

“agir sur les conditions de travail



Les Démarches Collectives de Validation des Acquis de l'Expérience pour anticiper et accompagner les évolutions du travail

- Les enjeux d'une démarche collective de VAE
- Des témoignages d'entreprises
- Comment construire une démarche collective de VAE

Les enjeux d'une démarche collective de VAE

“agir
sur les conditions de travail

Les Démarches Collectives de Validation des Acquis de l'Expérience pour anticiper et accompagner les évolutions du travail

Il existe une réelle volonté d'inscrire la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) sur le terrain des politiques de l'emploi, de la formation et de la gestion des ressources humaines, tant au niveau des partenaires sociaux que de l'Etat et de la Région.

Il y a une nécessité de compléter les démarches individuelles de salariés par une véritable intégration de la VAE dans une logique d'anticipation des besoins en gestion des Ressources Humaines qui soit mutuellement profitable pour les salariés comme pour le développement de l'entreprise.

On parle de **Démarche Collective de Validation des Acquis de l'Expérience (DCVAE)** car d'une part elle est initiée et portée par l'entreprise, et s'intègre à une stratégie globale, et d'autre part des salariés sont préalablement identifiés et accompagnés collectivement s'ils le souhaitent. Cette démarche collective répond à des enjeux d'anticipation des évolutions du travail, des mutations économiques, sur une population donnée. Son développement permet de donner une plus grande visibilité aux compétences acquises par et dans le travail.

Les démarches collectives de VAE apparaissent comme un outil de Gestion des Ressources Humaines au service de l'entreprise, qui peut contribuer à l'amélioration des conditions de travail et notamment à :

- Favoriser la gestion des âges et les reconversions (cas d'entreprise n°1)
- Accompagner les mutations économiques et maintenir l'employabilité (cas d'entreprise n°2),
- Prévenir les risques professionnels et notamment les risques d'usure (cas d'entreprise n°3)
- Professionnaliser et développer la notion de qualité de service (cas d'entreprise n°4)
- Maintenir en emploi et qualifier son personnel (cas d'entreprise n°5)
- Lutter contre les difficultés de recrutement et de fidélisation (cas d'entreprise n°6)
- Dynamiser la formation professionnelle (cas d'entreprise n°7)
- Faire émerger et reconnaître un nouveau métier (cas d'entreprise n°8)

Pour le salarié, la VAE est un outil de reconnaissance d'une qualification liée à un métier. Une démarche collective de VAE permet à un collectif de travail de se souder autour d'un projet de certification, de s'épauler pour une réflexion et une formalisation de ses pratiques professionnelles et des compétences mises en œuvre.

Si les processus de VAE sont jugés en général lourds et complexes, une démarche collective peut ainsi favoriser son accès et sa réussite.

Si la VAE est un moyen :

- D'obtenir un diplôme ou une qualification reconnue au même titre que la formation
- De développer son employabilité
- D'améliorer les conditions de travail et de prévenir de l'usure professionnelle par la prise de recul sur son activité.

Les démarches collectives permettent en outre

- La reconnaissance, au-delà des aspects financiers : l'attention portée par la direction et l'encadrement au processus et à sa réussite ainsi qu'aux efforts consentis par le salarié, contribue à renforcer ce sentiment de reconnaissance.
- L'instauration de nouvelles relations entre le salarié et son encadrement mobilisé comme ressource et appui.
- De favoriser la mobilisation des salariés et le maintien de l'implication tout au long du processus grâce au collectif.

Enfin, l'engagement conjoint salariés – employeur dans des dispositifs collectifs de VAE offre des points de repère structurants pour développer le dialogue social et aller vers une logique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Cas 1 : DCVAE et gestion des AGES

Dans une mutuelle régionale, la Démarche Collective de VAE, en objectivant les compétences détenues notamment par les plus anciens, permet de faciliter la reconversion de catégories d'emploi « devenues obsolètes ».

Le secteur des mutuelles est en pleine mutation. Selon la branche de la mutualité, il évolue sur un marché porteur mais très concurrentiel; il commercialise des garanties dont la gestion est de plus en plus complexe, dans un cadre législatif et réglementaire en constante évolution. Ce secteur est marqué par une pyramide des âges vieillissante et une forte modification des métiers (informatisation et télétransmission). Les enjeux de Gestion Prévisionnelle des Emplois et de Compétences (GPEC) sont donc forts et les démarches collectives de VAE apparaissent comme un outil au service de la GPEC.

