



La sécurisation des parcours professionnels

Dossier technique

Extraits du Séminaire organisé par AMNYOS le 16 mai 2006 au Musée de la Poste

Fiche 1. - Problématique générale : les multiples déclinaisons du « parcours » et la diversité des situations visées par Jean Raphaël BARTOLI, Président du groupe AMNYOS.

Aujourd'hui, les trajectoires professionnelles des individus sont de plus en plus discontinues. La place prise par la mobilité dans la vie professionnelle s'accroît, aggravant les risques d'enfermement des salariés les moins qualifiés dans le chômage ou la précarité.

Dans ce contexte d'instabilité accrue, comment concilier l'exigence de mobilité des emplois avec le besoin de sécurité des individus qui conditionne, pour une grande part, le développement de leurs compétences et de leur employabilité ?

Le concept de "sécurisation des parcours" - et les pratiques très diversifiées qui s'y rattachent - a précisément pour objet de **faciliter les transitions entre les différentes situations qu'un individu peut être amené à rencontrer dans son existence : entre formation et emploi, entre deux emplois, entre emploi et chômage.**

L'objectif consiste à **sécuriser des trajectoires** et non des emplois, lesquels seront de plus en plus exposés aux processus de destruction/création de l'économie mondialisée¹.

Ces dernières années, de nombreux travaux conceptuels ont été conduits sur le sujet, visant la construction d'un "état professionnel des personnes" qui garantirait "la continuité d'une trajectoire plutôt que la stabilité des emplois"². Des réflexions ont également été menées sur les "marchés transitionnels" qui pourraient favoriser le passage d'une situation professionnelle à une autre par un statut de "transition" entre deux emplois³.

Dans le même temps, les références à **la notion de "parcours"**⁴ se sont multipliées, tant dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle que dans celui de la formation ou de la gestion des transitions entre emplois. Le nouveau cadre de référence de la formation professionnelle⁵ ouvre également de nouvelles perspectives, en ce domaine.

Cependant, la sécurisation des parcours reste encore à construire.

Les pratiques observées témoignent de la difficulté à assurer **la cohérence interne** des parcours. Ces derniers révèlent également leur inaptitude à **s'affranchir des différents statuts et espaces juridiques qu'un individu traverse dans le cadre de sa trajectoire de développement professionnel, d'accès à l'emploi ou de transition entre deux emplois.**

Les outils disponibles sont certes nombreux pour "construire des parcours" mais ces outils ont été le plus souvent conçus pour des dispositifs particuliers : **ils prennent difficilement en compte la diversité des situations vécues par les individus et arrivent mal à se coordonner.**

¹ On observe cependant le développement d'un pôle d'emplois stables à l'abri de ces évolutions.

² A. Supiot, "Au-delà de l'emploi", Paris, Flammarion, 1999

³ B. Gazier, "Vers un nouveau modèle social", Paris, Flammarion, 2005

⁴ D'insertion, de promotion, de professionnalisation, d'orientation...

⁵ ANI du 5/12/2004 et Loi du 4/05/2005

A. La notion de parcours : une diversité de situations observables.

Le concept de parcours est devenu **omniprésent** : programmes publics d'insertion ou d'emploi-formation, acteurs sociaux, organismes de formation ou d'orientation et, plus récemment, dispositifs impulsés par les partenaires sociaux, font explicitement référence à cette notion.

L'analyse des pratiques, plus ou moins formalisées selon les cas⁶, fait apparaître **quatre principales "situations"** qui témoignent du fait que le concept de parcours recouvre aujourd'hui des réalités très diversifiées : **il n'y a pas un parcours mais des parcours.**

1. Les parcours d'insertion.

Depuis quelques années le concept de "parcours d'insertion" constitue un élément déterminant de structuration des pratiques du champ social et pédagogique. Les notions de référent, d'individualisation, de contrat d'insertion, sont présentes dans la totalité des programmes publics d'insertion.

Il est attendu du parcours d'insertion la capacité à **définir une véritable progressivité des trajectoires** pour favoriser l'acquisition d'une autonomie sociale et professionnelle des personnes. Le parcours d'insertion vise à **combinaison** des ressources "pluridisciplinaires" : actions de mobilisation, d'orientation, de formation, de mise en situation de travail...dans le cadre de projets individualisés d'insertion et de qualification.

L'analyse de ces parcours d'insertion fait cependant apparaître une certaine circularité des trajectoires⁷ comme la difficulté à articuler des prestations différentes : le parcours est souvent une succession d'actions plus qu'une combinatoire. Le parcours est rarement construit dans un projet partagé avec le bénéficiaire : le plus souvent il n'est que retracé, constaté *à postériori*.

2. Les parcours de gestion des mobilités professionnelles subies.

Au regard des pratiques d'orientation et de gestion des "transitions professionnelles subies", le bilan des dispositifs de reclassement des salariés révèle largement **l'incapacité des mesures à accompagner positivement les transitions entre le chômage et l'emploi**, accusant les inégalités entre les publics les plus diplômés ou qualifiés et ceux qui ne disposent que d'un faible bagage valorisable sur le marché du travail.

Récemment deux nouveaux dispositifs sont venus renouveler les approches : la Convention de Reclassement Personnalisé⁸ et le Contrat de Transition Professionnelle⁹. Tous deux font explicitement référence à la notion de parcours. La nouvelle CRP prévoit "un plan d'action de reclassement personnalisé" articulant un ensemble de prestations constitutives d'un parcours (orientation, formation, accès à des emplois...). Le CTP permet d'accompagner pendant un an

⁶ Ou bien l'analyse des nouveaux "dispositifs" dont on ne peut encore apprécier les effets...

⁷ L'analyse de 300 parcours d'insertion en Région Rhône-Alpes ("étude CUTI" réalisée par AMNYOS - CIRCE 2003), ainsi que les évaluations des plans locaux d'insertion ou de plans d'insertion des allocataires du RMI confirment la difficulté de ces parcours à produire de l'insertion durable.

⁸ Convention interprofessionnelle du 27 avril 2005 signée par l'ensemble des organisations représentatives des employeurs et des salariés

⁹ Ordonnance du 13 avril 2006

les licenciés économiques d'entreprises de moins de 1000 salariés. Pendant cette période, les salariés pourront alterner temps de recherche d'emploi, formation et CDD en percevant la quasi totalité de leur salaire net. Le contrat de transition professionnelle, encore à l'état expérimental, constitue une forme assez aboutie **d'extension de la sécurisation du salarié, au-delà du contrat de travail**¹⁰. Mais ce dispositif ne concerne qu'une catégorie particulière de salariés. Son succès dépendra certainement de la capacité à **articuler sécurité juridique et pertinence des actions d'accompagnement proposées au salarié**, dans le cadre d'un projet personnalisé de transition, intégrant orientation ou réorientation professionnelle et associant tous les acteurs locaux de l'emploi¹¹.

3. Les parcours de professionnalisation.

La réforme de la formation, suite à l'Accord National Interprofessionnel du 5/12/2004, poursuit deux objectifs essentiels : rendre le salarié partie prenante de la construction de son parcours professionnel et favoriser la reconnaissance de l'expérience. Ces objectifs prennent tout leur sens avec la notion de professionnalisation qui suppose de ne plus considérer la compétence comme une "matière finie", mais inscrite dans **un parcours permanent d'évolution** : les individus doivent devenir "acteurs" du développement de leurs compétences. Mais, pour qu'ils y parviennent encore faut-il pouvoir leur proposer **des trajectoires individualisées d'évolution professionnelle, mobilisant des ressources formatives de type nouveau ainsi que des garanties, en contrepartie équilibrée des "nouveaux risques" liés aux mutations des situations de travail**. Cette logique anticipatrice fait voler en éclat la conception d'un plan de formation conçu comme une succession d'actions de formation. La formation n'est plus qu'un moyen, parmi beaucoup d'autres¹², pour sécuriser un individu et non un emploi.

La notion de parcours de professionnalisation reconnaît ainsi au travail une valeur pédagogique distincte de l'action de formation **et d'égale importance**. Elle met l'accent sur la capacité à **développer une ingénierie de la compétence, comme source de sécurisation des parcours professionnels**, dans une logique de prévention.

