

La VAE dans la relation formation – emploi ¹ : Approche historique et économique

Ce texte tente de créer une ouverture dans le regard posé sur la VAE comme un voie nouvelle. En fait il n'y aurait pas tant de nouveauté que cela puisqu'il pourrait être démontré qu'existe depuis longtemps des mécanismes de reconnaissance des compétences au travers d'expérimentation. Avec un texte en 2002, souvent évoquée comme la nouvelle voie d'accès au diplôme, la VAE n'est peut-être pas tant une innovation en formation, qu'une adaptation historique et économique en réponse à des besoins en constante évolution.

En associant la VAE à la formation professionnelle et continue, est-il possible, au travers d'un repérage historique de temps forts balisant la construction de la formation continue de voir la VAE comme la dernière étape en date de la recherche d'une adéquation entre les marqueurs de savoirs, les marqueurs de compétences et les besoins de l'activité économique ?

Approche Historique du couple formation continue – emploi

Bien qu'il soit possible d'aller au-delà, on peut faire commencer l'histoire moderne de la formation des adultes à partir de Condorcet en 1792 avec le Rapport sur l'instruction publique et l'éducation tout au long de la vie. Depuis cet instant la formation des adultes est là « (...) *sous-tendue par une conception de l'homme et de la société (...). C'est comme contribution à deux évolutions majeures de ces deux siècles derniers que la formation post scolaire à construit sa raison d'être : l'avènement de la démocratie et le développement de l'économie (...)*² » L'éducation des adultes vise alors à produire des citoyens et la formation professionnelle à produire des compétences attendues, dans un monde qui change à une vitesse s'accéléralant et où le pays va passer de l'état rural un peu artisanal à un état de grande puissance industrielle et coloniale.

Sans reprendre toute l'histoire de la construction de la formation des adultes, on peut la regarder entre les deux courants qui se sont toujours affrontés depuis que s'est formulée pour la première fois l'idée de former les adultes :

✚ La formation comme « *vecteurs de vulgarisation de la culture technique pour accompagner l'avènement d'une société industrielle*³ » chez SAINT-SIMON et les saint-simoniens ; d'où le Conservatoire National des Arts et Métiers. Alors peut-être est-il possible de formuler une hypothèse reliant à ce courant, la transformation des métiers

¹ « *Traité des sciences et techniques de la formation* » sous la direction de Philippe CARRE et de Pierre CASPAR : Chapitre 1 pp 19 à 39 : « *histoire de la formation* » par Yves PALAZZESCHI ; chapitre 2 pp 41 à 59 : « *l'économie de la formation* » par André VOISIN ; et chapitre 3 pp 61 à 79 « *Droit et institution de la formation* » par Jean-Marie LUTTRINGER.

² Yves PALAZZESCHI p19 dans le « *Traité des sciences et techniques de la formation* » sous la direction de Philippe CARRE et de Pierre CASPAR

³ Yves PALAZZESCHI p22

du travail social dans des définitions et des référentiels d'actions qui technicisent les métiers tout en les rendant accessibles par la VAE... et permet d'accompagner la mutation d'un secteur économique (d'un métier vocationnel à un métier technique).

- ✿ Et la formation des citoyens... que l'on peut trouver chez Proudhon dans l'idée d'éducation intégrale (ou démopédie⁴) unissant « (...) *formation intellectuelle et professionnelle dont l'essentiel se fera par le travail (...)*⁵ ». D'où peut-être ici une hypothèse faisant un lien avec la VAE par laquelle dans le travail se construisent valeurs et compétences qui font de la personne un individu de valeurs... Mais ne retrouve-t-on pas là une idée disant que la seule reconnaissance qui vaut est celle des pairs, et non pas celle du diplôme⁶ ?

Autrement dit par Francis VERGNE et Yves BAUNAY : dans la formation d'adulte, « *s'agit-il de favoriser le développement personnel d'une citoyenneté éclairée ou de former le capital humain et social pour la compétition économique* ». D'où, pour ces auteurs, le fait que « (...) *le patronat (...) particulièrement en France n'a jamais admis que pour l'essentiel, elle -la formation professionnelle- soit intégrée au système scolaire et universitaire, où elle constitue une pièce essentielle du service public d'éducation*⁷ ». Ce qui donne un autre sens ici à l'investissement dans la VAE, par un dispositif de soutien de ses salariés, de la Branche professionnelle sanitaire et sociale à but non lucratif.