Cette mutuelle, suite aux fusions successives de structures, possède une organisation du travail « éclatée », peu centrée sur la notion de métier. Les 200 salariés, répartis sur plusieurs sites, ont une moyenne d'âge de 45 ans, 15 % ont plus de 55 ans. Ces seniors ayant une forte ancienneté (jusqu'à 42 ans) se situent notamment sur des métiers de production qui tendent à disparaître pour évoluer vers plus de spécialisation et de technicité. Peu mobiles en général, ces seniors possèdent en outre un faible taux de qualification.

L'entreprise est donc confrontée à un enjeu important de GPEC : Quels seront les métiers de demain? Quelles seront les compétences requises ? Quid des seniors sur des métiers bientôt obsolètes?

→ **L'objectif est de développer la mobilité interne et la reconversion, ceci dans le but de favoriser le maintien dans l'emploi des seniors par la mise en place d'une démarche collective de VAE.**

Il s'agit dans un premier temps de reconnaître les compétences acquises par les salariés, notamment sur des emplois de gestionnaire de prestations. Pour ensuite identifier les formations complémentaires afin de favoriser leur évolution vers des emplois en devenir, comme celui de gestionnaire de prestations spécialisé, ou encore celui de téléconseiller ou de commercial.

→ **Une dizaine de gestionnaires de prestations seraient concernés, notamment par une validation partielle d'un CQP de gestionnaire de prestations spécialisé^{*}. Un plan de formation individualisé leur permettra ensuite d'acquérir les compétences complémentaires nécessaires (période de professionnalisation).**

Pour certains salariés, le manque de perspectives professionnelles apparaît comme un frein pour initier une VAE. Ainsi, la mise en œuvre d'une démarche collective, portée par l'entreprise pourra impulser une nouvelle dynamique en termes de parcours professionnel et leur permettre de se sentir impliqués dans le devenir de l'entreprise.

^{*} CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) gestionnaire de prestations spécialisé, certificat délivré par la Branche Professionnelle de la mutualité.

Cas 2 : DCVAE et anticipation des mutations économiques

Dans le secteur de la distribution de produits pharmaceutiques, la Démarche Collective de VAE est un outil de sécurisation des parcours professionnels pour anticiper les restructurations.

Le secteur pharmaceutique français connaît un ralentissement de sa croissance ainsi qu'une forte concentration au profit de grands groupes internationaux.

Cette petite SARL, filiale d'un groupe international, est composée de 34 salariés, pour la plupart peu mobiles géographiquement. Compte tenu du contexte économique et de son positionnement actuel, la direction craint une délocalisation du siège d'ici 3 à 5 ans. La mise en œuvre d'une démarche collective de VAE apparaît comme un moyen d'anticiper une restructuration et de gérer prévisionnellement des reconversions professionnelles.

Confrontés depuis une dizaine d'année à des fusions, acquisitions, évolutions diverses, les salariés de cette société ont développé des capacités d'adaptation techniques et une polyvalence qui leur ont permis de maintenir leur activité au sein de la structure. Cependant, l'organisation du travail centrée sur les individus ainsi que l'absence de fiche de poste ou de mission, ne permet pas à ce jour d'avoir une lisibilité en termes de tâches effectuées, de compétences mises en œuvre.

En outre, les salariés, peu diplômés à leur entrée dans l'entreprise, ont évolué et acquis des compétences pointues dans plusieurs domaines, notamment sur des métiers administratifs et commerciaux sédentaires. Compte tenu de la spécificité de chaque poste, de chaque parcours, et de l'absence de formalisation de leurs compétences, les salariés éprouvent des difficultés à se définir professionnellement. De plus, leur manque de connaissance du marché du travail local, lié au fait qu'ils ne soient pas mobiles géographiquement, les empêche de se projeter professionnellement dans l'avenir.

Dans ce contexte, et préalablement à une DCVAE, il apparaît nécessaire de permettre à chacun d'élaborer un projet personnel et professionnel cohérent, notamment par le biais d'un bilan de compétences*. Ce bilan de compétences permettra de stabiliser leur projet professionnel, d'identifier les certifications possibles afin de favoriser leur employabilité.