4. Les parcours de gestion de la mobilité professionnelle choisie.

Sécuriser la mobilité professionnelle c'est également permettre à chaque individu **d'explorer en permanence le "champ des possibles"**, dans une perspective d'évolution ou de promotion professionnelle. L'entreprise du modèle fordiste organisait les "carrières" dans des organisations stables. Désormais la gestion des évolutions professionnelles dépendra, dans de nombreux cas, de la capacité à "équiper" les individus **pour leur permettre d'évoluer professionnellement dans**

¹⁰ Cette sécurisation est apportée grâce à une utilisation originale du statut de stagiaire de la formation professionnelle, comme cela pourrait également être le cas pour sécuriser les différentes composantes d'un parcours d'insertion. (cf. étude "CUTI", précitée).

¹¹ Cf. étude DARES. Février 2006 - "Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluations" ainsi que note annexe de Jean-Yves Kerbourc'h : "l'altération de la qualification professionnelle : un nouveau risque social".

¹² Les autres ressources constitutives du parcours de professionnalisation sont : le conseil en orientation, la VAE, la valorisation des compétences, la formation en situation de travail, le tutorat, le management qualifiant....

des organisations mobiles. Les parcours d'évolution et de promotion professionnelle ont donc pour objectif **de permettre à chaque individu de prendre en charge, dans l'organisation de sa "carrière", d'autres besoins que ceux relevant directement de la composante professionnelle à court terme.** Comment alors susciter ou aider à créer cette motivation et cette appétence qui reposent sur la confiance qu'a l'individu sur ses capacités à apprendre et sur la possibilité qu'il a d'imaginer un cheminement individuel et professionnel positif? Comment l'encourager et comment sécuriser la prise de risque et l'investissement que cela nécessite de sa part ?

Le nouveau droit de la formation, issu de l'ANI du 5 décembre 2004, ouvre de nouvelles perspectives, notamment en invitant les salariés à être "acteurs" de leur parcours de développement personnel et en instaurant le DIF qui trace de nouvelles voies - certes encore imparfaites et embryonnaires - permettant aux salariés de mieux anticiper la construction de leurs projets de mobilité professionnelle.

B. Que signifie sécuriser des parcours ?

Construire et sécuriser des parcours consiste donc à **apporter des réponses collectives à des besoins et attentes très diversifiées des individus, dans leur relation au travail** : insertion, promotion, gestion des aléas, anticipation des mutations, développement en continu des compétences...

Sécuriser ces nouveaux risques du travail suppose de bien appréhender et articuler **toutes les "dimensions" de la sécurité, de façon à garantir l'efficacité des parcours.**

1. Prendre en compte les " trois dimensions" de la sécurisation des parcours.

- **La dimension juridique** : la notion de parcours commence à s'enraciner dans les pratiques, de formation, d'insertion, d'orientation, de gestion des transitions... Mais ces pratiques n'ont encore que peu de reconnaissance juridique. Sécuriser signifie, de ce point de vue, **reconnaître le parcours comme une catégorie juridique à part entière**, produisant des garanties collectives pour les individus, en contrepartie équilibrée des investissements qui leurs sont demandés. Cela signifie également être en capacité de **créer des passerelles**¹³ entre les différents "espaces clos" du travail, de l'assurance chômage, de la solidarité, de l'assistance et doter ces passerelles **d'un statut juridique suffisamment sécurisé pour permettre aux individus de s'investir pleinement dans le développement de leurs projets professionnels.**
- **La dimension socio pédagogique et organisationnelle** : l'analyse des situations fait apparaître que les parcours expriment une **théorie d'action nouvelle**, en rupture avec les cadres traditionnels de la formation et de l'orientation professionnelle. Cette théorie d'action s'exprime encore par des pratiques trop embryonnaires qui demandent à être développées. Sécuriser les parcours signifie, avant tout, leur permettre d'atteindre réellement les objectifs qu'ils se donnent, **en les dotant des ressources et compétences nécessaires.**

¹³ L'une des façons de créer ces passerelles est le recours à un employeur de substitution permettant de "lisser" les différentes étapes du parcours (formation, CDD, orientation...) dans la cadre d'un contrat spécifique "englobant" les différentes étapes et statuts du parcours.

La légitimité d'une intervention normative¹⁴ ne peut, en effet, se justifier que si elle vient appuyer un cadre cohérent d'ingénierie et d'accompagnement de la mobilité, sous peine d'ajouter un dispositif d'assistance supplémentaire à ceux déjà existants¹⁵.

La prise en compte de cette dimension de la sécurisation suppose de :

- Mieux définir la fonction "d'accompagnateur de parcours" **et la doter des compétences et moyens adéquats**. Cette fonction est actuellement mal identifiée, peu outillée, peu valorisée, alors qu'elle est essentielle à la structuration des parcours et au développement d'un "sentiment de sécurité" pour les individus.
- Renforcer la qualité des services et **les droits des usagers des parcours**, notamment en assurant le "back office" de la gestion des différentes prestations ou dispositifs constitutifs d'un parcours.
- Réorganiser les services de l'emploi dans une logique de complémentarité **et d'efficacité territoriale**. Les Maisons de l'Emploi pourraient, à cet égard, constituer des points d'appui intéressants, à condition qu'elles se dotent d'un véritable ancrage territorial **et qu'elles inscrivent la sécurisation des parcours comme un objectif affiché, ce qui actuellement n'est pas le cas**.
- Accompagner **la mutation de l'offre de formation et d'orientation** pour favoriser son adaptation aux nouveaux enjeux des évolutions professionnelles et des situations de mobilité.
- **La dimension subjective** : La sécurité, selon Littré, c'est notamment "la tranquillité d'esprit, bien ou mal fondée, dans une occasion où il pourrait y avoir sujet à craindre"¹⁶.

Cette dimension de la sécurité demande également à être prise en compte. Les ressources objectives constituent évidemment une condition préalable au développement d'un "sentiment de sécurité".

Mais elles n'y suffiront pas. Il convient également de prendre en compte les freins d'ordre culturel et associer pleinement les salariés à la définition des nouvelles mesures envisagées : **le rôle des acteurs locaux, comme celui du dialogue social territorial, s'avère ici essentiel**, ainsi que les processus d'enquête et de consultation des individus, dans le cadre de réelles démarches participatives.

La qualité relationnelle des services de proximité constitue également un élément qui doit être mentionné.

¹⁴ De l'Etat, des régions ou des partenaires sociaux.

¹⁵ D'autant plus que l'objectif consiste à sécuriser la prise d'initiative, la mobilité, la prise de risque de l'investissement en formation, et non le statut quo des situations.

¹⁶ Cité par Jean-Yves Kerbourc'h dans "Mobilité et sécurité dans le travail" - Groupe Mostra du Commissariat Général au Plan - Novembre 2004.

