurs

Les échanges au sein des séminaires Entreprises ont très rapidement mis en évidence la nécessité de clarifier l'offre de service des différents organismes en charge de l'information, du conseil et de la certification. C'est donc l'axe principal qui a été choisi pour structurer le travail des organismes certificateurs.

10- LES SEMINAIRES CERTIFICATEURS

Ils ont été structurés en trois temps, d'abord un temps de recueil et d'échange d'information en groupe puis un temps de formalisation individuel suivi d'un nouveau temps d'échange. Cette alternance visait à développer la lisibilité des dispositifs, méthodes, outils de chaque certificateur, au plus près des territoires Mais il a surtout conduit les praticiens de terrain à formaliser leurs pratiques et à anticiper les procédures et ainsi à mieux faire connaître les méthodes et outils utilisés. Ce travail de formalisation a parfois nécessité des adaptations du rythme de production initialement prévu pour laisser aux acteurs locaux le temps préalable de la conduite de l'action et de la réflexion, notamment dans les départements ou les démarches collectives de VAE étaient peu usitées.

- **Le séminaire régional**

Participants	
Mme Augeard	PRC Tours
Mme Bouzy	PRC Romorantin
Mme Fresneau	CNAM Tours
M. Gilbert	Université d'Orléans
Mme Kerveadou	PRC Chartres
Mme Lorsnaro	Université de Tours
M. Massé	AFPA Région Centre
Mme Mathieu	PRC de Bourges
Mme Muller	DRAF-SRFD
Mme Nouvellon	PRC Blois
M. Pépin	DDTEFP 37
M. Pfeiffer	DRTEFP Centre
Mme Ramassamy	Rectorat DAVA
Mme Thibault	Université de Tours
Intervenants	
M. Breton	MCVA
Mme Layec	MCVA
Mme Massip	GIP Alfa Centre
Dates	
13 Mai	Orléans GIP Alfa Centre
15 Juin	Orléans GIP Alfa Centre
30 septembre	Orléans GIP Alfa Centre
12 Octobre	Orléans GIP Alfa Centre

Ces séminaires ont eu pour finalité de construire les outils permettant une plus grande lisibilité des dispositifs et procédures de validation des acquis sur le territoire en s'appuyant d'une part sur les productions déjà réalisées par chaque certificateurs lors de différentes expérimentations avec des entreprises et d'autre part, sur la « charte des services de l'Etat pour l'accompagnement des candidats à une certification professionnelle par la voie de la VAE ».
Il s'est agit de produire une offre de service territoriale en direction des entreprises qui veulent intégrer la VAE dans leurs outils de gestion des ressources humaines, avec la double contrainte de formaliser les procédures pour les rendre lisibles sans pour autant, ni méconnaitre les adaptations locales ni figer des procédures qui ont pour vocation de s'adapter aux demandes des entreprises. Pour atteindre cet objectif, un premier temps de travail a permis à chacun de s'exprimer et de confronter les représentations sur les enjeux, les opportunités, les risques et les clefs d'entrée possibles, les points de vigilance et les grandes étapes d'une démarche collective.

Les enseignements des séminaires

Un point d'alerte : **concilier droit individuel et outil de DRH**
Il apparaît explicitement que, pour certains, si la VAE dans sa dimension droit individuel, est considéré comme un réel plus, l'intégration de ce droit individuel dans le monde de l'entreprise et notamment en tant qu'outil de la DRH n'est pas sans soulever des craintes

- sur la réalité et la faisabilité de l'exercice du droit individuel au sein de l'entreprise

- sur la dimension gestion prévisionnelle des parcours avec la crainte que la tendance soit à l'utilisation de la VAE pour externaliser les parcours

Sur ces deux points, certains considèrent qu'il est de leur devoir d'être les garants auprès du DRH et des salariés du respect de la loi.

Des niveaux de formalisation très hétérogènes

C'est ensuite à partir d'expériences déjà menées que sont engagés les travaux d'échange sur les différentes modalités d'information des entreprises, des DRH, des salariés, d'accompagnement et de réunions de jurys.

Le premier tour de table fait apparaître de fortes différences dans l'état d'avancement de formalisation des pratiques. Lorsqu'elles sont formalisées ou en cours de formalisation, elles n'incluent souvent qu'un seul niveau d'intervention - le plus complet - au détriment de tous les autres qui sont plutôt négociés au cas par cas.

Un enjeu majeur :

Une formalisation qui respecte l'hétérogénéité des pratiques d'intervention en entreprises, en accompagnement et en travail des jurys entre certificateurs mais aussi au sein de chaque structure en fonction des caractéristiques du local (agir global, penser local) sous une forme la plus accessible possible pour les décideurs du monde de l'entreprise.

Le lien avec les séminaires Entreprises : leurs demandes de clarification

Parmi les facteurs facilitant, MCVA souligne, en s'appuyant sur les travaux engagés avec les entreprises, la nécessité pour les responsables RH d'avoir le maximum de lisibilité sur les paramètres suivants :

- la durée totale du processus
- le coût de la démarche
- les modalités d'accompagnement possibles
- l'appui au choix de la certification
- la transparence dans les modalités et la composition du jury

Ces différents points conduisent les participants à tenter de formaliser ce que pourrait être une **offre de service territoriale d'information, de conseil, d'accompagnement et de certification en région Centre.** Pour ce faire, il est décidé de s'appuyer sur des expériences locales et notamment dans le Cher et l'Indre et Loire – compte tenu du nombre d'entreprises engagées dans les séminaires Entreprises en cours. Toutefois, certains certificateurs ne sont organisés pour la VAE qu'au niveau régional – c'est le cas du ministère de l'agriculture. Dans ce cas, le niveau départemental ne sera pas sollicité

- **Le séminaire d'Indre et Loire**

Participants	
Augeard Anne	PRC
Chauvellin Nelly	PRC
Fresneau Patricia	CNAM
Lorsnard Geneviève	Université Tours
Massé Jean-Pierre	AFPA
Pépin Bruno	DDTEFP 37
Potier Françoise	GRETA 37
Salomon André	EBEN 37
Animateurs	
M. Breton	MCVA
Mme Layec	MCVA

Mme Massip	GIP Alfa Centre
Dates	**Lieux**
23 Mai	DDTEFP 37
14 Juin	AFPA Tours

Offrir un panorama explicite des procédures sans uniformiser les pratiques

MCVA et le GIP ALFA CENTRE ont présenté en début de travail le cadre général de l'étude action conduite pour le compte de la DRTEFP et la région Centre. Une restitution à mi-parcours concernant les séminaires conduits avec les entreprises sur les départements du Cher, du Loir-et-Cher, de l'Indre et Loire, et de l'Eure-et-Loir a été réalisée, soulignant l'opportunité non pas d'uniformiser les pratiques des certificateurs mais d'offrir un panorama explicite de la diversité des pratiques et des praticiens de la VAE que sont les certificateurs à l'échelle du département. De fait, l'objet de la réunion a été de travailler à la formulation et à l'explicitation du cadre général dans lequel chacun des certificateurs développe son offre de service pour aboutir à la production d'une offre de service départementale de la VAE collective en direction des dirigeants et services RH des entreprises.