- La démarche collective de VAE reposera alors sur des perspectives professionnelles concrètes, des certifications repérées en amont afin de préparer des reconversions éventuelles, prioritairement au sein de l'entreprise. Le collectif permettra de mettre en place une dynamique de projet, de maintenir la motivation de chacun et favorisera ainsi les échanges d'expérience. Pour les salariés, il s'agit bien d'envisager et d'anticiper leurs parcours professionnels afin de rester «compétitifs» sur le marché du travail local.
- L'enjeu pour l'entreprise est d'anticiper une mutation économique et de préserver l'employabilité de ses salariés.

* Bilan de compétences : demande à formuler auprès de l'OPCA ou du FONGECIF

Cas 3 : DCVAE et usure professionnelle

Dans un Etablissement et Service d'Aide par le Travail, la Démarche Collective de VAE est un moyen d'anticiper les risques d'usure professionnelle par l'analyse de ses pratiques et le développement des possibilités de mobilité interne.

Cet Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), compte 38 salariés et 53 usagers (handicapés mentaux). Il développe une activité commerciale (hôtellerie / restauration / espaces verts / blanchisserie / oléiculture / prestations externes) avec une population de chefs d'équipe encadrant les salariés handicapés ; une activité d'hébergement des usagers avec une population de travailleurs sociaux chargés de les accompagner.

La politique de l'établissement est centrée sur l'innovation et le développement de projets favorisant l'insertion professionnelle des usagers. Dans le cadre de ce développement, la direction souhaite créer un centre de formation notamment pour ses usagers. Ces nouvelles activités vont générer de nouveaux emplois, donc de nouvelles opportunités pour les salariés.

Parallèlement, la direction mène une réflexion stratégique sur le développement et la valorisation des compétences acquises au sein de l'établissement. Un partenariat de qualité a été développé avec l'OPCA*. Isolé géographiquement, l'enjeu pour cet établissement est de : développer son attractivité, fidéliser la main d'œuvre en favorisant les parcours professionnels internes.

Les chefs d'équipe représentent une population particulièrement exposée aux risques d'usure professionnelle : issus du « technique », ils possèdent pour la plupart une formation (ou expérience) dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. Par contre, au sein de l'ESAT, ils ont développé des compétences pédagogiques en encadrant les usagers.

- La DCVAE a permis de proposer à l'ensemble des chefs d'équipe de valider le titre de formateur professionnel d'adultes**. L'objectif étant, outre de renforcer les valeurs fédératrices de la structure, de favoriser la polyvalence sur d'autres métiers, d'homogénéiser les pratiques et ainsi de prévenir les risques professionnels liés à l'usure.
- Pour les chefs d'équipe, il s'agit surtout de prendre du recul sur leur activité, de formaliser des pratiques acquises avec l'expérience et ainsi de se prémunir des risques d'usure. L'enjeu est également de maintenir leur employabilité au sein de la structure dans un secteur où les exigences en terme de qualification se renforcent, et de favoriser la mobilité interne (vers des fonctions liées à l'activité d'hébergement). La démarche collective apparaît comme un outil favorisant les échanges de pratiques et renforçant la cohésion d'équipe.

En outre, la direction toujours novatrice, souhaite étendre la DCVAE à la population des usagers en situation de handicap. Il s'agit de valoriser les savoirs faire opérationnels et de reconnaître les capacités d'apprentissage de cette population.

* Organisme Paritaire Collecteur Agréé

** Formateur Professionnel d'Adultes, titre délivré par le ministère chargé de l'emploi

Cas 4 : DCVAE et professionnalisation – qualité de service

Dans les métiers de l'aide à domicile, la Démarche Collective de VAE est un outil pour répondre aux enjeux de professionnalisation et de développement de la qualité de service.

Le secteur des services à la personne est en pleine expansion. Marqué par une faible professionnalisation, il souffre de difficultés de recrutement et de fidélisation récurrentes.

Cette association d'aide à domicile créée en 2004, compte aujourd'hui plus de 70 salariés. Elle offre un service de proximité, de maintien à domicile des personnes âgées ou handicapées et de téléassistance. La direction marque une forte volonté pour professionnaliser ses équipes. C'est pour elle, certes un facteur de qualité de service, mais également un moyen d'améliorer les conditions de travail et de fidéliser le personnel.