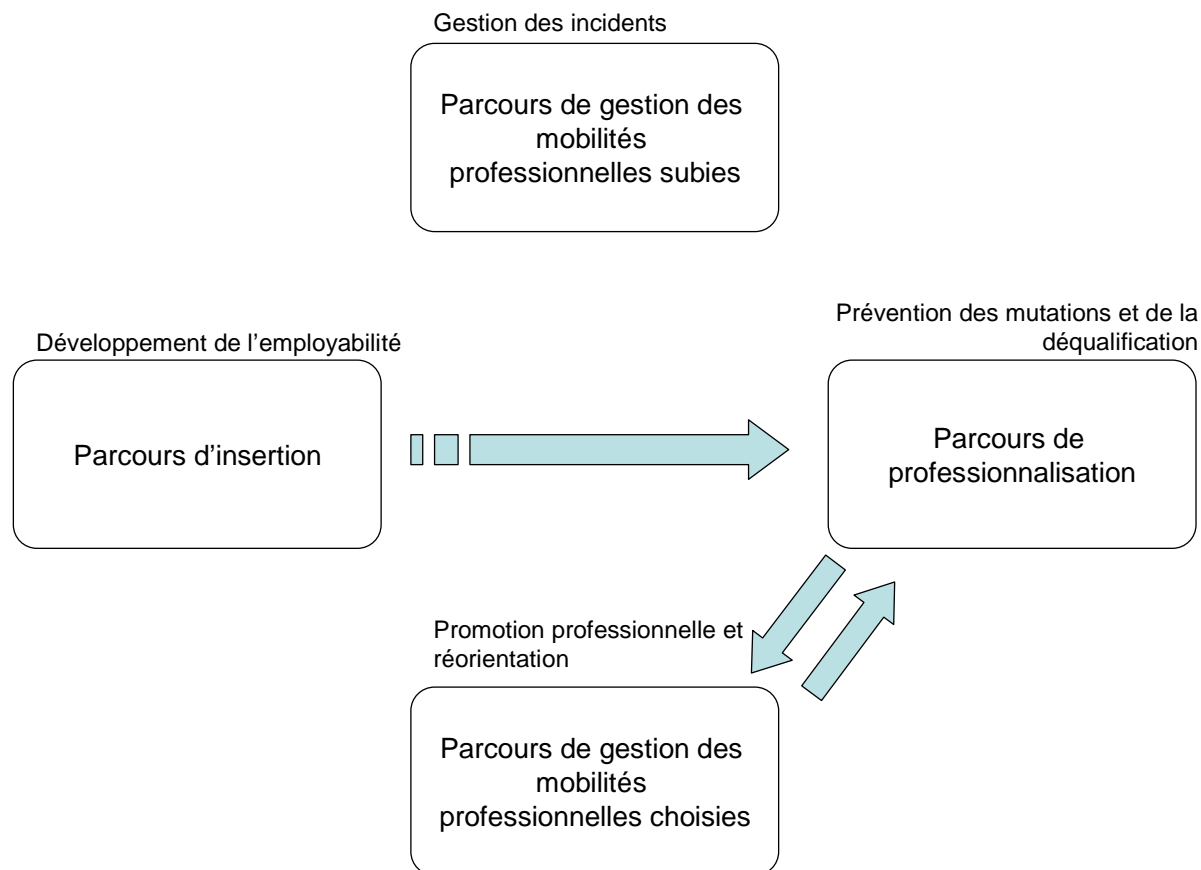
2. Prendre en compte les obstacles qui entravent le développement de la sécurisation des parcours et de leur mise en cohérence.

Trois questions paraissent à cet égard essentielles :

- Notre politique de l'emploi est fondée, depuis des années, sur une culture de "production de dispositifs" : le nombre de contrats aidés, en augmentation incessante, nuit à la lisibilité et favorise la construction de systèmes "en tuyaux d'orgue" qui s'ignorent les uns les autres et entravent la cohérence d'ensemble des trajectoires.
- Les dispositifs d'orientation professionnelle, qui constituent un élément essentiel pour développer "l'orientation tout au long de la vie", demandent à être mieux coordonnés au plan territorial **et surtout à être construits dans une logique de service permanent aux personnes, privilégiant le conseil professionnel et non la prescription dans des dispositifs.**
- Enfin, l'appréhension des différents niveaux de l'action territoriale, en matière d'emploi - formation, constitue également un obstacle à la sécurisation des parcours : le risque de "territorialisation concurrentielle" (entre État, Régions, Départements, Pays ou Agglomérations) ne favorise guère une rationalisation de la gouvernance territoriale et entrave le développement de la sécurisation des parcours.

Tableau récapitulatif des "parcours" et de leur difficile mise en cohérence

↳ cf. graphique page suivante



La mise en cohérence des parcours, notamment au plan régional, constitue donc une question primordiale. De nombreuses Régions ont inscrit cet objectif dans leurs PRDF¹⁷. Les Conseil Régionaux sont effectivement les mieux placées **pour affirmer la mise en cohérence des parcours ainsi que l'émergence d'une réelle fonction d'accompagnement et de gestion des parcours, au service de tout individu, quelque soit son statut.**

Jean Raphaël BARTOLI
Président du Groupe AMNYOS
Consultants

¹⁷ Plan Régional de Développement de la Formation

Fiche 2. – Les parcours de professionnalisation dans l'entreprise : des formations en alternance à la professionnalisation

I - La professionnalisation : un concept juridique opératoire

1. Le concept de professionnalisation

La notion de professionnalisation ne doit pas être confondue avec les deux dispositifs qui en constituent la mise en œuvre, le contrat et la période de professionnalisation. L'ANI du 5 décembre 2005, s'il ne définit pas d'une manière générale la professionnalisation, en fixe les principes fondateurs :

- une personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires,
- une alternance alliant des séquences de formation professionnelle, dans ou hors de l'entreprise, et l'exercice d'une ou plusieurs activités professionnelles, en lien avec la ou les qualification(s) recherchée(s),
- une certification des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles acquises. (ANI 5 décembre 2005, art. 3-1 et 3-2).

Ces principes sont repris à l'identique pour chacun des dispositifs qui constituent la première mise en œuvre de la professionnalisation. Mais ils pourraient parfaitement s'appliquer à d'autres dispositifs d'accès à la formation et il est aisé d'imaginer, sur la même base que les contrats ou périodes, un congé de professionnalisation, version du congé individuel construite à partir des trois principes fondateurs.

Il est donc nécessaire de rechercher la logique de la professionnalisation non dans les dispositifs qui l'instrumentalisent mais davantage dans les principes qui la fondent.

2. Une personnalisation des parcours

Le premier principe fondateur de la professionnalisation est une personnalisation des parcours de formation en fonction des connaissances et expériences de chacun des bénéficiaires.

Tous les parcours professionnels sont singuliers, et l'approche en terme de compétences renforce cette singularité en ce qu'elle permet d'affiner les acquis des activités professionnelles et d'y incorporer les acquis d'activités non professionnelles. La professionnalisation tire les conclusions de ce constat et également de celui que les contenus d'emplois ont une large variabilité et constituent donc des points d'appui différents pour la construction d'un parcours de formation. Que ce soit dans le cadre du contrat de professionnalisation ou de la période, si le parcours de formation doit être individualisé c'est principalement parce que d'une part l'expérience passée de chacun est différente, d'où la nécessité d'un positionnement en début de parcours, mais également parce que le contenu de l'emploi occupé pendant la période de professionnalisation est également spécifique. La logique de la professionnalisation, s'oppose au suivi, par des jeunes recrutés en contrat de professionnalisation qui occupent des emplois différents dans des entreprises différentes, d'un même parcours

de formation, les compétences apportées par les emplois étant distinctes, et donc les besoins de formation différents pour un objectif final identique.

(...)

3. Une alternance intégrée

La professionnalisation acte le passage d'une alternance juxtaposée à une alternance intégrée.

Dans l'alternance juxtaposée, le travail sert, au mieux, d'application pratique aux enseignements reçus en formation. De ce fait une hiérarchie est clairement établie : en formation on apprend, au travail on applique. La professionnalisation constitue la mise en œuvre d'un principe différent selon lequel si tout ce qui s'enseigne peut s'apprendre, tout ce qui peut s'apprendre ne s'enseigne pas.

Dans le prolongement de la généralisation de la validation des acquis de l'expérience (VAE), la professionnalisation affirme la valeur du travail comme temps pédagogique, distinct de la formation dont il ne constitue pas un complément mais un moyen d'égale valeur d'apporter des compétences.

Il convient de rappeler que la réforme portée par l'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 n'est pas une réforme de la formation mais une réforme de la gestion des compétences : l'article pivot en est l'article L. 930-1 du Code du travail qui établit les responsabilités respectives du salarié et de l'employeur dans la gestion, anticipée, des compétences¹⁸.

Est inscrite dans la notion de professionnalisation et l'obligation de mettre en place une alternance intégrée, une conception pédagogique de la compétence qui pourrait être définie comme suit :

- la prise d'appui sur l'expérience, les formations et les activités passées (évaluation, positionnement et personnalisation du parcours) ;
- l'acquisition de méthodes de travail permettant de continuer à apprendre dans l'activité (articulation formation/emploi) ;
- le développement de la capacité à agir (la compétence n'existe que dans l'action) ;
- la maîtrise de connaissances et de capacités (formation) ;
- le sens donné à l'action (trajectoire professionnelle, objectifs liés au travail).