Méthodologie

Les sessions ont donc été organisées autour de plusieurs alternances :

- écrit/oral,
- travail en groupe/ travail individuel,
- communication externe/ interne,
- transmission/recueil d'information sur ses pratiques et celles des autres.

Les différents tours de table ont permis la présentation au groupe de chacun des certificateurs présents, la description du cadre générale de la prestation VAE proposée aux candidats et aux représentants des entreprises par chacun des certificateurs, et la description minutieuse des modalités d'information et d'accompagnement à chacune des étapes. Dans ce département, une habitude de travail en commun, notamment parce que nombre de PRC ont un organisme certificateur pour support, a grandement facilité l'expression de chacun, même si l'explicitation des pratiques reste une pratique encore peu pratiquée.

Ce sont les animateurs qui se sont chargés de synthétiser les informations retenues, charge aux participants, de corriger, modifier, valider les productions ainsi réalisées. Le résultat de ces travaux sera formalisé, rendu visible et accessible à tous sur le site du GIP Alfa centre. A titre d'exemple, nous reprendrons ici deux présentations courtes effectuées par deux organismes certificateurs.

Certifications Ministère du travail dans l'Indre et Loire

o *Le dossier de recevabilité est un dossier composé de 4 pages comportant des éléments d'ordre administratif et d'ordre professionnel (curriculum vitae détaillé)*

- ***Modalités de travail des jurys***

Composition du jury : *des L'ensemble des certifications du Ministère du travail peut être préparés sur le territoire. Le passage devant les jurys s'effectuera majoritairement sur le département dans les différents centres de formation ou directement dans les entreprises, voire exceptionnellement dans la région pour certaines certifications demandant un plateau technique spécifique*

Accueil et information *:*

o ***Individuel :***

o ***Entreprise :*** *DDTEFP 37- 8 rue Fleming- BP 2729 -37 027 TOURS cedex 1*

Bruno PEPIN – 02 47 31 57 52

Procédure adaptée à chaque demande *à partir des points de repères suivants :*

- ***Délais de réponse*** *: Immédiat*
- ***Nature de l'aide apportée*** *: Selon la demande (de la simple diffusion d'information à la conception et mise en œuvre du projet), aide aux repérages des publics et des certifications accessibles, appui au montage du dossier de recevabilité…*
- ***Clarification de la demande*** *: oui*
- ***Appui à la rédaction du cahier des charges*** *: oui:*
  - ***Coordination avec d'autres certificateurs*** *: oui avec appui du GIP ALFA Centre*
- ***Interlocuteurs pour l'entreprise : interlocuteur unique***
  - ***Modalités locales d'accompagnement***
- ***Durée*** *: variable selon les titres (de 5 à 12 heures)*
- ***Lieux*** *: selon la demande (entreprise, centres de formation…)*
- ***Accompagnement*** *alternant des phases collectives, individuelles*
- ***Calendrier des ateliers collectifs*** *: à la demande*
  - ***Constitution du dossier***
- *professionnels au minimum habilités par la DDTEFP ayant 5 ans d'expérience en lien avec la certification visée, et n'ayant pas quitté le métier depuis plus de 5 ans*
- ***Nombre de membres*** *: deux. Sur le département, 720 professionnels sont habilités au 25 juin 2007*
  - ***Calendrier dans le Cher***
  - ***Calendrier des autres départements de la région***
    - *Faire un lien avec le calendrier des autres départements pour les certifications qui se déroulent ailleurs*
  - ***Coût des différentes étapes du processus*** *:*
- *variable suivant la prestation proposée : de 750 € à 950 € selon les spécialités, accompagnement compris*
- ***Sources d'informations régionales et nationales :*** *www.banque.di.afpa.f*

Certifications Université François Rabelais - Tours

Diplômes de l'université relevant de la VAE : DUT, DEUG* ; Licence, Licence Professionnelle, Maîtrise*, Master, Titre d'Ingénieur
(*Les diplômes DEUG et Maîtrise sont délivrés pour une période provisoire ?)
DUMI (Diplôme Universitaire de Musicien Intervenant)

Accueil et information pour les entreprises :
Procédure adaptée à chaque demande d'entreprise à partir des points de repères suivants
Accueil physique, téléphonique ou courriel : **SUFCO** (Service Universitaire de Formation Continue) 116, Boulevard Béranger BP 4239– 37042 Tours Cedex 1 http://www.univ-tours.fr Tel : 02.47.36.81.31 Fax : 02.47.36.81.42 sufco@univ-tours.fr
Marie Christine THIBAULT : 02.47.36.81.64 : marie-christine.thibault@univ-tours.fr
Délai de réponse : 1er accueil sans délai et ensuite proposition d'un rendez-vous
Nature de l'aide apportée :
Phase d'analyse du projet :
- Aide à la clarification de la demande et à la définition du projet en fonction des spécificités de l'entreprise et du public concerné
- Présentation de la VAE : réglementation, procédures, processus et dispositif d'accompagnement …

Phase de définition de la demande :
- Appui à la rédaction du cahier des charges si besoin
- Appui à la recherche de financements

Phase de contractualisation

.**Coordination avec d'autres certificateurs** : le SUFCO peut assurer la coordination avec les Points Relais Conseil du département et avec d'autres certificateurs sur le département ou avec d'autres universités

.**Interlocuteurs pour l'entreprise**

Le SUFCO propose un interlocuteur unique lors de ces différentes phases

Appui à la recherche de financements pour les salariés et les DE

Modalités locales d'accompagnement : Différentes modalités peuvent être proposées :

- Accompagnement personnalisé spécifique à l'entreprise :
- Entretiens individuels et/ou ateliers collectifs et éventuellement suivi à distance
- Accompagnement personnalisé au sein d'un groupe constitué à l'université :
- Entretiens individuels et ateliers collectifs et éventuellement suivi à distance

Durée : modulable (10 h à 20 h)

Lieu : dans l'entreprise ou à l'université

Calendrier :

- à définir avec l'entreprise
- ateliers collectifs répartis sur deux mois à l'université (4 groupes/an).

Constitution du dossier

La matrice du dossier propose au candidat d'établir un descriptif de ses expériences significatives et l'invite à démontrer les connaissances, les compétences et les aptitudes qu'il a développées accompagnées de pièces justificatives. La demande de VAE inclut une lettre de motivation exposant les raisons de sa candidature au diplôme.