L'histoire de la formation continue et professionnelle est à mettre en parallèle avec l'évolution du contexte de l'activité économique dans lequel cette formation est envisagée. Les entreprises évoluant sans cesse, les besoins de compétences et de qualifications vont en s'intensifiant et en s'approfondissant ou en se diversifiant. Il y a donc toujours eu plus à apprendre, si bien que les groupes sociaux entamèrent une négociation en 1965 pour inscrire la formation dans le temps de travail. Il en découla la loi programme de 1966 sur la formation professionnelle qui pose le socle d'une organisation nouvelle de la formation professionnelle avec le droit d'absence qui sera étayé en 1968 dans les accords de Grenelle. En 1970 est signé l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la formation et le perfectionnement professionnel qui définit les modalités du congé formation. Ces mouvements aboutissent à la promulgation de la loi du 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle continue dans le cadre de l'Éducation permanente⁸. Cette loi ajoute au congé

⁴ PROUDHON dans « *Correspondances* » 1875, cité par Hugues LENOIR p21 dans « *Syndicalisme et Formation* »

⁵ Yves PALAZZESCHI p23 dans le « *Traité des sciences et techniques de la formation* » sous la direction de Philippe CARRE et de Pierre CASPAR

⁶ Cité par JF Bonami dans « la validation des acquis professionnels » éd° l'Organisation Avril 2000, « en 1985 Yves Cannac écrivait : « *En toute rigueur, la seule validation adéquate de la compétence professionnelle, c'est la qualité du travail accompli, mesurée dans le milieu professionnel : c'est la réputation professionnelle* »

⁷ Yves BAUNAY et Francis VERGNE : « Formation professionnelle, regards sur les politiques régionales » p7

⁸ Notons pour les femmes qu'il faudra attendre la **Loi du 13 juillet 1983 d'Yvette Roudy sur l'égalité professionnelle entre homme et femme**, rendant tous les métiers accessibles aux femmes, et donnant accès à la formation continue pour les femmes...

une obligation de financement par l'entreprise (l'Etat gardant lui le financement de la formation des chômeurs).

La formation continue va s'installer dans les années 70 à l'articulation emploi / chômage / formation comme vecteur de mobilité permettant de passer de l'un à l'autre, avec l'implication des territoires et des branches professionnelles ; et toujours pour toile de fond la tension entre formation au service de l'entreprise et de l'emploi ou éducation au service de l'individu, tension dans laquelle plus la pression des concurrences dans une économie de marché s'internationalisant s'est fait ressentir plus la formation est devenue une obligation pour les entreprises, et plus la formation a été médiatisée sous la forme d'un développement culturel et d'une transformation sociale pour l'individu.

Enfin dans les décennies soixante-dix et quatre-vingt, sous l'impact entre autre de l'entrée en scène des collectivités locales dans l'économie de la formation et de l'éducation, le modèle adéquationnisme servant à la planification va faner et petit à petit être supplanté par la logique de projet qui va fleurir dans les années quatre-vingt-dix. Le lien qui veut qu'il y ait une formation adéquate pour chaque métier et donc un métier pour chaque formation devient flou, si tant est qu'il n'ait jamais fonctionné. Ce lien mis en avant dans une période de croissance pour organiser la formation professionnelle n'a jamais été prouvé. En période de croissance face aux besoins de compétences, chaque personne compétente et reconnue par une qualification trouve un emploi, ce qui ne dit rien du lien entre diplôme et emploi. Ce qui est en lien ce sont les compétences et les besoins de compétences.

Avec le ralentissement de la croissance dans les années quatre-vingt la formation est sollicitée pour produire de nouvelles compétences face à la compétition économique, ou permettre l'insertion ou la réinsertion de l'individu. La tension formation au service de la personne ou des besoins de l'entreprise est recouverte par un voile consensuel que tisse la pression économique : « la formation doit viser à produire les compétences qui servent autant l'entreprise pour conserver et gagner des parts de marché et l'individu pour assurer ou garder sa place sur le marché de l'emploi⁹ ». L'acquisition de nouvelles compétences, le maintien ou l'adaptation au poste ou le retour à l'emploi, seront les trois clefs du texte de réforme des textes de loi sur la formation professionnelle au débat des années 2000.

