

**George Asseraf
Félix Dossou**

FORMATION ET ENSEIGNEMENT PROFESSIONNELS

**Un guide pour la construction
de diplômes communs
et autres outils référentiels**

Source: Projet pilote européen de **Professionnalisation durable**

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce document peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable des détenteurs des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite des détenteurs des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées à l'adresse électronique suivante:

segrog@aol.com

George Asseraf & Félix Dossou

Ce guide est né de l'initiative de la Présidence grecque de l'Union européenne. Il s'est inspiré de ses objectifs en matière de construction d'un espace européen de l'enseignement professionnel, s'est aussi nourri des travaux qu'elle a organisés et a bénéficié de son aide financière.

Il finalise un outil de travail au service de tous les acteurs du système éducatif qui auront à cœur de l'utiliser en particulier dans la seconde phase du processus de «Professionnalisation durable» préparé par la Grèce en étroite collaboration avec la future Présidence italienne.

Il a été réalisé par George Asseraf¹ et Félix Dossou², avec la collaboration de Annette Dubret³.

Il a bénéficié surtout des travaux du groupe de travail dit de Professionnalisation durable créé en septembre 2001.

Anne Marie Charraud, Patrick Bollerot, Joseph Michelin et Philippe Tissot nous ont prodigué leurs conseils au cours de la rédaction de ce document. Qu'ils en soient très sincèrement remerciés.

1 - George Asseraf: Inspecteur Général de l'administration de l'Education nationale et de la Recherche, a été chef du projet européen dit de «Professionnalisation durable».

2 - Félix Dossou: Chargé de Recherche CNRS, au Centre d'études de l'emploi, a été associé à toutes les phases de pilotage du projet européen.

3 - Annette Dubret: Ingénieure d'études CNRS, au Centre d'études de l'emploi.

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

SOMMAIRE

PREFACE	7
RESUME	9
CHAPITRE I: RESULTATS DU PROJET, LES DIFFERENTS USAGES	11
A. Une architecture commune de diplômes professionnels	11
B. Deux référentiels communs de diplômes professionnels	12
C. Deux "référentiels de métier"	13
D. Une méthode de construction de référentiels communs de diplômes professionnels	14
1. Le référentiel d'activités	
2. Le référentiel de compétences	
3. Le référentiel de certification	
E. Des outils pour la Validation des acquis formels, non formels et informels	16
F. Des outils pour améliorer la qualité de la certification	17
G. Des outils pour la mise en œuvre d'un système de transfert de crédits	18
H. Des outils pour la gestion des ressources humaines	19
CHAPITRE II: MONTAGE DU PROJET ET MISE EN ŒUVRE	21
A. Le pilote du projet	21
B. La préparation	22
C. Les partenaires	22
D. Le financement	23
E. L'organisation des travaux	24
1. Orientations	
2. Le travail commun consiste à co-construire des contenus	

3. Le déroulement de la séance de travail	
4. La démarche collective est une démarche pas à pas	
F. Le calendrier	26
CHAPITRE III: LA DEMARCHE	29
A. Une demande de la profession	29
B. Un consensus à chaque étape de construction	29
C. La question de la terminologie	30
D. La logique mise en œuvre à partir d'un secteur	30
1. Construction de la cible	
2. Construction du profil professionnel	
3. Construction du référentiel de compétence	
4. Construction du référentiel des objectifs de certification	
ANNEXES	35
Annexe 1: Responsable de l'hébergement	36
Annexe 2: Technicien de logistique	38
Annexe 3: Validation des acquis formels, non formels et informels	42
Annexe 4: Elaboration commune des activités clés, des tâches clés et des compétences	44
Annexe 5: Elaboration des objectifs de certification: critères structurants de l'activité professionnelle	47

PREFACE

Le projet dit de «Professionnalisation durable» a réuni neuf pays partenaires (Belgique, Espagne, France, Italie, Grèce, Hongrie, Pays-Bas, République Tchèque et Royaume-Uni - signataires de la déclaration conjointe du 21 février 2002). Il a associé également la Commission européenne, le Cedefop (Thessalonique), la Fondation européenne pour la formation (Turin), quelques pays observateurs (Allemagne, Irlande, Danemark et Luxembourg) et des professionnels des secteurs économiques concernés (grandes entreprises et ou fédérations nationales professionnelles).

S'inscrivant dans le courant des initiatives communautaires (lancées par la Commission ou des États membres) en faveur d'un espace européen de la connaissance et de la mobilité, ce projet pilote présente une méthode de construction commune de diplômes⁴ professionnels, susceptible d'ouvrir un nouvel espace de coordination communautaire dans lequel les États membres s'engageraient à donner une sorte d' "étalon commun" à leurs systèmes de qualifications professionnelles. Cette orientation permet à chaque État membre, s'il le souhaite, de préserver la spécificité de son système éducatif.

Ce projet répond donc à l'ambition exprimée par tous les États membres, les partenaires sociaux et la Commission européenne de renforcer la coopération européenne dans l'enseignement et la formation professionnels (Cf. «Déclaration de Copenhague» 29/30 novembre 2002).

L'objectif initial du projet était d'élaborer une méthode de construction commune de diplômes professionnels et de l'appliquer concrètement à deux diplômes.

La première étape a été engagée dans le courant de l'année 2001 (premier séminaire de travail 25 et 26 septembre 2001). Quatorze autres séminaires de travail ont été organisés (13 à Paris et le dernier à Budapest). Chaque pays a mobilisé pour les travaux des équipes comprenant des professionnels des secteurs concernés, des responsables institutionnels et des chercheurs.