Jury composé par UFR

Deux membres permanents au minimum et deux membres mobiles (rapporteurs)

Nombre de membres : 4 à 7 suivant les jurys

Qualité des membres : enseignants et professionnels

Calendrier :

1 à 2 fois par an (deuxième et quatrième trimestres)

Coût :

- en fonction du dispositif négocié avec l'entreprise
- droits d'inscription à l'université soit 200 à 250 €

Témoignage et réalisations d'entreprises avec l'Université de Tours

Une VAE pour rebondir lors d'un licenciement collectif

Tout commence par la fermeture, en 2005, d'une association picarde, l'AREAF, chargée de l'accueil, de l'information et de l'orientation des publics de tous âges. Quand le Conseil régional cesse de la soutenir, la fermeture des 37 sites est prononcée, et le plan social concerne 230 personnes, dont 150 conseillers d'orientation professionnelle**.**

Mme Stevenin-Rudeaux, déléguée du personnel, raconte : « *Aucun n'avait le niveau cadre, c'étaient des professionnels confirmés, avec 8 à 12 années d'expérience, mais la plupart n'avaient qu'un diplôme de niveau bac ou bac+2. D'où des propositions de réintégration déplorables, avec des baisses de rémunération, parce que leur expérience n'était pas reconnue* ». Et un sentiment d'injustice, les diplômés à bac+5 étant mieux reconnus alors qu'ils avaient le même travail.

L'idée d'une VAE fut alors suggérée par Mme Stevenin-Rudeaux, soutenue par le comité d'entreprise, et un Master 2 Professionnel FAC "Fonctions d'Accompagnement en Formation" fut repéré à Tours, qui semblait correspondre au métier pratiqué. Le SUFCO fut sollicité pour présenter à Beauvais un projet d'accompagnement, en partie sur place, en partie à distance.

Il y eut beaucoup d'hésitations : « *a-t-on le droit, a-t-on le niveau* ? », Sur 30 candidats potentiels, 17 se sont engagés. Après négociation, l'action fut prise en charge dans le plan social : accompagnement, inscription à l'université, déplacements, temps de travail. La direction a suivi, mais « *la hiérarchie intermédiaire, l'encadrement, la direction des ressources humaines, étaient moins favorables* » à cette reconnaissance de compétences qui leur échappait.

« *La proposition du SUFCO, pour l'université de Tours, a assez bien répondu à nos attentes, notamment en prenant en compte la distance. L'accompagnant a été très proche de ce que l'on souhaitait avoir : à l'écoute, pragmatique, mettant le doigt sur les points essentiels, nous faisant travailler sur nos activités pour en dégager le lien avec le Master choisi* ». L'organisation ? des ateliers sur place, un suivi par courriel dans les intersessions, une simulation de jury, et beaucoup de travail personnel : « *On se retrouvait à 3 ou 4 pour montrer ce qu'on avait fait, expliciter notre travail, faire des recherches sur le référentiel interne, cela nous a permis d'aller jusqu'au bout* ».

Quinze dossiers ont été déposés, puis vint le jury. « *C'est impressionnant, un jury universitaire ; il y avait une appréhension, par rapport à des gens qui nous paraissaient en savoir tellement plus que nous, surtout pour ceux qui n'étaient jamais allés à l'université. C'est difficile de se présenter en disant : j'arrive avec des choses que j'ai faites, et pas avec des choses que j'ai apprises* ».

Beaucoup s'attendaient à des questions sur leur pratique, mais le jury les a aussi interrogés sur les champs théoriques. « *Sur un master, c'est évident : ils ne le donnent pas, même* à des bons *professionnels, s'il n'y a pas de réflexion sur le fondement théorique de leur pratique* ». Au total, quatre personnes ont obtenu une validation complète de leur master, et neuf une validation partielle.

Six mois après, l'effet est là : les personnes validées se sentent « crédibilisées ». Mme Stévenin-Rudeaux a ouvert un cabinet, c'est pour elle une source de reconnaissance. Certaines de ses collègues ont un nouvel employeur, et c'est le même mot de « *crédibilité* » qui revient. « *On s'est mis à nous regarder autrement, nous avons fait table rase des critiques, cela nous donne une vraie valeur. Même en cas de validation partielle, le fait d'avoir le niveau, d'être capable de valider des modules : cela ouvre la possibilité de compléter, et la majorité ira jusqu'au bout du diplôme* ». Trois personnes ont suivi la formation complémentaire en Master FAC et soutiendront leur mémoire en septembre 2007.
Le candidat dispose, à l'université de Tours, de trois années pour valider totalement son diplôme.

Synthèse des différentes étapes :

- Rencontres avec l'AREAF pour déterminer la prestation
- Organisation de l'accompagnement :
  - déplacements du formateur sur plusieurs journées pour des ateliers collectifs,
  - accompagnement à distance par téléphone et courriel,
  - préparation à l'entretien devant le jury à Tours.

Le séminaire du Cher

Participants	
Bryche Brigitte	Université Orléans
Fournier Gilles	AFPA
Gaudry Patrick	Education Nationale
Lepagnier Catherine	Université Orléans
Mathieu Marie Christine	PRC Bourges
Parillaud Gisèle	D-DDTEFP

Philippe Michèle	DDTEFP
Thebault Romain	AFPA
	CNAM Bourges
Animateurs	
Breton Hervé	MCVA
Layec Josette	MCVA
Massip Anne	GIP ALFA CENTRE
Dates	
21 mai	
12 juin	

Les enseignements à tirer

Expliciter les enjeux et attendus de l'étude action menée
MCVA et le GIP ont présenté en début de travail le cadre général de l'étude action conduite pour le compte de la DRTEFP et la région Centre. Une restitution à mi-parcours concernant les séminaires conduits avec les entreprises sur les départements du Cher, du Loir-et-Cher, de l'Indre et Loire, et de l'Eure-et-Loir a été réalisée, soulignant l'opportunité non pas d'uniformiser les pratiques des certificateurs mais d'offrir un panorama explicite de la diversité des pratiques et des praticiens de la VAE que sont les certificateurs à l'échelle du département. De fait, l'objet de la réunion a été d'abord de clarifier l'objectif du séminaire, la production attendue, la méthodologie de travail et les enjeux du travail en groupe. La question de la production d'une *offre de service départementale* de la VAE collective en direction des dirigeants et services RH des entreprises n'a pas été sans soulever débats, questionnements et doutes.

Peu d'expérience des certificateurs présents sur des demandes collectives
Aucun certificateur présent n'a eu a traiter une demande collective de VAE émanant d'une entreprise, même si plusieurs accords nationaux entre leur structure et de grandes entreprises, dont certains établissements sont présents sur le département, les ont conduit à avoir une intervention pour une ou deux personnes, voire si un secteur les a mobilisé pour des démarches individuelles, mais en nombre, de VAE dans le secteur médico-social par exemple.
Ce peu d'expérience a rendu certains d'entre eux extrêmement prudents dans la perspective de formalisation des pratiques encore peu pratiquées…, d'autant plus prudents que le projet les engageait non seulement à formaliser mais à diffuser vers l'extérieur ces dispositifs alors que les éléments n'étaient visiblement pas stabilisés en interne.