Les étapes clefs de l'histoire de la VAE en France vont de paires avec l'évolution historique de la formation des adultes. La VAPP 85 est le début de la prise en considération du besoin rapide de développer des compétences nouvelles reconnues d'où la possibilité de raccourcir des parcours de formation par exemple entrer en maîtrise sans avoir fait trois années de licence. Puis par La VAP 93 raccourcir l'année même de formation par une plus grande reconnaissance des acquis professionnels. Jusqu'à la VAE façon 2002 qui installe les référentiels d'activités et de compétences pour tous les diplômes, permettant d'accéder sans passer par la formation, à une reconnaissance par la certification qui peut soit accompagner rapidement un maintien dans le poste soit un retour dans l'emploi.

⁹ Yves PALAZZESCHI p 37 dans le « *Traité des sciences et techniques de la formation* » sous la direction de Philippe CARRE et de Pierre CASPAR

patrick 9/2/y 13:57

Commentaire [1]: P36 du traité

patrick 9/2/y 13:57

Commentaire [2]: P 36 du traité 2emme para

patrick 19/2/y 15:35

Commentaire [3]: Il faudrait ajouter qqch sur le fait qu'avec les lois de régionalisation, la for pro et continue financée à une échelle régionale ne peut plus se concevoir dans une adéquation formation emploi territorialisation... la territorialisation des activités et de l'emploi pouvant être soumis à des mouvements de migration.

patrick 9/2/y 13:57

Commentaire [4]: Entre autre p 59 et 62 dans for pro regard s/les pol régionales

patrick 19/2/y 15:57

Commentaire [5]: Relire les textes sur la FC en 2004 et 2007...

patrick 9/2/y 13:57

Commentaire [6]: Entre autre p44 45 for pro et pol région

Les systèmes de reconnaissance des acquis semblent pouvoir se superposer à l'évolution de la formation continue ou professionnelle comme pour affiner la recherche de l'adéquation emploi – formation en infléchissant le mouvement vers une adéquation compétences - emploi. Le système contemporain de VAE serait alors l'étape ultime de l'élaboration de modes de reconnaissance à flux tendu des compétences construites au travers de la pratique d'une activité pour favoriser les possibilités de mobilités des opérateurs en fonction des besoins de l'activité économique. Il devrait être alors possible de regarder ce qu'il en est des réglementations sur les procédures de normes (type certification ISO) et sur les démarches qualités, les normes pouvant être les marqueurs des besoins de compétences là où les diplômes deviennent des marqueurs de l'offre...

Approche économique

En considérant la VAE comme la dernière étape en date de l'évolution de la formation d'adultes, il est possible d'examiner cet outil d'un point de vue économique. Si le niveau de certification est le témoin d'un niveau de compétences négociables sur le marché du travail, est-il possible de regarder la quête de certification par la VAE comme une opportunité d'investissement ?

A partir du Traité de la formation qui piste dans différentes sources (INSEE DARES CEREQ Loi de finances) des données chiffrées, il est possible de repérer que les dépenses consenties pour la formation et l'apprentissage représente 1,5% du PIB en 2000 et depuis 1995 ; ou encore que les entreprises avec une hausse régulière de leur dépenses annuelles pour la formation de 4%, consacrent 3,16% de leur masse salariale à la formation continue, et sont devenues le premier financeur dépassant l'Etat en 99-2000. Si on additionne les différentes sources de financement : employeurs publics ou privé, Etat, Régions, UNEDIC et autres administrations, et les ménages eux-mêmes « (...) un tel niveau de dépenses représente une espérance de formation de plus de 1.000 heures par personne sur la durée de sa vie professionnelle¹⁰ ».

⇒ Une objection principale prononcée contre la VAE consistait à y voir une certification au rabais diminuant les temps et donc les coûts de qualifications. Cela aurait été une aubaine pour les employeurs qui auraient par la reconnaissance des compétences acquises (confronter à des référentiels techniques) fait l'économie de l'éducation de citoyens « non dociles ». Il est cependant possible de se demander si ce raccourcissement des temps d'accès aux qualifications n'est pas un moyen de ne pas entamer cette moyenne statistique de capital temps. C'est-à-dire que sans entamer son capital temps de formation, la personne peut prétendre à une certification par la VAE, et se projeter en formation un cran plus loin, plus haut.. Il y a là une tension entre ce que chacun de l'entreprise ou de l'opérateur peut entendre par investissement et ce qu'il peut en attendre. Face à une injonction sociale qui

¹⁰ Jean-Marie LUTTRINGER p 72 du « Traité des sciences et techniques de la formation » sous la direction de Philippe CARRE et de Pierre CASPAR.

patrick 9/2/13 13:57

Commentaire [7]: P 42 du traité

impose de réussir ses projets, l'acteur individu ne doit-il pas développer des tactiques fines de positionnement dans des jeux stratégiques globaux d'acteurs sociaux le dépassant ?