La création récente d'un poste de responsable de formation et d'un poste d'animatrice de terrain pour favoriser l'intégration des nouveaux, confirme l'engagement de l'association pour favoriser le développement des compétences, fidéliser les salariés et développer une meilleure image du métier. 35 % de l'effectif possède une qualification.

Au même titre que la formation, une DCVAE est proposée aux aides à domicile expérimentées pour valider une certification (DEAVS^{*}, ADVF^{**}). L'enjeu est de valoriser les savoir-faire acquis avec l'expérience, de qualifier des collaborateurs souvent peu diplômés, de donner de la visibilité à un parcours professionnel au sein du secteur des services à la personne.

A ce jour, 14 salariés ont bénéficié de cette démarche, 8 autres devraient l'intégrer.

→ Pour l'association, les salariés ayant réalisé une VAE affichent une maîtrise accrue de leurs activités : ils font preuve de plus d'autonomie, d'une meilleure conscience de leur rôle et de leurs missions. Souvent isolés dans la réalisation de leurs activités au domicile des particuliers, la démarche collective permet aux salariés d'échanger entre pairs et de prendre conscience qu'ils appartiennent à une même catégorie d'emploi. Elle renforce ainsi le sentiment d'appartenance à la structure et favorise la fidélisation des salariés dans l'entreprise et au niveau du secteur, en donnant accès à des évolutions de carrière.

→ Pour les aides à domicile, intégrer une démarche collective simplifie l'accès à la VAE. D'une part, car les démarches individuelles sont complexes et lourdes à gérer, notamment pour des personnes peu qualifiées, d'autre part par la dynamique collective impulsée. En effet, l'accompagnement des candidats pris en charge par l'association (sur le plan de formation), facilite la préparation du dossier et donc la validation.

En outre, la formalisation des pratiques valorise des savoir-faire autres que la réalisation des tâches ménagères : contribution au mieux être physique et moral de la personne, qualités relationnelles et d'écoute... Et, par là même, la représentation du métier.

Pour ces salariés, il s'agit souvent d'une première certification qui leur permet certes une reconnaissance professionnelle en interne (actée par un positionnement sur la grille des salaires de la convention collective) mais également au niveau personnel, social et sur le marché du travail.

^{*} DEAVS : Diplôme d'Etat d'Auxiliaire de Vie Sociale, diplôme délivré par le ministère de la santé et de la solidarité.

^{**} ADVF : Assistante De Vie aux Familles, titre délivré par le ministère chargé de l'emploi.

Autre certification possible bénéficiant d'une équivalence totale au DEAVS : MCAD : Mention Complémentaire Aide à Domicile, diplôme délivré par le ministère de l'éducation nationale.

Cas 5 : DCVAE et maintien dans l'emploi

Dans le secteur de la protection incendie, la Démarche Collective de VAE est un outil pour préserver les emplois face à une évolution de la réglementation concernant la qualification des salariés.

Le secteur de la protection incendie est en plein développement, avec des activités soumises à des contraintes réglementaires qui se multiplient. Ainsi, en 2005 une nouvelle norme impose la qualification obligatoire des techniciens extincteurs à compter du 1^{er} juillet 2008.

Cette société de distribution et de maintenance des extincteurs compte aujourd'hui 120 salariés. En 2005, 4 des techniciens extincteurs ne possédaient pas la qualification requise, leur maintien dans l'entreprise était compromis à moyen terme. Le responsable qualité et sécurité de cette entreprise a tout d'abord envisagé une formation. Le CAP d'Agent Vérificateur d'Appareils Extincteurs ne se préparant pas dans la région, cela représentait un obstacle majeur pour les salariés. L'OPCA a alors proposé une DCVAE permettant d'accompagner ces 4 salariés à la validation du CAP d'Agent Vérificateur d'Appareils Extincteurs^{*}.

→ **Pour ces salariés autodidactes, les craintes liées au passage d'un premier diplôme, d'un premier examen étaient fortes. Cependant, le risque de perte d'emploi était également très important, ce qui leur a permis de passer outre ces réticences.**

La démarche collective portée par l'entreprise a favorisé la mobilisation et le maintien de la motivation tout au long du processus de VAE. Itinérants et souvent seuls dans leur mission, cette démarche collective a contribué à redonner du sens à leurs activités, à mettre des mots sur leurs pratiques, à valoriser leurs savoir-faire au sein d'un collectif de travail. Outre le maintien de leur employabilité, cette démarche leur a permis d'avoir une reconnaissance sociale et professionnelle, de changer leur regard sur le travail et de développer leur confiance en eux et leur avenir dans l'entreprise.