Peu d'habitude de travail commun inter- certificateurs
La faible expérience sur des actions de VAE collective s'est doublée d'une prudence liée au fait que ce groupe se retrouvait pour la première fois dans cette configuration de travail. En effet, si visiblement des séances de travail bilatérales entre PRC ou DDTEFP et tel ou tel accompagnateur de tel ou tel organisme certificateur avaient permis de développer un bon niveau d'inter connaissance, il n'en était pas de même collectivement entre tous les membres du groupe. Ce temps de travail a donc été le premier où les accompagnateurs des différents organismes certificateurs intervenant sur la zone se sont exprimés sur leurs pratiques. Il est à noter, que, contrairement au département d'Indre et Loire, le PRC est ici supporté par une structure *neutre* – le CIBC. Ces deux éléments ont conduit certains participants à privilégier dans un premier temps non pas l'expression des pratiques mais un discours sur les finalités des pratiques et des interrogations sur la

pertinence de la formalisation d'une offre de service pas encore stabilisée en interne, voire sur la réalité et la faisabilité des marges de manœuvre existant au niveau local pour adapter les consignes et procédures régionales

Ce détour étant pris, un premier tour de table a permis de recueillir des informations sur les pratiques. Ce sont les animateurs qui se sont chargés de synthétiser les informations retenues, charge aux participants, de corriger, modifier, valider les productions ainsi réalisées. A titre d'exemple, une présentation d'un certificateur du département.

Certifications Education Nationale dans le Cher

L'ensemble des diplômes (hors des diplômes généraux) de l'Education nationale peut être préparé sur le territoire. Le passage devant les jurys s'effectuera majoritairement sur place voire dans la région pour tous les diplômes non préparés en formation initiale dans le Cher

Accueil et information :

- **Individuel :** Maryse DI POL (accompagnatrice) Antenne DAVA du CHER – GRETA du CHER : 02.48.20.45.94
- **Entreprise :** Patrick GAUDRY – même adresse 02.48.20.45.94

Procédure adaptée à chaque demande à partir des points de repères suivants :

- **Délais de réponse** : Immédiat ou rappel dans les 2 jours……
- **Nature de l'aide apportée** :
  - **Information** : sur la procédure à suivre auprès du DAVA + renseignements sur les diplômes Education nationale
  - **Accueil** : Etape 0 – Présentation du dossier et remise d'une proposition de l'accompagnement
  - **Clarification de la demande** : appui principalement sur les diplômes de l'Education Nationale. Si les questions sont plus larges, renvoie vers le PRC et/ou CIO
  - **Appui à la rédaction du cahier des charges** : aide méthodologique sur le principe de l'accompagnement
  - **Coordination avec d'autres certificateurs** : si plusieurs certificateurs doivent intervenir, c'est le PRC qui coordonnera
  - **Interlocuteurs pour l'entreprise**
  - sur les phases accueil et accompagnement Maryse DI POL
  - sur l'organisation 1 personne sur financement et accompagnement
  - 1 personne sur recevabilité et organisation jurys
  - **Appui à la recherche de financements** pour les salariés et les DE
- **Modalités locales d'accompagnement**
- **Durée** : environ 15 heures
- **Lieux** : Bourges ou Vierzon
- **Accompagnement** alternant des phases collectives, individuelles et autonomes. En collectif les deux premières étapes, en individuel les étapes 4 et 6, en autonomie, les étapes 3 et 5 (voir tableau ci-dessus) Personnalisation possible pour des groupes spécifiques
- **Calendrier des ateliers collectifs** : les deux premières étapes (collectives) se font, si possible, durant une même journée (pour éviter déplacements et congés supplémentaires). Un groupe (au maximum de 7 personnes) démarre dès qu'il est constitué.
- **Constitution du dossier**
- **Livret 1 :** descriptif expérience professionnelle en corrélation avec le diplôme visé : recevabilité
- **Livret 2 :** dossier de preuves avec mise en parallèle expérience professionnelle et référentiel de compétences du diplôme

- **Modalités de travail des jurys**
  - **Composition du jury** : ¾ enseignants ¼ professionnels (représentant des salariés et des employeurs avec parité homme/femme) + Président
  - **Nombre de membres** : variable
- **Coût des différentes étapes du processus** :
  - variable suivant la prestation proposée
- **Sources d'informations régionales et nationales**
  - Région : DAVA et ses antennes départementales –
  - National : réseau des DAVA

Les points clés du travail de formalisation

- Produire un panorama explicite de la diversité des pratiques et des praticiens de la VAE sans uniformiser ces pratiques puisqu'elles peuvent être des points de repère pour les candidats et les DRH
- Formaliser les procédures pour les rendre lisibles sans pour autant ni limer les adaptations locales ni figer des procédures qui ont pour vocation de s'adapter aux demandes des entreprises
- Construire une offre de service territorialisée et personnalisée (département et région voire national) dès que c'est utile en prenant le monde de l'entreprise (décideurs, DRH, représentants du personnel et salariés) pour cible de la communication
- Accepter la mise en pratique du *penser global agir local* pour le niveau local et *penser local agir global* pour le niveau régional de l'offre de service en développant la réalité et la faisabilité des marges de manœuvre existant au niveau local pour adapter les consignes et procédures régionales

Les points clés d'une offre de service

- Les différentes certifications
- Le type d'appui au choix de la certification
- Les différentes modalités d'accompagnement possibles pour l'entreprise et pour les salariés
- Une prévision de temps opérationnel pour les différents acteurs
- La durée totale du processus
- Le coût des différentes étapes de la démarche
- Les modalités et la composition du jury

C'est à partir de ces points clés que pourra ensuite s'engager une négociation efficiente entre DRH et organisme certificateur.

IV- LES ENSEIGNEMENTS, LES PRODUCTIONS ET LES SUITES DE L'ETUDE ACTION

11- UN DOUBLE IMPERATIF POUR LE DEVELOPPEMENT DE LA VAE DANS LES ENTREPRISES

o 1 - Avoir accès à une offre de service claire et diversifiée

Les travaux conduits des séminaires conduits avec les responsables RH, employeurs ou directeurs de structures sur quatre départements permettent d'avancer comme leviers majeurs, l'importance pour les employeurs et les RH de pouvoir trouver des appuis et des relais dans leur démarche.
Les niveaux d'intervention et d'appui sont multiples et nécessitent d'être coordonnés. Il est possible d'identifier trois niveaux d'intervention, pour les trois phases de la conduite d'une action VAE initiée par l'employeur :

- la phase de diagnostic
- la phase d'ingénierie
- la phase stratégique

Plusieurs axes méritent d'être développés : (voir page suivante)

Le diagnostic	**Plusieurs questions à ce stade :** - quel est le niveau d'information disponible sur la VAE ? - quel est le niveau d'opérationnalité des outils des RH ? - quelle est la marge de manœuvre du RH pour impulser des dynamiques innovantes dans l'entreprise
L'ingénierie	**Des éléments de diagnostic vont s'établir :** - la nature de l'action (nb de salariés, type de fonctions, niveau de qualification visé, type de certification et de validation ? - la mesure des moyens (humains et financiers) pouvant être mobilisés ? - la planification de l'action : identification des grandes étapes de l'action
La stratégie	**Viennent ensuite les modalités de mise en oeuvre :** - Avec qui conduire l'action (partenaires externes) ? - Sur qui s'appuyer en interne ? - Comment communiquer pour mobiliser ?