Dès lors, professionnaliser c'est soit permettre de transformer l'expérience en compétence par la prise de recul sur les activités réalisées¹⁹, soit faire acquérir des

¹⁸ Tout employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi au regard, notamment, de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Il peut proposer des formations visant au développement des compétences (C. trav., art. L. 930-1). Cet article du Code du travail est en fait un rappel : en vertu de son pouvoir de direction, l'employeur doit prendre l'initiative d'adapter le salarié à son poste de travail, c'est-à-dire lui donner les moyens d'exercer les activités qui lui sont confiées. Il doit veiller à la possibilité pour le salarié d'occuper un emploi entrant dans le champ de sa qualification professionnelle : cette fonction de veille revient à anticiper sur une évolution du poste ou bien sur un changement de fonction sans changement de qualification professionnelle. En effet, l'entreprise n'a d'obligation d'adaptation que dans le cadre du contrat de travail.

¹⁹ L'objectif, parfois mal compris par les candidats, des procédures de VAE n'est pas de vérifier la compétence dans les emplois occupés, mais de vérifier si les conditions d'exercice de cette compétence permettent sa transférabilité. En d'autres termes, il ne s'agit pas de savoir si le salarié fait

méthodes de travail individuelles ou collectives, soit développer la capacité à traduire en actes ses capacités ou connaissances, soit développer ces capacités ou connaissances ou enfin donner du sens à l'action conduite.

Il y a donc une structuration propre à l'action de professionnalisation qui va au-delà de l'ingénierie de formation pour devenir une ingénierie de la compétence en ce qu'elle concerne les activités exercées et la formation suivie dans le cadre d'une alternance intégrée.

4. L'acquisition de compétences certifiées

Les partenaires sociaux n'ont pas abordé la question de l'objectif de la professionnalisation à partir de l'approche diplômant/non diplômant. Ils ont posé l'exigence de définir un objectif de professionnalisation qui est identifié soit par l'acquisition d'un diplôme ou d'un titre à finalité professionnelle, soit d'une qualification professionnelle établie par la CPNE, soit d'une qualification professionnelle reconnue dans les classifications d'une convention collective de branche. Pour les périodes de professionnalisation, l'objectif peut également être de participer à une action de formation dont l'objectif de professionnalisation est défini par la commission paritaire nationale de l'emploi de la branche professionnelle dont relève l'entreprise (ANI 5 décembre 2003, art. 3-1 et 3-2).

Ce qui est manifestement recherché c'est moins l'attachement à une forme particulière de certification, que l'exigence d'assurer la traçabilité des compétences acquises, dans une logique de certification, indépendamment du moyen utilisé pour ce faire.

Ici encore il faut convenir que le débat entre diplômant et qualifiant est un débat qui relève davantage de pratiques et références ancrées dans la formation initiale, et que l'objectif de la professionnalisation, en adéquation totale avec celle relative au passeport de formation, n'est pas d'établir une hiérarchie entre les différentes formes de certification mais de garantir le processus par les exigences de reconnaissance formalisée en référence à une norme, quelle qu'elle soit. Liberté de moyens donc, mais obligation de résultat.

Personnalisation, articulation entre activités et formation, certification : ces trois exigences propres à la professionnalisation permettent de mieux cerner la volonté de rupture des partenaires sociaux avec certaines pratiques de formation et leur souhait de faire de la professionnalisation un principe de référence sur le champ de la formation professionnelle continue. Reste à apprécier la portée pratique d'une telle volonté.

5. Du plan de formation au plan de professionnalisation

La réforme de la formation professionnelle fait voler en éclat la représentation traditionnelle du plan de formation. A l'approche juridique du plan de formation, défini comme l'ensemble des formations décidées par l'employeur, se substitue la notion gestionnaire de plan de formation qui regroupe l'ensemble des activités de formation de l'entreprise qu'elles aient été décidées par l'employeur seul ou qu'elles aient été

bien son travail mais s'il possède un recul et une maîtrise suffisante de ses activités pour être capable de les réaliser dans des contextes différents.

négociées avec les salariés dans le cadre du droit individuel à la formation ou des périodes de professionnalisation.

A ce premier dépassement de la notion traditionnelle de plan de formation, la professionnalisation en ajoute un second : la professionnalisation ce n'est pas uniquement de la formation au sens légal du terme mais également des actions d'évaluation, de positionnement, d'exercice d'activités professionnelles, d'organisation de ces activités dans l'objectif d'apporter des compétences, de certification, etc. De ce fait une entreprise pourrait travailler aujourd'hui sur des plans de professionnalisation, dont les plans de formation constitueraient un sous-ensemble.

Une telle approche de la professionnalisation des salariés permettrait de raisonner en terme de parcours, associant périodes d'emploi, périodes de formation, actions d'accompagnement, de positionnement ou d'évaluation, dans une logique globale de professionnalisation.

Si l'on tire les conséquences pratiques du concept de professionnalisation, le plan de formation en tant que liste d'actions de formation a vécu.

6. De l'action de formation à l'action de professionnalisation

L'ANI du 5 décembre 2003 et la loi du 4 mai 2004 élargissent la notion d'action de formation. En créant la catégorie de formation d'adaptation au poste de travail, le législateur supprime une exigence que l'administration posait comme une condition à la reconnaissance d'une action comme action de formation : la transférabilité des compétences acquises. Cet élargissement est conforté par la professionnalisation. Selon la formule du Code du travail, dans le cadre du contrat de professionnalisation « la formation comprend des actions d'évaluation et d'accompagnement ainsi que des enseignements généraux, professionnels et technologiques » (C. trav., art. L. 981-3).

La formation dans le cadre de la professionnalisation peut donc être :

- Une action de formation au sens légal du terme (C. trav., art. L. 900-3 et R. 950-4) ;
- Une action assimilée à la formation : bilan de compétence ou action de validation des acquis de l'expérience ;
- Une action de positionnement du bénéficiaire en début de contrat en vue d'établir et/ou d'adapter le parcours de professionnalisation ;
- Une action d'accompagnement destinée à structurer et suivre le parcours de professionnalisation ;
- Une action d'évaluation des formations suivies et/ou des activités exercées, et notamment d'actions de certifications en vue de l'accès à la qualification visée.

La notion d'action de formation acquiert ici une certaine plasticité, par extension de son contenu possible à des actions qui sont des outils de gestion des compétences et non de formation au sens habituel du terme. La professionnalisation nous invite à revisiter cette conception traditionnelle et à considérer que toute action s'inscrivant à l'intérieur d'un processus structuré et contrôlé d'acquisition de compétences est susceptible d'être intégrée dans la définition de la formation.

Fiche 3. – Le parcours dans la négociation collective relative à la formation professionnelle

1. Le parcours dans l'ANI du 5 décembre 2003

Le concept de parcours est évoqué à plusieurs reprises dans l'ANI du 5 décembre 2003. Dès le préambule, les parties signataires soulignent **l'importance de favoriser la personnalisation des parcours de formation**. Cette thématique apparaît ensuite dans le cadre de l'évolution de la notion d'action de formation. En effet, compte tenu du contexte évolutif qui caractérise les modalités de développement des compétences dans les entreprises, les partenaires sociaux souhaitent **favoriser l'individualisation des parcours de formation** et le développement de la formation en situation professionnelle et des nouvelles technologies éducatives, et leur usage (article 2-2).

Enfin, elle est reprise dans le titre 3 relatif à la professionnalisation. Chaque contrat ou période de professionnalisation doit être mise en œuvre sur la base d'une **personnalisation des parcours de formation, en fonction des connaissances et des expériences de chacun des bénéficiaires**.

2. Le parcours dans l'ANI-PME au sein du réseau des Agefos-PME

L'ANI-PME du 20 septembre 2004 évoque le concept de parcours à deux reprises.