→ **L'entreprise a ainsi pu garder des salariés compétents et expérimentés. La VAE a développé leur professionnalisme et leur confiance en eux.** Le niveau d'expression technique a ainsi évolué et a donc impacté favorablement la relation à la clientèle et l'image de l'entreprise.

^{*} CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) d'Agent Vérificateur d'Appareils Extincteurs diplôme délivré par le ministère de l'éducation nationale.

Cas 6 : DCVAE et difficultés de recrutement et de fidélisation

Dans le secteur des crèches associatives, la Démarche Collective de VAE est un outil pour pallier aux difficultés de recrutement et de fidélisation de la main d'œuvre.

Le secteur de la petite enfance connaît des pénuries de main d'œuvre, notamment sur le métier d'Auxiliaire de Puériculture. Ceci s'explique pour partie par la fixation de quotas, qui rend le concours d'entrée aux écoles particulièrement difficile. Parallèlement la réglementation des crèches est stricte et exige un taux d'encadrement avec l'obligation d'avoir 50 % de personnel diplômé. La VAE est ici une réponse à une problématique d'accès à une qualification nouvelle pour des salariés expérimentés. Cette association de crèches en plein développement regroupe 11 établissements. Avec une moyenne d'ouverture d'un établissement par an, elle compte aujourd'hui 170 salariés.

La Directrice des Ressources Humaines souhaitait, depuis plusieurs années, développer une démarche collective de VAE afin de combler les besoins en personnel qualifié et permettre aux salariés d'accéder au diplôme d'Auxiliaire de Puériculture. Forte d'un personnel expérimenté et motivé, la VAE a été une réelle opportunité en termes de valorisation des compétences des salariés et également d'anticipation des besoins en personnel qualifié.

A ce jour, sous l'impulsion de la DRH et avec la collaboration de l'OPCA, 5 salariés ont adhéré à cette démarche en suivant une formation complémentaire de 70 heures (période de professionnalisation) pour valider un diplôme d'Auxiliaire de Puériculture^{*}. Un second groupe de salariés s'est constitué dans les mêmes conditions pour préparer une VAE sur le CAP Petite Enfance^{**}. D'autres salariés sont en attente pour préparer une VAE sur le CAP Auxiliaire de Puériculture.

→ **Pour l'association, cette démarche collective permet certes de pallier à un vrai problème de recrutement, mais aussi de constituer un vivier interne pour l'ouverture de nouveaux établissements.** En outre, cette initiative a développé la notion de filière interne : les postes d'Auxiliaire de Puériculture sont pourvus par les animateurs, lesquels libèrent des postes occupés à leur tour par des aides animateurs souvent en contrat précaire. La DRH constate une stimulation des équipes et une nouvelle dynamique interne qui se traduit par une baisse du taux d'absentéisme, une amélioration de la communication interne ainsi qu'un meilleur respect des procédures et des aspects liés à la sécurité et à l'hygiène.

→ **Pour les salariés, la démarche collective a créé une véritable émulation et développé les échanges avec l'ensemble de l'équipe.** De plus, par le travail de réflexion et de formalisation des pratiques, les candidats à la VAE ont pris conscience de leur niveau de compétences. Cette démarche a contribué à donner du sens à leur activité et par là même à apporter des améliorations aux pratiques professionnelles.

Ces salariés ont aujourd'hui un véritable parcours de professionnalisation au sein de l'association, leur permettant ainsi d'avoir des perspectives professionnelles.

^{*} Diplôme Professionnel d'Auxiliaire de Puériculture, diplôme délivré par le ministère de la santé et de la solidarité

^{**} CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle) Petite Enfance, diplôme délivré par le ministère de l'éducation nationale

Cas 7 : DCVAE et dynamique de formation interne

Dans une Industrie Agro Alimentaire, la Démarche Collective de VAE est un outil pour valoriser les compétences acquises par la formation continue et l'expérience professionnelle.

2^e employeur Industriel, le secteur de l'industrie agro alimentaire est confronté à de nombreux défis concernant les ressources humaines, notamment sur le plan des évolutions des emplois et des compétences dues aux mutations économiques et technologiques.