En prenant ces trois axes comme « trame de fond » de notre réflexion, plusieurs constats peuvent être formulés :

Le manque de repères pour visualiser l'intégralité du process d'actions (de la proposition aux salariés à la post-validation) :

Avant même d'être en mesure d'établir un diagnostic, il est crucial de disposer des informations minima sur la VAE dans ses grandes étapes. Ce niveau d'information a systématiquement été apporté en session 1 de chaque séminaire. Il s'agit d'une condition nécessaire mais non suffisante.
En effet, le fait de connaître la VAE permet au RH de se représenter « théoriquement » ce qui pourrait se produire s'il veut initier une démarche. Cependant, pour passer du possible théorique au faisable opérationnel, il est nécessaire que les premières prises de contact qui vont être initiées, apportent des éléments concrets et pratiques.

Les premiers contacts pris sont donc cruciaux pour que l'initiative prise se concrétise en projet engagé. De fait, pour faciliter cet engagement, il est nécessaire de réfléchir aux paramètres suivants :
- quel va être le premier interlocuteur du RH ?
- quel vont être la nature des entretiens : confirmation des informations connues, réflexions sur la faisabilité du projet, orientation vers les certificateurs ou valideurs, proposition d'un contrat de prestation ?

Notre étude indique qu'il est nécessaire de rendre lisible et explicite aux RH non pas les grandes étapes de la VAE mais les facteurs opérationnels qui vont venir impacter la démarche, à savoir :
- quelles peuvent être les certifications visées ?
- quels sont les interlocuteurs ou prestataires proposant un accompagnement pour les personnes s'engageant dans une démarche VAE ?
- quelle est l'offre de service des certificateurs ?
- quel est le coût prévisionnel de la démarche ?
- quels sont les délais à prendre en compte ?
- quelle est la nature des engagements pris par les diverses parties (certificateurs, valideurs, administrations…) en terme de coûts, de délais, de lisibilité de la démarche

Ces différents points soulignent la nécessité de pouvoir fournir une information pragmatique et opérationnelle qui permette aux RH de se construire une représentation réaliste des grandes étapes, ceci afin de :
- planifier l'action VAE
- de conduire l'action VAE
- de savoir comment ajuster si des écarts sont détectés
- d'informer en interne (salariés, hiérarchie)
- de définir les enveloppes budgétaires

Les échanges réalisés avec les certificateurs vont dans ce sens. Cependant, il apparaît que les pratiques de coordination PRC/certificateurs sont variables selon les départements et que d'une manière générale, la connaissance partagée des modes de fonctionnement à l'échelle régionale ou départementale puisse être optimisée.

Cette explicitation des rôles de chacun, des niveaux de compétences, des offres de services (délais, coûts, interlocuteurs, nature de prestation d'accompagnement…) constitue un des leviers majeurs pour que l'initiative prise par un RH ou un employeur se nourrisse des informations transmises et des propositions d'accompagnement négociées.

Le défaut d'outils permettant à chaque étape d'envisager les paramètres clés pour prendre une décision instruite

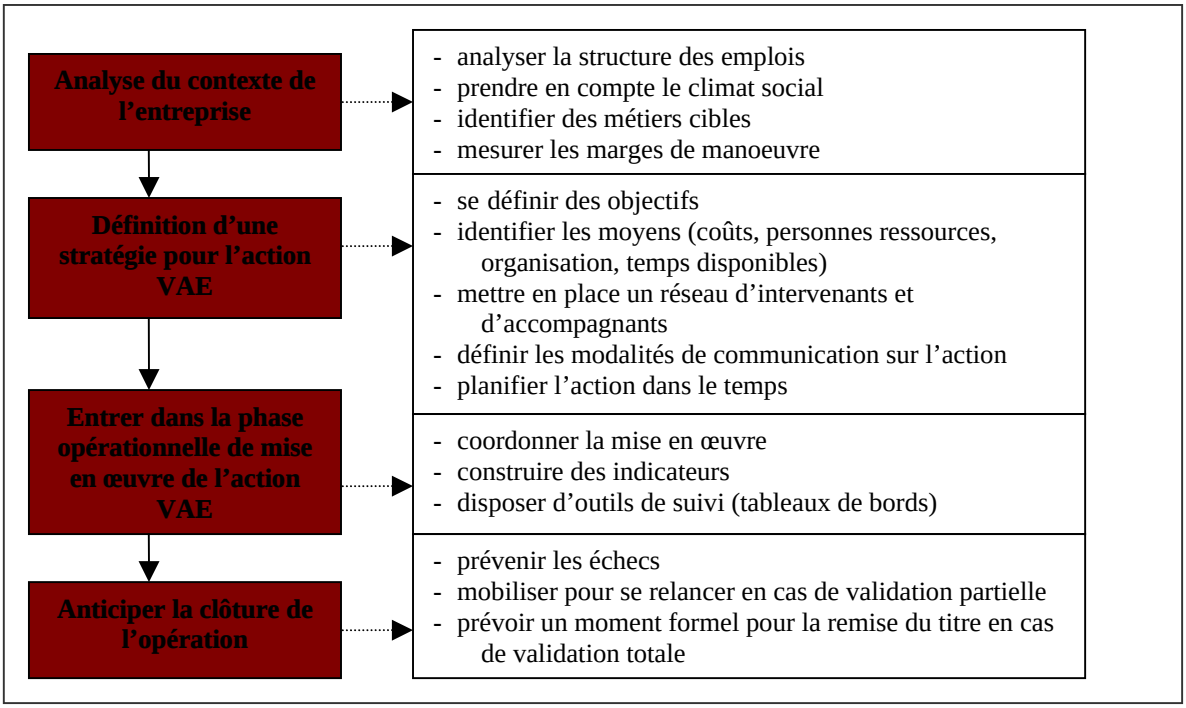
Un premier niveau d'apports serait de construire des partenariats informels, conventionnels ou contractuels permettant de définir avec exactitude pour chaque partenaire, les niveaux d'engagement, les champs de compétences, la nature de l'intervention, les espaces de coordination, les délais d'intervention, ceci pour construire une ingénierie de la VAE dans l'entreprise. Nous pensons ici à une clarification des rôles, des missions, des discours et des propositions des PRC, organismes certificateurs et services instructeurs et valideurs.