Au travers de ces flux financiers il peut alors apparaître normal que les employeurs premiers financeurs aient des attentes vis-à-vis des sommes engagées qui pourraient être vue comme un investissement et vis-à-vis d'un possible retour sur ces engagements. Sans distinction entre la formation professionnelle et l'éducation permanente, la théorie du capital humain « *postule qu'il existe une relation directe entre le niveau d'éducation et la productivité des individus*¹¹ » ; ce qui peut amener à penser la formation comme un investissement qui vise à améliorer les compétences et la qualification donc la productivité de l'individu, et par voie de conséquence son salaire. Le salarié doit donc négocier en permanence son salaire en fonction de sa productivité elle-même liée à sa formation et à son expérience.

« *Les individus qui souhaitent augmenter leur gains salariaux choisissent d'investir en capital humain, ils font à cet effet l'acquisition de bien de production que sont l'éducation et la formation et par voie de conséquence voient augmenter leur productivité*¹² ». Ce qui se perçoit facilement dans un atelier industriel, se perçoit plus difficilement dans le travail social.

Toute fois, pour les économistes, rien ne permet d'établir avec certitude qu'il existe un lien de causalité entre accès à la formation et gain salarial. Il est possible que les salariés repérés par l'entreprise comme ayant le plus fort potentiel et donc pressentis comme pouvant être mieux payés soient ceux envoyés en formation ou en stage. Il est donc difficile de mesurer l'impact de la formation sur les salaires, par contre il est démontrable qu'elle participe à la diminution des risques de ruptures de contrats.

En contre point de la théorie du capital humain, la théorie du filtre voit, dans le niveau d'éducation reçu et validé par des diplômes, un indice pour les employeurs des productivités potentielles dans les conditions à l'embauche, voire un moyen de tri à moindre frais.

Dans ces modèles la formation continue fait échos à l'idée de seconde chance et de justice sociale. Si il existe un lien actif entre formation / salaire ou formation / maintien dans l'emploi, il est naturel qu'une société s'en inquiète et s'efforce de travailler l'égalisation des possibilités. « *Ainsi l'idée de seconde chance est consubstantielle à la formation continue depuis ses origines*¹³ », la formation exercerait un effet compensatoire en créant des occasions de rattrapage.

Au bureau, c'est quelque chose qui se rencontre souvent dans les parcours des personnes engageant une démarche de VAE où le candidat revenant sur son parcours évoque une rupture dans les parcours scolaire, un recalage aux sélections d'entrées des formations sociales.

Cependant les formations ne semblent pas parvenir à réduire les inégalités : « *les femmes se forment moins que les hommes* » ou sont moins envoyés en formation ; « *les hauts niveaux de*

¹¹ André VOISIN p 42 dans le « *Traité des sciences et techniques de la formation* » sous la direction de Philippe CARRÉ et de Pierre CASPAR

¹² André VOISIN p 43

¹³ André VOISIN p 45

patrick 9/2/13 13:57

Commentaire [8]: Fin p44 du traité

formations initiales se forment beaucoup, les bas niveaux peu, les cadres et techniciens beaucoup, les ouvriers peu¹⁴ », à quoi s'ajouteraient les inégalités dues à la taille de l'entreprise et à la nature des contrats, un CDI a plus de chance d'accès à la formation. « En fin de compte ce seraient toujours les mieux formés et les plus qualifiés qui bénéficient le plus de la formation continue », peut-on ajouter alors d'autant plus si ils sont en CDI dans une grande entreprise.

Cela vient éclairer sous une lumière critique l'expérience acquise au bureau de l'école d'éducateurs d'Angers. D'abord se sont majoritairement des femmes qui s'informent, entament des démarches et font aboutir des démarches... On peut imaginer alors qu'il existe un chemin pour qu'une femme, qualifiée par une formation professionnelle initiale à niveau 5 ou 4 dans le travail social, puisse en passant par la VAE acquérir une certification de niveau 3 sans entamer son capital temps de formation et de là poursuivre des études pour viser des titres de niveau 2 ou 1 auxquels elle n'aurait jamais pu prétendre dans un parcours classique.