L'activité principale de cette usine de 250 salariés est la fabrication et le conditionnement de thés et de tisanes. Son histoire est celle d'une diminution régulière des effectifs, depuis plusieurs décennies, due au développement de l'automatisation, de l'informatisation, de changements successifs d'organisation du travail.

La genèse de la démarche collective de VAE s'articule autour de plusieurs phases :

- Tout d'abord, des actions de formation visant une adaptation aux mutations technologiques (notamment sur le métier de conducteur de machines) ont permis de développer une culture de la formation ainsi qu'un partenariat avec l'OPCA de branche.
- Ensuite, la mise en place d'un nouveau système d'évolution des qualifications a généré une progression sur une ligne hiérarchique à trois niveaux.
- Enfin, s'est posée la question du devenir des plus qualifiés : les possibilités d'évolution internes sont faibles. « Comment dynamiser, donner du sens à la formation interne, montrer que notre niveau de formation peut avoir une valeur à l'extérieur? »

D'où la mise en place d'un dispositif collectif de VAE permettant la reconnaissance officielle des qualifications et du niveau de compétence déjà atteint en interne. Ce dispositif, dans le contexte mouvant que connaît l'entreprise depuis des années, apparaît également comme un outil pour préserver l'employabilité des salariés. A ce jour, sur 25 opérateurs sollicités pour préparer le Brevet Professionnel IAA^{*}, 15 ont été volontaires : 14 validations totales, 1 validation partielle. En outre, sur 43 mécaniciens sollicités pour préparer le Bac Professionnel MEI^{**}, 24 ont été volontaires sur les années 2006 et 2007 : 7 validations totales et 3 partielles, les autres sont en cours.

→ Pour l'entreprise cette démarche a permis de :

- Changer de regard sur le métier d'opérateur
- Valoriser l'acquis des compétences et des connaissances dans l'entreprise par rapport au modèle scolaire
- Remplir son «devoir d'employabilité» vis à vis de ses salariés.
- Fidéliser et renforcer l'implication des salariés au sein de l'entreprise

→ Pour les salariés, la démarche collective a permis de se mobiliser et de se souder autour d'un projet commun. Les salariés concernés évoquent un enrichissement personnel, un regard différent sur leur activité, grâce à la formalisation des compétences et des responsabilités. Ils ont acquis une plus grande autonomie, une vision plus élargie de leur activité en intégrant l'environnement complet. Depuis leur intégration au sein de la société, un parcours de formation qualifiante a été suivi, la VAE est un aboutissement, une reconnaissance des compétences, de son métier dans l'entreprise mais surtout dans la profession.

Il s'agit pour certains d'un processus de certification qui s'est enclenché : validation du BP, puis validation du Bac Pro et bientôt validation du BTS...

^{*} Brevet Professionnel IAA (Industrie Agro Alimentaire), diplôme délivré par le ministère de l'éducation nationale

^{**} Bac Professionnel MEI (Maintenance en Equipement Industriel), diplôme délivré par le ministère de l'éducation nationale

Cas 8 : DCVAE et émergence de nouveaux métiers

Dans le secteur sanitaire et social, la Démarche Collective de VAE est un moyen pour professionnaliser, et pour connaître, reconnaître et renforcer la notion du métier.

Le secteur sanitaire et social est en plein développement, de nouvelles activités apparaissent et donnent naissance à de nouvelles pratiques professionnelles, de nouveaux métiers. Ainsi, on assiste à un besoin de représentation commune d'un métier émergent, qu'il s'agisse d'une nouvelle activité de dames de compagnie sur le service à la personne ou de l'émergence d'un nouveau métier dans une association d'insertion d'un public reconnu handicapé.

Ainsi, cette association créée en 1995, propose des accompagnements adaptés favorisant l'insertion sociale et professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques. Elle est composée de travailleurs sociaux, professions médicales & paramédicales, psychologues..., répartis sur 18 sites.

Dans le but d'anticiper les exigences à venir en matière de qualification, une première démarche collective de formation a été initiée par l'association afin d'accompagner les assistantes administratives à l'obtention du titre SASMS^{*} : elles ont d'abord été positionnées sur le référentiel de compétences de ce titre, ce qui leur a permis de suivre les formations complémentaires (période de professionnalisation) nécessaires pour la mise à niveau de leurs compétences.