Un deuxième niveau est celui du conseil en stratégie auprès des RH. Le « savoir quoi faire » n'implique pas « le savoir comment faire ». L'employeur ayant une vision précise de ce qui pourrait être fait doit pouvoir mesurer les effets de ce qu'il projette de faire pour en mesurer la pertinence et la « valeur ajoutée » pour son entreprise.

L'appui nécessaire ici est de disposer d'outils (tableaux de bords, indicateurs) pour d'une part :

- suivre le déroulement de l'action VAE et pour chacune des étapes pouvoir vérifier si des écarts dans la mise en œuvre existent, et si tel est le cas de pouvoir en identifier les causes et envisager les mesures correctrices
- mesurer l'impact d'une démarche VAE sur l'efficience interne de l'entreprise et sur les effets en termes de développement professionnel et d'employabilité pour les salariés

Cette réflexion stratégique souligne en creux l'appui que peuvent apporter des « conseillers RH » formés à la VAE pouvant intervenir en appui (sous la forme de prestation) sur les pratiques de RH (GPEC, DIF…) et travailler à l'analyse des marges de manœuvre et des effets de leviers liés à la mise en œuvre d'actions VAE.



Les difficultés rencontrées dans l'accompagnement des salariés engagés dans une démarche VAE

Un troisième point majeur à prendre en compte pour faciliter l'engagement la conduite et la réussite d'une action VAE à l'initiative de l'employeur relève de la capacité à accompagner les dynamiques individuelles et collectives des salariés s'engageant dans une démarche VAE.
De manière quasi unanime, la difficulté de réfléchir son trajet professionnel est une épreuve et la non prise en compte de l'épreuve se traduit sous la forme d'une véritable menace pour la viabilité de l'action elle-même.

Il apparaît en effet dans les témoignages des actions conduites que les opérations consistant à réfléchir le vécu, à analyser l'agir professionnel, à en identifier des acquis et des compétences présentent des difficultés qui ont été très souvent largement sous estimées et de fait mal anticipées.

Ce défaut d'anticipation génère plusieurs conséquences :
- une carence de détection (ou une détection trop tardive) des difficultés rencontrées par les salariés engagés dans une démarche VAE, carence qui va alors venir impacter la démarche du fait :
  - de la démobilisation possible d'une partie des salariés
  - de la nécessité de construire un dispositif venant accompagner de manière individuelle et collective les salariés dans l'instruction de la démarche
  - du défaut de mesure des difficultés rencontrées et de l'impact de ces difficultés sur la capacité à être validé lors de la présentation des candidats au jury

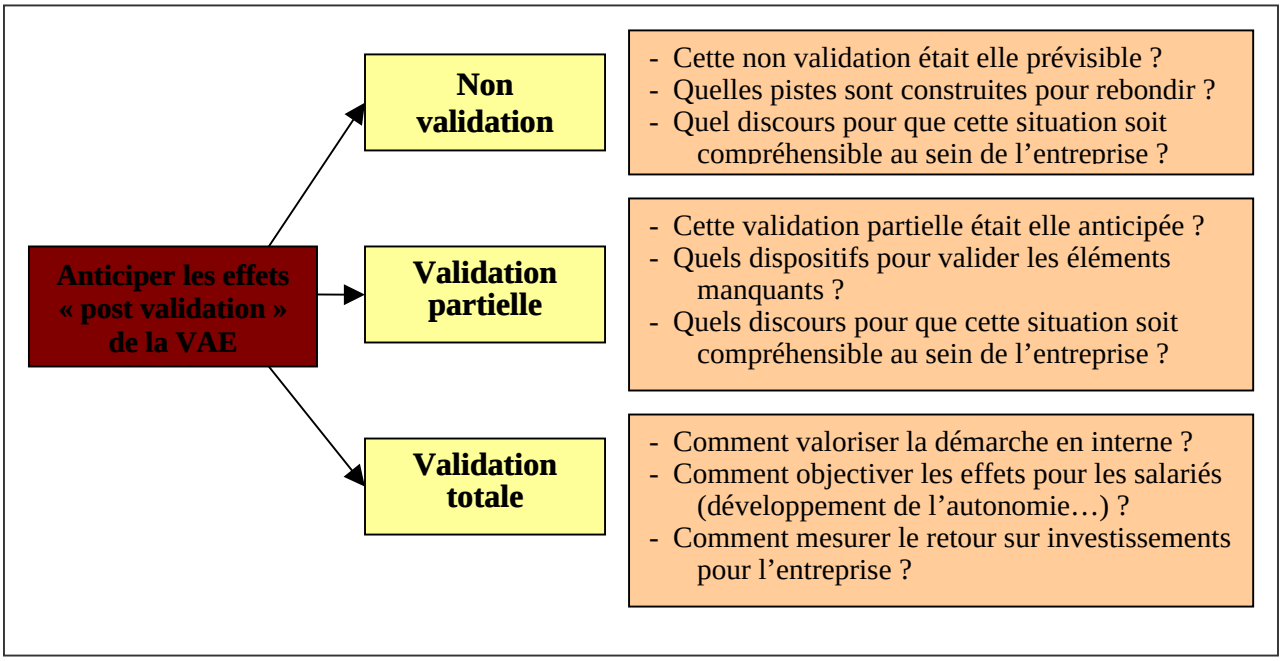
La prise en compte des difficultés rencontrées par les salariés, conduit à chercher des espaces d'accompagnement pour soutenir et accompagner les salariés dans leur démarche. Ici encore, le fait de pouvoir avoir recours à des prestataires pour d'une part accompagner à la co-construction d'un dispositif adapté aux particularismes de l'entreprise, et d'autre part, à savoir accompagner les salariés dans des démarches de réfléchissement de leur expérience professionnelle.

Le manque de visibilité sur les modalités organisationnelles et les critères d'évaluation des valideurs dans le cadre des jurys,

Le quatrième point concerne le manque de visibilité et parfois de compréhension à posteriori des modalités organisationnelles et des critères d'évaluation des valideurs.

La lisibilité des modalités organisationnelles concerne en premier lieu la fréquence de constitution des jurys, la composition des jurys, les rôles des différents membres. Cette méconnaissance a plusieurs incidences :
- renforcement de la perception d'une validation non pas formative mais sanctionnante rapprochant du modèle scolaire classique,
- incapacité du RH à donner des indications sur l'esprit de la validation (centrage sur les acquis expérientiels)
- sentiment diffus d'un jury « tout puissant » venant solenniser et de nouveau scolariser

De fait, un travail en amont de prise de contact entre l'employeur et le valideur, voir avec les salariés, serait propice pour penser la validation, dédramatiser l'évaluation, envisager de manière théorique les post-validations (notamment dans le cas de validation partielle ou de non validation).