La seconde chance était aussi associée à l'idée de mobilité sociale, de part le lien noué entre niveau de qualification et niveau d'emploi. Ainsi permettre l'entrée en formation c'était : envisager potentiellement la promotion.

Cette idée de mobilité sociale, suite à la loi Debré de 59, produit ses effets autour de 1965 : 55% des employés envoyés en formation par l'employeur et 35% des salariés engageant une formation de leur initiative personnelle ont connu une mobilité sociale. Les études sur ce thème démontrent qu'autours de 95, trente ans plus tard, ils ne sont que 8% de ceux envoyés par l'employeur et 11% de ceux mettant en œuvre un projet personnel à connaître une mobilité ascendante.

Quand André VOISIN énonce ces chiffres, c'est pour démontrer « le relâchement progressif du lien entre formation et mobilité professionnelle ascendante¹⁵ », cela du côté de la théorie du capital humain. Du côté de la théorie du filtre les employés pouvant servir l'entreprise peuvent avoir connu la mobilité ascendante avant la formation, celle-ci venant entériné une place offerte.

Si la mobilité ascendante ne parvient pas à se démontrer réellement au travers d'un investissement dans la formation, les économistes s'accordent pour dire que la formation continue et l'accès à un diplôme contribuent à renforcer la stabilité dans l'emploi ; cela ne cherche plus à viser une augmentation de salaire. On passe d'une conception de la seconde chance, ou de l'investissement en formation qui visait une amélioration, un retour sur l'investissement, à une formation qui réduit les risques de pertes. Si les entreprises ne visent plus une formation qualifiante débouchant sur une promotion sociale, mais visent désormais une adaptation au poste de travail, les liens entre formation continue / productivité et, productivité / salaire, sont rompus. En période de formation / adaptation, l'augmentation de salaire consécutive à la formation ou à l'accès au diplôme tiendrait uniquement au fait que

patrick 20/2/y 08:08

Commentaire [9]: C'est FG de ME à DHEPS vers médiation familiale... Mais aussi les projets de MA d'AMP vers fac en passant par ES. Et dans une autre mesure de FL d'ergo master gestion management en passant par Caferuis

patrick 22/11/y 20:51

Commentaire [10]: Ceux qui ne dit rien du fameux ascenseur social... Pour lui il faudrait parler de nombre et pas de %. L'ascenseur peut toujours emporté davantage de personnes si le nombre des formés augmente considérablement cela ne fait pas obligatoirement une hausse du %... et bien de nombre et pas évoqué des % de formés sur un nb de salarié... puisque le nb de salariés au travail a augmenté... C'est un peu comme les chiffres du chômage, 6% des actifs ne dit rien de plus que 6%... ou 2% quand les femmes ne travaillant pas n'étaient pas des actifs ni des chômeuses...

¹⁴ André VOISIN p 45 dans le « *Traité des sciences et techniques de la formation* » sous la direction de Philippe CARRE et de Pierre CASPAR

¹⁵ André VOISIN p 46

seuls ont accès à des processus de valorisation des compétences ceux qui sont préalablement repérés par l'organisation pour leur efficacité.

Il me semble que dans le travail social, il est possible de faire des liens analogues même si on ne met pas en jeu la notion de productivité, la question de l'adaptation au poste peut être envisagée entre la nécessité d'une correspondance des niveaux de qualifications et les exigences légales, les exigences des normes des démarches qualités (liant le niveau de qualification du salarié et la qualité du service rendu à l'utilisateur) ou les exigences liés à la définition des postes lors de la création de la structure, ou dans un mouvement de transformation provoquant des inquiétudes sur le maintien des postes (transformation de la PJJ, hiérarchisation des structures sous l'effet des référentiels métiers fixant des différenciations entre les fonctions, différenciations qui n'étaient pas jusque là ressenties par les agents AMP/ME, ME/ES).

La VAE dans le travail social a alors multiplié, par le jeu des référentiels et des équivalences, les passerelles entre les diplômes marquant la qualification. Ces passerelles peuvent servir les jeux stratégiques d'acteurs sociaux sur la gestion des compétences en faisant rapidement passer un salarié d'un poste à l'autre pour les besoins d'une norme ou d'une exigence du type de **structure** : être éduc et devenir en deux coups AS.