D'une part, l'article 3 de l'ANI PME relatif à l'aide au remplacement des salariés partis en formation et aux mesures favorisant le développement des actions de formation professionnelle continue précise que la CPNAA examinera en particulier *"la promotion de dispositifs propres à favoriser la construction de parcours individuels (VAE, ...) sur la base des règles établies par les partenaires sociaux et selon des modalités adaptées aux PME"*.

D'autre part, l'article 9.1 précise les durées des actions de formation et assimilées dans le cadre du contrat et de la période de professionnalisation : *"Les contrats de professionnalisation et périodes de professionnalisation pris en charge par AGEFOS PME comprennent des actions de formation et assimilées (évaluation, personnalisation du parcours de formation, accompagnement externe) d'une durée minimale comprise entre 15%, sans être inférieure à 150 heures, et 25% de la durée totale du contrat ou de la période de professionnalisation.(...)"*.

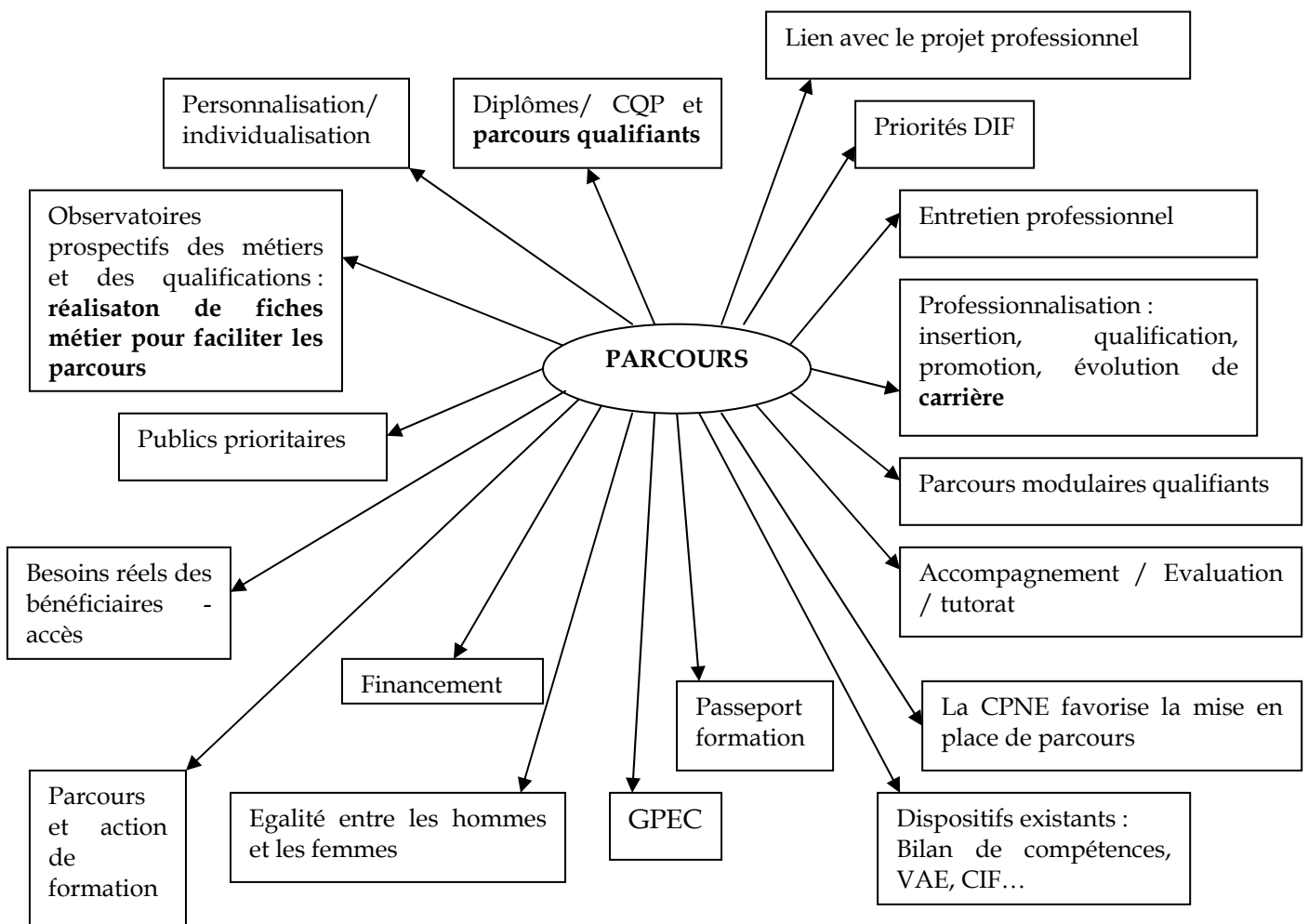
3. Le parcours dans le réseau France OPCAREG

Au-delà des parcours de formation dans le cadre du contrat de professionnalisation, l'accord interprofessionnel signé le 20/09/04 au sein du réseau France OPCAREG prévoit que la **promotion et la mise en œuvre des dispositifs facilitant la construction de parcours individuels**, (l'accompagnement pour la VAE, les formations préparant à la réalisation des entretiens professionnels) représentent des actions prioritaires pour les salariés des TPE/PME.

4. Résultats d'une analyse de 160 accords de branche

Sur 160 accords de branche signés depuis la loi du 4 mai 2004, 114 abordent la thématique du « parcours », soit près de 70% des textes étudiés.

L'examen de ces textes permet de dégager le champ sémantique du parcours. En effet, ce sujet renvoie à de nombreux thèmes ou dispositifs :



Quelques illustrations :

- **Rapport entre « parcours » et « action de formation »**

Accord dans les activités du déchet (avenant n° : 11) du 15 décembre 2004 (étendu le 29 juillet 2005), annexe 1 : « Sont considérés comme *périodes de professionnalisation prioritaires* les parcours professionnels structurants remplissant les conditions cumulatives suivantes :(...) »

3. Validation de la formation

Au moins une des actions du parcours de formation doit être réalisée par un organisme extérieur agréé. »

- **Lien entre parcours et priorités DIF :**

Accord de branche des Industries Chimiques du 8 novembre 2004 (étendu le 6 avril 2005), article 12-2 : « sont prioritaires au titre du DIF les actions de formation ayant pour objet

(...) le positionnement ou l'évaluation du salarié avant la mise en place d'un parcours de formation en vue d'acquérir ou de valider une nouvelle qualification, notamment par la VAE. »

- **Lien entre parcours qualifiant et CQP**

Accord de branche des Coopératives de consommation du 31 décembre 2004 (non étendu), article 1.5.4 : *« les parties signataires réaffirment leur volonté de développer les CQP afin de favoriser les parcours de formation qualifiants dans les coopératives relevant de la branche ».*

- **Les parcours modulaires qualifiants**

Avenant n°4 Cuirs et Peaux du 3 novembre 2004 (étendu le 12 avril 2005), article 7-4 :
*« Les parties signataires s'accordent sur l'importance d'encourager toute démarche de VAE des salariés, au travers des démarches suivantes :
- dans le cadre de la mise en œuvre des « parcours modulaires qualifiants (PMQ) »*

- **Lien entre parcours et évolution de carrière**

Accord des Personnels de Banque di 8 juillet 2005 (non étendu), article 9 : *« Les parties signataires sont très attentives aux formations bancaires, et aux formations institutionnelles, qui permettent à un grand nombre de jeunes d'intégrer la banque et grâce auxquelles de nombreux salariés peuvent évoluer au cours de leur vie professionnelle. Il faut donc conserver et développer ce système qui permet d'assurer une progressivité dans l'acquisition des connaissances et des compétences et qui constitue un outil d'accompagnement des parcours professionnels et d'évolution de carrière. ».*

- **Lien entre parcours et priorités de la branche**

Accord dans la branche de la Manutention portuaire du 6 juillet 2005 (non étendu), article 2 : *« Les parties signataires définissent comme prioritaires les actions de formation visant à : (...), professionnaliser les salariés à travers la construction de parcours individualisés. Les acquis de l'expérience professionnelle pourront être utilisés pour la construction de ces parcours individuels. »*