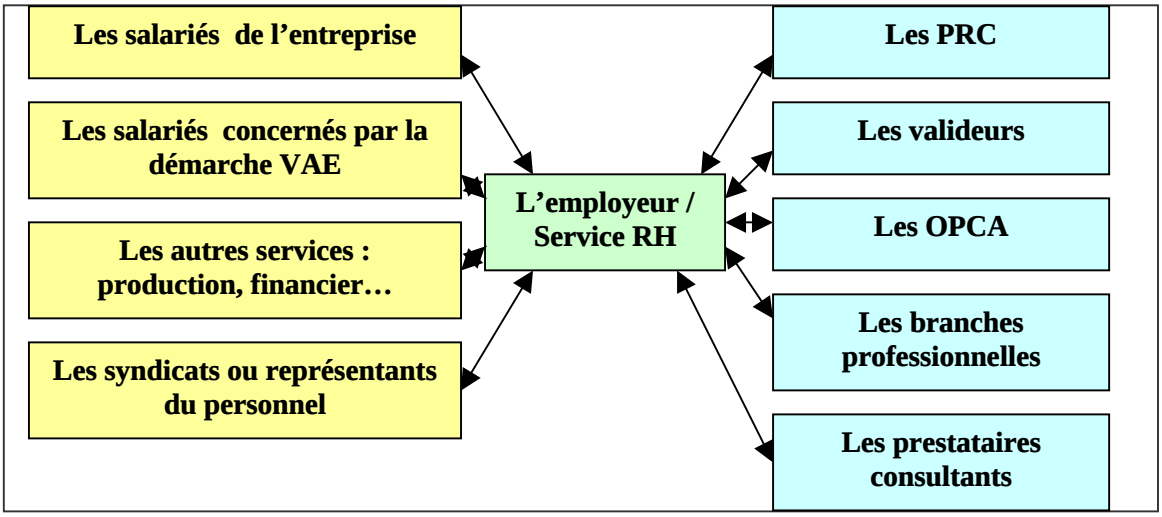


Conclusion :

Pour les employeurs, les directeurs ou les responsables des ressources humaines, l'engagement dans une action VAE demande de savoir exactement :

- à qui s'adresser ?
- pour quels champs d'intervention ?
- avec quelles coordinations avec les autres intervenants ?
- à quels coûts ?
- dans quels délais ?

Nous l'avons vu, les acteurs concernés en interne (catégories de salariés, autres servies que les RH, syndicats…) comme en externe (certificateurs, accompagnateurs, services administratifs, OPCA, PRC…) sont nombreux. Il devient du fait de la complexité de la démarche de construire des espaces de concertation et de coordination.



Les travaux engagés avec les valideurs indiquent des niveaux de formalisation et des pratiques de concertation oscillant entre premières actions concertés et pratiques parfois autocentrées par manque d'intérêt ou de connaissance des pratiques des autres valideurs.

- **2 - Avoir accès à un réseau de décideurs ayant mis en œuvre**

L'organisation de séminaires départementaux a permis l'émergence de collectifs d'employeurs et de RH intéressés par la VAE, sur le point d'engager une action de VAE dans leurs entreprises ou ayant conduit une action de VAE à destination d'un groupe de professionnels

La fonction des séminaires a donc été de faciliter l'émergence de projet VAE, d'instrumenter et de réfléchir les actions sur le point d'être engagées, et d'offrir un espace de distanciation pour les RH ayant conduit ou étant sur le point de terminer une action VAE engagée.

Chaque groupe a donc permis le croisement des regards et des échanges. L'apport de ces regards de « pairs » permet de s'engager une dynamique de co-formation par le partage d'expérience, la prise de distance, et l'ouverture à des possibilités non envisagées.

Ces groupes départementaux ont été réunis trois fois, ceci à l'initiative du GIP et de MCVA. Ils sont des supports importants au niveau local pour qu'une dynamique de diffusion d'informations et de capitalisation des pratiques d'ingénierie VAE dans l'entreprise perdure. En effet, les bonnes pratiques locales d'action VAE dans les entreprises nécessitent pour leur bonne diffusion et leur transmission d'instaurer une session ponctuelle (une par semestre par exemple) pour que le collectif continu à porter les initiatives et continue à diffuser au niveau local, à l'échelle départementale les habiletés prises et les compétences dégagées en faisant.
Ces groupes départementaux pourraient s'organiser sur un format demi-journée ou journée en faisant intervenir un PRC, un valideur, un syndicaliste, ce qui permettrait d'une part de partages les acquis de l'expérience des actions engagées suite aux séminaires MCVA, et d'autre part d'entrer dans une logique proactive au niveau départemental.

12– QUATRE PISTES D'ACTIONS MAJEURES

o *Conception, réalisation et mise en ligne d'un support informatif sur la VAE en entreprise*

Reprenant à la lettre le fort questionnement des RH et responsables de formation participant aux séminaires Entreprises, ainsi que les enseignements d'autres études actions menées sur le territoire national, nous proposons que les organismes d'information et de certification formalisent leurs pratiques pour offrir ainsi une visibilité aux RH et responsables de formation. Cette formalisation serait plus pertinente si elle prenait la forme d'une **offre de service** structurée autour des 5 étapes majeures de la VAE et donnant des indications fiables de coût, de durée, d'interlocuteurs facilement accessibles et de réalisations dans des entreprises de la région ce qui suppose une maintenance et une actualisation régulière et facilement réalisable

Cette offre de service devra être **accessible facilement** pour tous les RH et Responsables de formation et membres de CE des entreprises de la région, tout en étant **territorialisée** à la dimension d'un département à chaque fois que cela sera possible pour faciliter les contacts exploratoires de proximité et tenir compte de la faible mobilité de certains publics potentiels dans certains départements.

Pour ce qui concerne la partie qui touche aux organismes ayant en charge la certification, elle pourra être construite à partir des éléments d'information recueillis lors des deux séminaires certificateurs, mais devra être approfondie en lien étroit non seulement avec les autres départements et le niveau régional mais avec les autres organismes ayant en charge la certification et qui n'ont pas pu participer aux séminaires de 2007.

Pour ce qui concerne la partie qui touche aux organismes d'information, l'offre de service pourra être construite à partir des travaux de formalisation réalisés par certains Points relais Conseil. Il conviendra, dans un deuxième temps de proposer à l'ensemble des acteurs socio économiques de communiquer sur leur offre de service sur le champ de la VAE pour offrir un panorama le plus complet possible

Nous proposons que cette offre de service territorialisée soit **mise en ligne** et insérée sur le site du GIP Alfa Centre. Pour remplir sa fonction d'information de premier niveau sur tout le territoire, il conviendrait, en lien avec l'ensemble des acteurs socio économiques et des institutions, associations et organismes intervenant dans le monde de l'entreprise, des départements et de la région, que des liens Internet soient crées entre les différents sites de ces acteurs et le site du GIP pour que, quelle que soit l'entrée choisie par les RH, l'accès à l'information soit immédiat et facile.

o *Journées de communication autour d'expériences menées en région Centre*

Les séminaires ont mis en évidence l'importance du témoignage de l'expérience vécue, comme vecteur important de l'actualisation de la VAE dans les entreprises, actualisation comprise comme rendant possible la mise en acte de la VAE dans une organisation collective, mais aussi comme la rendant actuelle, c'est-à-dire présente dans les possibles des fonctions ressources humaines et formation.