La fonction récente de Délégué à l'Insertion, a pris aujourd'hui une place importante dans l'activité de l'association. Il n'existe pas de profil type correspondant à cette fonction. 13 personnes ayant divers niveaux de qualification (du BAC au BAC + 5) occupent cette fonction.

Les salariés sont d'une manière générale expérimentés dans le secteur de l'insertion professionnelle. Travaillant en binôme avec un psychologue clinicien, ils évoluent dans des environnements variables en fonction notamment des partenariats développés. De plus, ils ont des représentations de leur métier variant en fonction de leurs origines professionnelles, de leur sensibilité personnelle, ainsi que de leur environnement de travail : leur mission consiste t-elle à insérer professionnellement une population en situation de handicap psychique ou à les accompagner vers une prise de conscience des contraintes liées au handicap ?

A ce jour, il n'existe pas de certification correspondant à cette activité : le titre de CIP^{**} ou le DUPITH^{***} ne semblent correspondre que partiellement aux exigences de ce métier.

→ **Pour l'entreprise, la mise en œuvre d'une DCVAE permet de déterminer clairement en amont ses attentes.** Il s'agit en effet de définir la finalité du métier de délégué à l'insertion ainsi que les pré requis de base ; ceci dans le but de professionnaliser, d'homogénéiser les pratiques et de stabiliser le niveau de compétences requises. Il s'agit également de qualifier les salariés dans un environnement de plus en plus exigeant en matière de qualification, de favoriser la reconnaissance de ce métier et de développer une culture commune.

→ **Dans un secteur où l'individualisation est au centre des préoccupations, la mise en œuvre d'une démarche collective de VAE percute, de fait, la culture d'entreprise et crée des réticences auprès des délégués à l'insertion.** De plus, leur diversité de parcours leur apparaît comme une richesse qu'ils craignent de perdre dans une démarche collective.

Ces premières craintes dépassées, une DCVAE devrait favoriser les échanges de pratiques améliorant ainsi le niveau de compétences en permettant aux salariés de se mobiliser autour de la notion de métier.

^{*} SASMS : Secrétaire Assistante Spécialisée Médico-Sociale, titre délivré par le ministère chargé de l'emploi

^{**} CIP : Conseiller en Insertion Professionnelle, titre délivré par le ministère chargé de l'emploi

^{***} DUPITH : Diplôme Universitaire des Professionnels de l'Insertion des Travailleurs Handicapés, diplôme délivré par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Comment construire une Démarche Collective de VAE ?

L'engagement d'une entreprise dans une DCVAE comporte des enjeux et niveaux de mobilisation différents. Ainsi, nous avons identifié des principes généraux relatifs à l'ingénierie de la démarche. Ces principes correspondent à des points de passage et des acteurs à mobiliser afin de contribuer à la réussite de ce projet, dans une logique de co-responsabilité et d'intérêt partagé entre le salarié et son employeur. Quels que soient la nature du projet et les objectifs visés, l'engagement dans une DCVAE n'est pas neutre pour l'entreprise ; celle-ci doit préalablement s'interroger sur les finalités, les moyens à mobiliser, ainsi que les modalités de reconnaissance et de prise en compte des certifications acquises.

Une réflexion en amont est indispensable pour intégrer cette démarche collective dans la stratégie et les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Si les individus bénéficient d'un accompagnement spécifique, les entreprises qui s'engagent dans des DCVAE ont, elles aussi, besoin d'un appui méthodologique.

Phase	Acteurs internes	Acteurs externes	Actions à engager
Étude d'opportunité ↓	→ Direction d'entreprise → Partenaires sociaux	→ OPCA – Branche professionnelle → ARACT-Consultants → DDTEFP	→ Vérifier que la VAE est susceptible de répondre aux besoins de l'entreprise. → Appréhender les enjeux pour l'entreprise et pour les salariés (reconnaissance).
Étude de faisabilité ↓	→ Direction d'entreprise → Partenaires sociaux → Encadrement → Salariés concernés	→ OPCA → ARACT-Consultants → Certificateurs → DDTEFP	→ Repérer les populations visées (unités de travail). → Faire un état des lieux des certifications possibles. → Mesurer les conditions de mise en œuvre, contraintes, impacts (financiers, organisationnels et humains).
Conception du projet ↓	→ Référent VAE → Encadrement → Salariés concernés	→ OPCA → ARACT-Consultants → Accompagnateurs → DDTEFP	→ Nommer un référent VAE interne. Communiquer sur le projet. → Structurer et organiser le projet, construire les partenariats. → Identifier les ressources à mobiliser, élaborer le budget, envisager les modalités de reconnaissance.
Engagement du projet	→ Référent VAE → Encadrement → Salariés concernés	→ ARACT-Consultants → Accompagnateurs → Certificateurs → DDTEFP	→ Informer et mobiliser les salariés. → Solliciter des acteurs externes. → Mixer accompagnement collectif et individuel. → Garantir le suivi et l'évaluation du projet ainsi que l'accompagnement des individus post VAE.