- **Lien entre parcours et financement par l'OPCA**

Accord Articles de Papeterie et de bureau du 3 novembre 2004 (étendu le 13 avril 2005), article 3.1.4 : *« Les actions de formation mises en œuvre dans le cadre du contrat de professionnalisation sont prises en charge par FORMAPAP sur la base d'un forfait horaire minimum de 10 Euros.*

Ce montant pourra être révisé dans une fourchette comprise entre 10 Euros et 30 Euros par décision de son conseil d'administration en fonction notamment : des fonds disponibles ; de l'individualisation ou non du parcours de formation ; du caractère spécifiquement professionnel de l'action de formation. »

- **Lien entre parcours et passeport de formation**

Accord « Commerce de détail non alimentaire » du 29 novembre 2004 (étendu le 7 avril 2005), Article 15 : *« Les parties décident de se rencontrer à nouveau pour la mise en place dans la branche en fonction des règles dictées par l'accord interprofessionnel :*

- (...), du passeport formation du salarié pour permettre au salarié de témoigner de son parcours tout au long de sa carrière professionnelle »

- **Lien entre les parcours et la CPNE**

Accord Équipements thermiques du 25 novembre 2004 (étendu le 3 août 2005), article 15 : « *La CPNE identifie les besoins en formation et favorise la mise en place de parcours de professionnalisation* ».

Commentaires et questionnements

- La négociation collective de branche s'est saisie du thème du « parcours » à l'inverse de la loi du 4 mai 2004.
- Pour être finançable, le concept de « parcours » doit devenir une « action » imputable dans sa globalité au titre du Livre IX du code du travail. Cette condition n'est pas aujourd'hui remplie; la loi ne reconnaît que l'« action » de formation...
- Le parcours est évoqué dans le cadre d'un emploi stable, au sein de la branche. La transférabilité, le décloisonnement des dispositifs ne sont que peu abordés.
- Les descriptifs des parcours renvoient à la combinatoire des dispositifs : VAE, entretien professionnel, bilan de compétences...
- On constate un renouvellement de l'approche classique de la formation par la prise en compte de prestations autres : l'accompagnement, l'évaluation...
- Est-il possible de substituer à la « carrière » au sens classique du terme, le « parcours professionnel »?

Fiche 4. – La professionnalisation : une ingénierie à construire

Extraits de travaux réalisés par AMNYOS Consultants dans le cadre de démarches d'appui – conseil à des branches professionnelles, OPCA ou entreprises.

La réforme de la formation reconnaît aux situations de travail un rôle majeur dans l'acquisition et le développement des compétences. Alors que l'ancien système se méfiait de la "collusion entre formation et production", la réforme reconnaît les différentes modalités d'accès au savoir et notamment **l'importance des situations de travail formatrices** ainsi que leurs capacités à produire des savoirs équivalents à ceux obtenus par les "stages de formation".

L'article 2.2 de l'ANI met l'accent sur le "développement de la formation en situation professionnelle" comme pratique de développement des compétences dans les entreprises, au même titre que l'individualisation des parcours de formation ou le développement des nouvelles technologies éducatives.

Conformément à l'esprit de l'ANI, **la notion de parcours de professionnalisation se différencie profondément des anciennes conceptions à l'œuvre dans les formations professionnelles en alternance.**

En effet, la nouvelle "théorie d'action", souhaitée par les partenaires sociaux, affirme le principe **de formations en alternance "intégrées"**, comportant les caractéristiques suivantes :

- Les situations de travail doivent être plus valorisées.
- La professionnalisation est une **combinatoire** de différentes mesures: orientation, bilan de compétence, VAE, formation en situation de travail, formation externe... L'objectif consiste alors à décrire un **parcours** qui permette d'inscrire toutes ces prestations dans un cadre cohérent.
- L'importance de l'individualisation. La professionnalisation suppose de savoir décrire des parcours **individualisés**, c'est-à-dire adaptés aux besoins des salariés et des entreprises. Ce qui suppose une compétence **en diagnostic amont**, avant la construction du parcours.
- La formation externe doit s'inscrire dans une complémentarité et un ajustement avec la formation en situation de travail et avec les acquis déjà enregistrés par le salarié lors de ses précédentes activités professionnelles.

Le simple énoncé de ces nouveaux principes fait apparaître que la professionnalisation introduit une rupture avec les conceptions anciennes et redéfinit le rapport formation / situation de travail.

Dans la construction des parcours de professionnalisation, **deux facteurs clés apparaissent décisifs :**

- La capacité à assurer une réelle fonction tutorale sur l'ensemble du processus de formation en situation de travail. Sans encadrement tutoral, il y a peu de chances pour que le travail devienne réellement formateur.
- La capacité à définir **une réelle fonction d'accompagnement du parcours de professionnalisation distincte de la fonction d'action de formation.**

Ce dernier point est particulièrement important. La professionnalisation prévoit la possibilité de confier à l'organisme de formation une mission d'accompagnement et d'évaluation.

Ces missions, distinctes du tutorat, visent à :

- **Accompagner l'ingénierie du parcours de personnalisation de la formation ainsi que l'individu dans son parcours** : projet professionnel, intégration, enchaînement des différentes étapes du parcours, composition harmonieuse des différentes prestations constitutives du parcours (VAE, orientation, bilan, formation interne, tutorat...)
- **Évaluer en continu les impacts du parcours de professionnalisation et être en capacité de le réorienter selon les différentes évaluations.**

Désormais, le développement de la professionnalisation sera beaucoup plus activé par la demande des entreprises que par l'offre de formation.

Tableau indicatif du parcours de professionnalisation du salarié - exemple

Échelle du temps →

Fonction d'accompagnement du parcours de professionnalisation				
Périodes en entreprise (actions de professionnalisation en situation de travail - tutorat)	Acquisition des savoirs faire comportementaux pour l'ensemble des domaines d'activité du métier.	Acquisition de techniques pour l'exercice des domaines d'activité du métier	Exercice pratique en situation d'autonomie pour valider le transfert effectif de techniques professionnelles	Transfert des savoirs faire pour les autres domaines d'activité du métier Evaluations en situation de travail
Périodes en organisme de formation	Acquisition de savoirs théoriques sur les conditions d'exercice du métier et ses évolutions.	Acquisition de savoirs technologiques de façon à disposer des connaissances pour exercer chaque domaine d'activité du métier	Contrôle des connaissances théoriques et technologiques acquises	Actions individualisées de perfectionnement théorique et technologique suite aux évaluations réalisées pendant les périodes en entreprise
Périodes en formation interne (optionnel)	Détachement du salarié dans l'organisme de formation interne de l'entreprise pour l'acquisition de telle ou telle technique utile à l'exercice du métier		Définition d'un parcours de formation interne dans l'entreprise comprenant un programme et un formateur interne détaché de la production ou un formateur externe requis à cet effet	
Autres actions de professionnalisation :VAE, bilan de compétences, conseil en orientation,	Bilan de compétence du salarié pour lui permettre de mieux identifier ses acquis de façon à mieux individualiser la formation qui lui sera procurée	Action de VAE permettant de valoriser certains acquis du salarié et de raccourcir la durée de la formation	Actions d'évaluation considérées comme des moments importants d'apprentissage et de professionnalisation	Actions d'orientation et d'accompagnement individualisées menées par l'organisme de formation en fonction des attentes et des besoins du salarié

Fiche 5. – La professionnalisation comme outil au service des parcours (Marc DENNERY)

Extraits de « Les outils de la professionnalisation », Marc Dennery, ESF éditeurs, à paraître septembre 2007

La professionnalisation s'impose progressivement comme un concept de référence dans le domaine de la formation des adultes. Face à la précarité, aux trajectoires professionnelles de plus en plus chaotiques, il devient urgent de repenser l'apprentissage et le développement professionnel.

A l'instar de la notion de compétence dans les années 1980, la professionnalisation semble être un concept « fourre-tout ». Dans le champ politique, la professionnalisation apparaît comme une nouvelle solution miracle pour faire face au fléau que représente le chômage. Le 1^{er} ministre, Dominique de Villepin, appelle de ses vœux une professionnalisation des Universités ; le projet socialiste pour l'élection présidentielle de 2007 met l'accent sur le droit à la progression professionnelle tout au long de la vie en vue de sécuriser les parcours professionnels.