Du coup elles laissent aussi des interstices permettant des tactiques individuelles. Ces passerelles peuvent servir des parcours promotionnels permettant à une personne titulaire d'un niveau 5 en passant par la VAE sur un diplôme de niveau 3, d'accéder à une formation de niveau 2... Il peut être alors intéressant d'investir...

En posant ces passerelles cette approche a décloisonné les métiers rendant plus instable l'approche par la qualification qui protège le **salarié**...

Sans aller plus avant dans cette approche économique, mais pour affiner l'éclairage que peuvent donner les sciences économiques sur la VAE, il faut distinguer deux types de dépenses en formation pour l'entreprise :

- ✿ Les dépenses courantes de formation qui vise à maintenir le patrimoine de l'actif des compétences de l'entreprise à bon niveau de compétitivité ;
- ✿ Et les dépenses de formations liées à des projets stratégiques de changement qui relèvent de l'investissement et développent les capacités de production de l'entreprise.

Enfin de compte pour André Voisin, si on peut parler d'investissement en matière de formation, il ne faut pas considérer la formation comme un investissement...

Alors y a-t-il investissement en VAE ?

Les démarches de VAE portées ou proposées par l'entreprise pouvant répondre aux deux catégories une dépense courante et une dépense de développement stratégique. Faire accéder le salarié à une qualification supérieure parce que le poste à pourvoir est défini comme tel, ce qui peut être un projet stratégique peut aussi être perçu comme la gestion du patrimoine de compétences de l'entreprise est davantage une dépense courante.

Bien que rares, autours de 5%, les rencontres au bureau d'Angers nous ont fait aussi croiser des routes de salariés cherchant l'obtention d'un titre dans le cadre des projets stratégiques

patrick 22/11/y 21:34

Commentaire [11]: IMEP de beaufort faire passer une ES ASS pour ouvrir une nouvelle structure

patrick 22/11/y 21:45

Commentaire [12]: Cf note d'O Cani à angers oct 2009

patrick 9/2/y 13:57

Commentaire [13]: P 50 du traité

de l'entreprise, comme l'ouverture de nouvelles unités, où parfois le projet du salarié est encouragé et porté par l'entreprise, au travers de la promesse d'un poste offrant une promotion professionnelle si l'employé accède au titre requis (mais il s'agit ici d'employé déjà repéré par l'entreprise avant même qu'un diplôme ne viennent socialiser leurs compétences). Parfois même de salarié déjà mis en poste, et du coup en retard sur le niveau de certification exigible.

Cela dit ces dépenses, liées à l'accompagnement par un expert avec apport méthodologique, inférieur ou égal à 24 heures sont d'un volume identique pour l'entreprise, et dans le travail social (largement porté par un secteur associatif privé), elles ne relèvent pas du plan de formation, mais des droits individuels aux congés de formation de l'opérateur. En dehors donc des dépenses engagées par l'entreprise pour des projets collectifs visant l'accès à un diplôme par la VAE, la part la plus conséquente de l'investissement se trouve engagée par le salarié. La part la plus conséquente des coûts étant informelle est supportée (temps de recherche, d'études, temps d'écriture... c'est-à-dire temps de formation hors temps de travail) par la personne qui s'engage dans une telle démarche et elle représente une dépense d'investissement sur lequel le retour est hypothétique. Retour hypothétique qui visant une promotion sociale par la qualification n'assure bien souvent qu'un maintien dans l'emploi par une sécurisation...

Bibliographie

Sous la direction de Philippe CARRE et Pierre CASPAR : « *Traité des sciences et techniques de la formation* » 2^{ème} Edition Dunod, Paris, 2004

Yves BAUNAY et Francis VERGNE (Institut de recherche de la FSU) « *formation professionnelle, regards sur les politiques régionales* » Nouveau regard // Sylepse, Paris 2006

Sous la direction de Hugues LENOIR et Jean-Louis MARAIS : « *Syndicalisme et formation* » L'harmattan, Paris 1999

patrick 30/1/y 12:52

Commentaire [14]: Quintar retour à l'emploi si ME Blanche nouvelle emploi si ME Aleard Resp de projet si EJE

patrick 30/1/y 12:52

Commentaire [15]: P maillet AMP vers ES pour asseoir d'être déjà responsable