Source ANACT

ARACT : Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé.

DDTEFP : Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Pour aller plus loin

Portail VAE PACA : www.vae-paca.org

Répertoire National de la Certification Professionnelle (RNCP) : www.cncp.gouv.fr

Ce document « agir sur les conditions de travail » s'appuie sur un travail collectif mené dans le département des Alpes-Maritimes qui a réuni les partenaires mentionnés ci-dessous.

DDTEFP 06	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle CADAM – route de Grenoble BP 3311 – 06206 NICE cedex 3 – Tél. 04 93 72 49 49
AGEFOS PME 06	Organisme Paritaire Collecteur Agréé Interprofessionnel Cap Var – D2 – avenue Guynemer – 06700 SAINT LAURENT DU VAR – Tél. 04 93 19 36 90
ACT Méditerranée	Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Europarc de Pichaury, Bât. C1, 1330 rue Guilibert de la Lauzière - 13856 AIX-EN-PROVENCE cedex 3 Tél. 04 42 90 30 20
AFPA de Nice	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes 244 route de Turin – 06300 NICE – Tél. 04 93 27 63 00
CCI Centre de bilan de compétences de Nice	Chambre de Commerce et d'Industrie Nice Leader – Apollo – 62 route de Grenoble – 06200 NICE – Tél. 04 92 29 74 30
DDASS 06	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales Route de Grenoble – BP 3061 - 06202 NICE cedex 3 – Tél. 04 93 72 27 27
GIP FIPAN-DAVA	Dispositif Académique de Validation des Acquis 24 avenue des diables bleus – 06357 NICE cedex 4 – Tél. 04 92 00 11 00
Université de Nice ASURE Formation	Pôle Universitaire St Jean D – Ang 24 – avenue Diables Bleus 06300 NICE – Tél. 04 92 00 13 52
DRDFE	Délégation Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité Préfecture de Région - bd Paul Peytral - 13282 MARSEILLE cedex 20 – Tél. 04 91 15 61 61
ESPACE COMPÉTENCE	Bât. A BP 1002 - Centre de vie Agora - ZI les Paluds - 13781 AUBAGNE cedex – Tél. 04 42 82 43 20
OPCALIA PACA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé Interprofessionnel Immeuble Arénice – 455 promenade des Anglais – 06299 NICE cedex 03 – Tél. 04 93 21 18 07
ORM	Observatoire Régional des Métiers 41 la Canebière – 13001 MARSEILLE – Tél. 04 96 11 56 56
CFDT 06	Confédération Française Démocratique du Travail 12 boulevard Delfino – 06300 NICE – Tél. 04 93 26 52 32
CFE CGC 06	Confédération Française de l'Encadrement 81 rue de France – 06000 NICE – Tél. 04 93 88 86 88
CFTC 06	Confédération Française des Travailleurs Chrétiens 81 rue de France – 06000 NICE – Tél. 04 93 82 29 43
FO 06	Force Ouvrière 63 boulevard Gorbella – 06012 NICE cedex 2 – Tél. 04 93 84 40 50
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises 2 rue Paradis - 13001 MARSEILLE – Tél. 04 91 54 88 41
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France 16 place du Général de Gaulle -13231 MARSEILLE – Tél. 04 91 57 71 77
UPA 06	Union Professionnelle Artisanale Bureau 3000 Avenue Eugène Donadei - 06700 SAINT LAURENT DU VAR – Tél. 04 93 31 91 90
UPE 06	Union Pour l'Entreprise Cap Var, 273 avenue Guynemer – 06700 SAINT LAURENT DU VAR – Tél. 04 92 27 27 60

Ce document a été réalisé grâce à la participation des dirigeants et des représentants de salariés des Alpes-Maritimes. Il incorpore également des témoignages d'entreprises de la région PACA.