Dans le monde du management des ressources humaines, la professionnalisation renvoie à la navigation professionnelle. Depuis le milieu des années 1990, Guy Le Boterf invite les gestionnaires des ressources humaines à passer d'une logique quantitative de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), à une logique qualitative de gestion des trajectoires professionnelles. Il ne s'agit plus de se centrer sur une analyse fine des besoins en emplois et compétences, mais davantage de créer les conditions pour que chaque salarié devienne acteur de son développement professionnel. La « carrière », concept référence de l'entreprise stable des « trente glorieuses », cède la place à la notion de parcours de professionnalisation. Le salarié, de plus en plus nomade professionnellement, devient le gestionnaire de sa propre évolution professionnelle. Celle-ci, n'est plus un long fleuve tranquille, mais ressemble davantage à une montagne russe.

Face à une telle évolution de la régulation du marché de l'emploi, le monde de la formation ne peut pas rester inactif. L'Accord National Interprofessionnel du 5 décembre 2003, puis la loi du 4 mai 2004 prennent en compte largement ces changements. A travers la réforme de la formation professionnelle, la notion de professionnalisation devient un concept juridique. Deux dispositifs, les contrats et périodes de professionnalisation, en reprennent le terme et le DIF s'en inspire fortement. Des outils sont créés pour l'instrumenter tels que l'entretien professionnel et le passeport de formation.

Ce nouveau cadre d'action juridique s'impose aujourd'hui aux professionnels de la formation. Comme la loi de 1971 avait créé le stage, celle de 2004 est à l'origine de l'action de professionnalisation. Elle inscrit dans le livre IX du code du travail de nouvelles pratiques pédagogiques. L'action de professionnalisation, définie dans l'article 13 de la loi du 4 mai 2004, est un nouveau format pédagogique s'inspirant des innovations récentes en matière de formation des adultes : alternance, multi modalités, personnalisation, certification et reconnaissance,...

Trois ans après l'accord national interprofessionnel du 20 septembre 2003, le temps est venu pour les formateurs de traduire dans les pratiques pédagogiques les nouveaux principes juridiques introduits par la réforme. L'objet de ce livre est de proposer une démarche et des outils pour concevoir, mettre en œuvre et piloter des actions de professionnalisation.

Résumé exposé

La professionnalisation est une nouvelle façon d'aborder la formation au sein des entreprises.

Elle est le produit à la fois de l'évolution du cadre législatif et conventionnel (Accords Nationaux Interprofessionnels et Lois) et de l'émergence de nouvelles pratiques de formation.

La professionnalisation donne naissance à un nouveau format pédagogique : l'action de professionnalisation qui se situe en complément du stage et d'autres formats traditionnels de formation (cf. tableau ci-après).

L'action de professionnalisation se distingue du stage et se caractérise par 10 principes majeurs.

Les 10 principes d'une action de professionnalisation

Référentiel de professionnalisation

Coconstruction

Evaluation

Personnalisation

Alternance

Multimodalité

Accompagnement

Certification

Reconnaissance

Cofinancement

Tableau 1 : action de professionnalisation et autres formats de formation

Caractéristiques	Formation Universitaire	Stage de formation	Formation sur le tas	Action de qualification	Action de professionnalisation
Objectifs d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissances (savoirs essentiellement) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissances (savoirs et savoir-faire) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétences (savoir-faire et savoir-être) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissances (savoir et savoir-faire) Compétences (savoir-faire et savoir-être) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionnalisation (savoirs, savoir-faire, savoir-être, savoir environnementaux,...)
Activités d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux activités principales (formation en salle + auto-formation pour les enseignements théoriques) parfois complétée par une troisième (mise en pratique à travers un stage en entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une activité principale (stage de formation), parfois complétée par une seconde (mise en pratique des connaissances de retour de formation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une activité principale (l'action sur le terrain), parfois complétée par une seconde (l'analyse de l'expérience et sa formalisation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux activités successives : l'action de formation en salle et la mise en pratique au sein de l'entreprise accompagnée d'un tuteur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiples activités combinées : enseignement théorique, mises en pratique, tutorat, e-tutorat, auto-évaluation, auto-formation, e-formation,...
Encadrement pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partiel (uniquement lorsque l'apprenant est en salle de formation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total (tout au long de la durée du stage de formation) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plus souvent aucun et parfois un tutorat non formalisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Double : par le formateur pour les enseignements théoriques et par le tuteur pour les enseignements pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non permanent : un P.I.F (protocole individuel de formation) dirige l'apprentissage. L'apprenant est accompagné par un référent pédagogique et plusieurs formateurs et tuteurs
Durée de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimum un an dont 600 heures en salle de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un jour à une dizaine de jours 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Illimité, en fonction des capacités de l'apprenant 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un à deux ans dont + de 400 heures en salle de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre 50 et 250 heures de formation théorique s'étalant sur une période de 6 à 12 mois
Parcours formatif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standard : tous les apprenants suivent le 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standard : tous les apprenants suivent le 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ad hoc : chaque apprenant suit son 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standard pour les enseignements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnalisé en fonction des résultats de

	même parcours au sein d'une même « promotion »	même parcours au sein d'un même stage	propre parcours de formation en fonction des aléas de production et de l'organisation du travail	théoriques ▪ Ad hoc pour les enseignements pratiques	l'évaluation amont
Evaluation	▪ Contrôle continu et/ou examen final	▪ « évaluation à chaud » du formateur	▪ Evaluation informelle du manager tout au long de l'année + évaluation formelle lors de l'entretien annuel	▪ Tri-évaluation : contrôle continu du formateur et du tuteur et examen final (mise en situation)	▪ Tri évaluation : contrôle continu du formateur et du tuteur + évaluation finale à l'aide d'un référentiel des bonnes pratiques professionnelles
Certification	▪ Diplôme à valeur nationale, voire européenne	▪ Attestation de fin de stage	▪ Appréciation portée sur l'entretien annuel	▪ Certificat de qualification professionnelle	▪ Certificat de professionnalisation reconnu par la CPNE de la Branche Professionnelle
Reconnaissance de la part de l'entreprise	▪ Selon les pratiques de l'entreprise	▪ Le plus souvent aucune reconnaissance	▪ A travers l'augmentation annuelle individualisée et la prime variable	▪ Attribution de la classification correspondant à la qualification obtenue	▪ Si formation effectuée hors temps de travail : reconnaissance obligatoire ▪ Si formation effectuée sur le temps de travail : reconnaissance non obligatoire
Dispositif de financement privilégié	▪ CIF	▪ Plan de formation type I ou II	▪ Aucun car non reconnu par les services de contrôle	▪ Contrats de professionnalisation (et jusqu'au 15 novembre 2004 : contrats de qualification)	▪ Périodes de professionnalisation prises soit dans le cadre du DIF, soit dans le cadre du plan de formation, soit les deux

Présentation synthétique des activités du groupe AMNYOS



Le Groupe AMNYOS Consultants réunit une équipe pluridisciplinaire de haut niveau regroupant une trentaine de consultants : économistes, sociologues, juristes, experts en gestion des ressources humaines, en organisation du travail, en ingénierie de la formation, en développement territorial, en évaluation des politiques publiques.

Nos modes d'intervention associent : études, analyses et diagnostics, évaluations, conduites de projets, assistance technique, ingénierie du développement et de l'innovation, accompagnement des acteurs.

De cette façon, AMNYOS Consultants peut opérer un lien interactif entre :

- l'analyse des besoins, l'élaboration des stratégies, des politiques ou des projets,
- et leur mise en œuvre effective, l'accompagnement des acteurs et l'évaluation des actions.

Nos interventions

Audit
Évaluation
Études

Conduites de projets

Formation
Séminaires

Mise à disposition
d'une équipe
pluridisciplinaire

Notre métier : accompagner le changement

Les entreprises

Nous impulsions et accompagnons les changements organisationnels dans les entreprises, ainsi que le développement des compétences et des qualifications, par la mise en œuvre de solutions globales alliant l'expertise du conseil et le savoir-faire en ingénierie de l'emploi et de la formation.