Force est de constater que la VAE ne fait pas encore partie des « outils » intégrés par les services RH, ni d'ailleurs par les représentants du personnel, dans les questions autour de la gestion parfois prévisionnelle des ressources humaines et des parcours professionnels, et qu'elle est souvent « oubliée » et convoquée en dernier ressort notamment lors de restructurations.

Force est de constater aussi que si l'entrée choisie durant cette étude action a bien été l'intégration de la VAE collective dans les entreprises, les échanges et la prise en

compte des questions posées par les RH et responsables de formation présents ont conduit à traiter, ponctuellement, bien d'autres points. Ainsi ont été questionnés

- les différentes stratégies de recrutement pour certains emplois déficitaires en candidats, les acteurs pouvant intervenir et les outils et approches possibles (recrutement par simulation par exemple),
- les politiques internes de promotion par glissements concomitants de différents salariés
- les différentes formes de formation et notamment l'intégration de la formation par l'acte de production avec ses conditions et ses ressources
- la question de l'emploi des salariés de + de 50 ans dans les dimensions motivation, temps de travail, parcours professionnels et gestion du changement.

Ce constat nous amène à proposer que soient organisées des **journées de communication** sur la région, selon une **périodicité bi annuelle**, un temps fort **d'information, d'échange et de confrontation d'expériences**, de mise en valeur de réalisations locales autour des questions de **qualification et de gestion des parcours professionnels sur les territoires.**

La première de ces rencontres régionale pourrait se dérouler **en début d'année 2008** et serait ainsi l'occasion de mettre en avant le travail de formalisation réalisé par les acteurs territoriaux de l'information, du conseil, de l'accompagnement et de la certification en direction des entreprises de la région et de leurs représentants dans le domaine de la VAE

- ***Mise en place et animation d'un réseau de décideurs, personnes ressources sur les départements***

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les séminaires ont mis en évidence l'importance du témoignage de l'expérience vécue, comme vecteur important de l'actualisation de la VAE dans les entreprises. Pour être plus précis, il s'agit non seulement du témoignage vécu mais surtout du témoignage porté par un pair. Les RH et responsables de ressources humaines sont particulièrement sensibles au récit d'expérience d'un autre RH ou responsable de formation, d'autant plus sensible que ce pair est proche soit géographiquement (même territoire) soit culturellement (même branche professionnelle). L'expérience accumulée par MCVA dans l'accompagnement d'entreprises sur le territoire national nous permet d'affirmer que

- la proximité géographique est un élément majeur dans la crédibilité accordée à un témoignage, parfois plus que la proximité de branche.
- , apprécient de devoir présenter à d'autres leur expérience, parfois sous réserve qu'on les aide à prendre du recul et à structurer leur expression, les faisant ainsi passer d'un récit d'anecdotes à un récit d'expérience communicable.
- La plupart des RH et responsables de formation qui ont intégré la VAE dans leurs outils de RH, sont prêts, sous certaines conditions à être des personnes ressources pour des pairs qui se lancent dans ce travail d'intégration. La première des conditions est souvent une proximité géographique pour limiter l'investissement temps nécessaire.

Parfois, les participants des séminaires Entreprises ont souhaité continuer leurs rencontres pour explorer des problématiques spécifiquement RH (Bourges), parfois, ils se sont rencontrés pour la première fois alors qu'ils exercent leur activité professionnelle dans un rayon de 2 kms (Chartres).

Nous proposons donc, que les DDTEFP, en lien avec l'ARACT, proposent aux entreprises intéressées un soutien à la **mise en place et à l'animation d'un réseau informel de RH et responsables de formation volontaires, personnes ressources sur les départements.**

- ***Mise en place d'actions départementales de soutien à l'intégration de la VAE dans certains secteurs économiques.***

L'implication des DDTEFP a, pour certains département, été très forte, en lien avec les PRC. Parfois, le travail de prise de distance et d'appui à la formalisation du récit d'expérience mis en œuvre auprès de RH ou de directeurs ayant mis en œuvre la VAE et venant témoigner, à déclenché, par ricochet, d'autres témoignages d'entreprises ou d'organisation du même secteur.

- C'est le cas notamment lors du séminaire Entreprises de Blois : Croisant l'étude action sur la VAE pilotée par la DRTEFP, les actions développées sur le département notamment en matière de GPEC et les préoccupations d'autres acteurs majeurs du département, la DDTEFP souhaitant contribuer à développer la qualité des emplois et des services des **maisons de retraite** du département veut engager une action d'accompagnement à l'intégration de la VAE dans ce secteur pour l »'année 2008.
- Ca peut être le cas dans d'autres départements ou la DDTEFP envisage d'engager des actions d'accompagnement direct ou par les PRC, pour des secteurs économiques particuliers (transport par exemple) ou par bassin d'emploi.

CONCLUSION

L'étude menée par MCVA en 2006 auprès d'entreprises sur le territoire national mettait en évidence que, bien que conçue comme un droit individuel, au même titre que le droit au bilan, la VAE commençait à intégrer le monde de l'entreprise dans une approche collective. Toutefois, les grandes craintes évoquées dès le vote de la loi de modernisation sociale en 2002 restent présentes et actives dans l'esprit des RH et responsables de formation.

Cette étude action a concernée

- **26 entreprises** du Cher, Eure-et-Loir, Indre et Loire, et Loir-et-Cher des secteurs de l'industrie (12), l'agro alimentaire (3), le transport (1), l'intérim (2), le sanitaire (2) l'administration et les collectivités territoriales (6) qui ont travaillées sous la forme de 4 groupes coopératifs de production de savoirs en ingénierie de la VAE.
- **4 DDTEFP et 4 PRC**, impliqués dès la conception du dispositif, qui ont contacté prioritairement les entreprises mobilisées dans le cadre des réunions d'informations sur la VAE réalisées en 2006 et celles en contact sur le champ de la GPEC et qui ont accepté de déléguer l'animation des séminaires Entreprises.
- **6 organismes de certification** au niveau régional et **10** dans le Cher et l'Indre et Loire : DAVA, DDTEFP et AFPA, Université d'Orléans et de Tours, CNAM et DRAF qui ont acceptés dans 3 séminaires de formaliser des pratiques nouvelles.

Elle a mise en évidence

- l'enjeu de la prise en compte de la **diversification des stratégies** d'intégration de la VAE dans les outils de la RH (collective, individuelle, réactive, pro active) amenant ainsi une recommandation pour les intervenants en entreprises qui portent l'information sur la VAE : Légitimer en formalisant et en portant cette diversification de stratégies est sans doute un des moyens de faciliter l'intégration de la VAE dans les outils de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises**.**
- les **liens étroits qui existent entre VAE / entretiens annuels / portfolio de compétences, passeports formation / DIF et gestion des parcours…**