Nos missions concernent à la fois les grandes entreprises, les PME, les associations, les collectivités locales ou les administrations centrales et déconcentrées

Les politiques publiques

En concertation avec les acteurs, nos interventions permettent d'évaluer ou d'accompagner les politiques et les programmes d'action, au plan européen, national, régional, départemental ou local.

Nos méthodes privilégient les démarches participatives et les appropriations partagées. Elles associent accompagnement opérationnel et réflexion stratégique. Nous enseignons ou développons la maîtrise des concepts de l'évaluation auprès de diverses institutions.

Les acteurs économiques et sociaux


Nous accompagnons les politiques de développement économique des territoires dans le cadre d'une approche intégrée visant à prendre en compte l'ensemble des composantes de l'économie : secteur marchand, économie sociale, secteur public. Nous accompagnons les branches professionnelles et les syndicats de salariés à travers diverses missions notamment au niveau territorial.

Nos missions concernent à la fois collectivités territoriales, les acteurs du développement économique, les agences de développement, les partenaires sociaux.

Les territoires

Nous proposons aux collectivités territoriales une offre de services diversifiés (juridiques, organisationnels, méthodologiques, de conduite de projets...) leur permettant de bâtir leur stratégie, de moderniser leurs organisations, de développer les compétences des élus et techniciens, d'évaluer l'efficacité de leurs actions et de mobiliser les énergies locales. .

Nos approches privilégient l'adaptation aux contextes locaux et l'accompagnement de proximité.



Nos principaux champs d'intervention :

Emploi – Formation – Education – Insertion – Politiques de gestion des ressources humaines

- Conception et évaluation des politiques (européennes, nationales, régionales, départementales, territoriales): formation tout au long de la vie, orientation, VAE, territorialisation des politiques, négociation collective, gestion paritaire...
- Accompagnement du Dialogue social, interprofessionnel, dans les branches, dans les entreprises et au niveau territorial. Gestion paritaire (OPCA, FONGECIF).
- Appui aux acteurs chargés de la mise en œuvre des politiques : ANPE, Missions locales, PLIE, CLBE, Organismes de formation, d'orientation, OPCA, Comités d'entreprise...
- Outillage méthodologique et juridique, connaissance des questions liées à l'ingénierie de l'emploi et de la formation : diagnostics nationaux, régionaux ou locaux des besoins, études emploi formation, appui aux observatoires, formalisation de référentiels emplois/ formation, ingénierie de la formation...
- Management des ressources humaines et des organisations dans les entreprises (associations et milieu public) : organisation du travail, organisations apprenantes, gestion des ressources humaines, développement de la formation, dialogue social...

Sport – Culture - Loisirs - Associations - Economie sociale.

- Professionnalisation des acteurs et des organisations.
- Développement de l'entrepreneuriat social.
- Développement de l'utilité sociale des activités.
- Appui à la structuration du secteur de l'économie sociale.

Politique de la ville - Discriminations

- Diagnostic et évaluation

Développement local et accompagnement des territoires de projets

- Accompagnement des territoires de projet (pays et agglomérations) : diagnostic, animation de démarches participatives, formalisation de chartes stratégiques, définition de plan d'actions, appui à la formalisation des contrats de territoire, évaluation de la mise en œuvre...
- Mise en œuvre de stratégies territoriales de développement d'emploi, de formation et d'activités: lien social/ économique sur les territoires.
- Conseil stratégique et opérationnel aux collectivités locales.
- Conduites de projets d'organisation et de pérennisation de partenariats locaux: groupements d'employeurs, pôles de compétitivité...
- Évaluation des politiques territoriales.
- Dialogue social territorial

Approche intégrée du développement économique et social régional et local

- Aide à la définition des politiques économiques régionales - Élaboration des SRDE - Politiques d'aides aux entreprises - Définition et mise en place d'Agences de Développement Économique et d'Innovation, de Centres de services aux entreprises - Appui à la définition de démarches technopolitaines - Schémas de l'enseignement supérieur et de la recherche - Appui à la définition et à la conduite de projets de coopération scientifique et technique - Programmes régionaux de FOAD
- Définition de démarches de développement durable - Schémas globaux intégrant l'aménagement, l'environnement, l'économie, le social et la participation citoyenne - Démarches d'Agenda 21 - Définition et évaluation de démarches intégrées en milieu rural.

Europe et International

- Assistance technique à la définition, au suivi et évaluation permanente des programmes européens 2007-2013 et des Contrats de Projets Etat-Région - Aide à la définition et au montage de projets s'inscrivant dans les programmes européens sur fond structurels
- Évaluation ex ante, intermédiaires et ex post des programmes européens et de projets et programmes internationaux
- Définition et montage d'opérations de coopération internationale - Recherche de partenaires - Aide à l'anticipation de projets s'inscrivant dans les projets européens de coopération décentralisée ou dans les projets européens concernant l'éducation et la formation, l'emploi et l'insertion, l'égalité des chances, la culture, le développement des PME, l'économie sociale et solidaire, la transmission des savoirs faire et des technologies
- Réalisation d'études comparatives internationales avec mobilisation d'un réseau d'experts nationaux .

Nos principes d'action

- **PLACER** l'innovation méthodologique et la recherche-action au cœur des démarches d'étude et d'évaluation. Concilier recherche conseil et action.
- **FACILITER** les médiations, l'animation et l'instrumentation des acteurs.
- **PRIVILÉGIER** les démarches participatives et partenariales aux divers stades d'élaboration des projets et d'évaluation des actions.
- **CONTRIBUER** au développement du dialogue social dans l'entreprise et dans les territoires.
- **CONJUGUER** approches stratégiques et approches opérationnelles.
- **TRANSFÉRER** à nos clients les méthodes et outils leur permettant de s'approprier nos préconisations.
- **MOBILISER** pour nos clients et partenaires une expertise pluridisciplinaire de haut niveau.

Les implantations du groupe AMNYOS

Président du groupe : Jean Raphaël BARTOLI

Directeur financier : Eric TROUSSEL

AMNYOS Consultants

Paris

Directeur : Jean Raphaël BARTOLI
11 avenue Philippe Auguste 75011 Paris
Tél. : 01 43 13 26 66

Lyon

Directeur : Thomas CAPELIER
70, rue Bossuet 69006 Lyon
Tél. : 04 72 72 01 30

Aix en Provence

Directeur : François de LAVERGNE
Antelios – bâtiment F – 75 rue Marcellin
Berthelot – 13858 Aix en Provence cedex 3
Tél. : 04 42 60 86 10

CIRCE Consultants

Paris

Directeur : Jean Marie LUTTRINGER
28 rue Basfroi – 75011 Paris
Tél. : 01 46 59 41 00

Circé Consultants est une filiale du groupe AMNYOS qui développe une activité de conseil, d'expertise et d'évaluation :

- auprès des partenaires sociaux, au plan national et territorial, à travers différentes missions d'appui à la négociation collective (sectorielle et interprofessionnelle) et au développement du paritarisme.
- auprès des entreprises, en accompagnant leurs mutations économiques et organisationnelles, la gestion anticipatrice, des compétences, le développement du dialogue social, le rapport des entreprises au territoire.

AMNYOS Europe et International

Paris

Directeur : François de LAVERGNE
11 avenue Philippe Auguste 75011 Paris
Tél. : 01 43 13 26 66

AMNYOS Europe est une structure créée en 2004 qui développe une activité de conseil, d'expertise et d'accompagnement et de montage de projets sur les programmes et appels à projets européens et internationaux. Son réseau européen (Angleterre, Allemagne, Espagne, Italie, Pologne, Roumanie, Grèce...) lui permet de gérer des partenariats pour le compte de ses clients. AMNYOS Europe est membre du réseau de consultants EUROFOCUS et à ce titre dispose d'une mission permanente à Bruxelles ainsi que d'un bureau.

Site internet : www.amnyos.com

E-mail : info@amnyos.com