Le travail de construction d'une méthode commune d'élaboration des diplômes professionnels est achevé. Le groupe de travail a défini les outils communs et les étapes qui, partant de la description de l'activité professionnelle, aboutissent à la certification et à la formation.

4 - Le terme de diplôme est entendu au sens de toute forme de certification conformément aux réglementations nationales.

Ces résultats testés et validés constituent aujourd'hui des prototypes.

Toutefois, notre travail ne s'arrête pas à cette étape-là.

D'une part, ces référentiels communs doivent être intégrés dans chaque réglementation nationale; ce qui nécessite un suivi pas à pas de cette étape par les acteurs associés à la construction de diplômes professionnels dans chaque pays. Cette veille devrait être complétée par un suivi d'ensemble au niveau des États partenaires du projet.

D'autre part, une seconde étape doit être lancée pour élaborer de nouveaux référentiels communs car la construction commune constitue une réponse directe et globale à l'ambition de transparence des qualifications dans l'espace européen (voir «Architecture du référentiel du diplôme», Figure 1, page 11: parties professionnelles communes – volets 1 et 2 - et objectifs de certification – volet 3). Elle est de ce fait structurante puisqu'elle permet d'établir de véritables références dans le cadre de l'espace européen de l'enseignement et de la formation professionnels.

Si notre ambition est de construire cet espace, alors il convient d'en augmenter progressivement les points de référence communs les plus lisibles et les plus structurants, en développant progressivement ce projet pour qu'à terme soit construit au moins un diplôme professionnel commun par secteur d'activité économique au niveau européen⁵; diplôme concernant des exigences de qualifications qui répondent à des contextes économiques communs dans les différents pays. Ainsi aurions-nous une référence commune horizontale entre tous les secteurs économiques et verticale à l'intérieur de chacun d'entre eux.

Au-delà de la construction de diplômes communs, le projet débouche sur d'autres champs d'application: méthode de construction de diplômes professionnels, outils pour la validation des acquis de l'expérience, pour l'amélioration de la qualité de la certification, outils pour la gestion des ressources humaines, etc.

Ce guide est au service de toutes ces ambitions.

Il a notamment pour but:

- de faciliter le montage de projets similaires,
- de partager et diffuser la méthode et les outils et d'en étendre l'application,
- d'élaborer de nouveaux diplômes communs,
- d'identifier les utilités et les usages de tous les résultats (démarche, méthode, outils, référentiels).

Ainsi, au service de tous les acteurs concernés par les dimensions professionnelles de la formation et de la qualification, ce guide se veut résolument tourné vers l'action.

5 - Ces secteurs se sont structurés en Comités du dialogue sectoriel depuis une initiative de 1998 du Conseil Travail Affaires sociales, Conseil qui réunit au niveau communautaire les ministres de chaque État membre en charge des questions d'emploi et de politique sociale.

RESUME

CHAPITRE I: RESULTATS DU PROJET, LES DIFFERENTS USAGES

Plusieurs usages résultent du travail réalisé collectivement:

Usages entre pays: construction de référentiels communs de diplômes professionnels dans l'espace européen et plus largement international.

Usages au niveau des entreprises: méthodologie mise en œuvre pour l'élaboration de référentiels de «métier» et résultats constituent des outils pour la gestion des ressources humaines dans un environnement technologique et organisationnel changeant.

Usages au niveau individuel: diplômes communs «sésames» pour la mobilité, outils référentiels, usage en matière de validation des acquis formels, non formels et informels constituent des repères pour les étudiants et les salariés dans un espace international.

CHAPITRE II: MONTAGE DU PROJET ET MISE EN OEUVRE

Choisir un secteur dans lequel il existe des besoins; rechercher des pays partenaires du projet et établir une concertation avec les partenaires sociaux aux niveaux national et européen.

Elaborer le budget pour financer les travaux de construction commune (nombre de partenaires, experts, interprétariat, traduction, coûts transport et hébergement).
Rechercher des moyens financiers (programme communautaire, autres partenaires, etc.).

Elaborer un calendrier tendu des travaux (un séminaire par mois ou davantage) et s'assurer de la constitution des délégations par chaque pays partenaire.

Assurer dès le début des travaux la dynamique de groupe et le transfert de la méthodologie commune.

Préparer, entre deux séminaires de travail, des propositions à discuter en séance col-

lective par chacune des délégations (chaque séance de travail se termine par une répartition des travaux pour la séance suivante, ce qui nécessite des règles rédactionnelles communes).

CHAPITRE III: LA DEMARCHE

Partir de la demande des professionnels représentatifs du secteur d'activité économique est un facteur de pertinence des choix sectoriels, de la cible de métier et un facteur de reconnaissance sociale des référentiels de diplôme.

Conduire les travaux concernant les parties communes et rechercher le consensus à chaque étape: contexte de l'activité, activités clés, tâches clés, compétences professionnelles, objectifs de certification⁶.

⁶ Cf. infra: Constructions de la cible, du profil professionnel, du référentiel des compétences, du référentiel des objectifs de certification, pp. 14.

CHAPITRE I: RESULTATS DU PROJET, LES DIFFERENTS USAGES

A. Une architecture commune de diplômes professionnels

Cette architecture commune est constituée de deux sous-ensembles:

- le premier concerne ce qui est commun aux pays partenaires et normatif entre eux. Ce sont le profil professionnel (volet 1), le référentiel de compétences (volet 2), les objectifs de certification (volet 3);
- le second définit ce qui est subsidiaire, à savoir les modes d'accès au diplôme par la formation initiale et/ou continue (volet 4.1), la validation des acquis formels, non formels et informels (volet 4.2), les procédures et acteurs de la certification (volet 5).

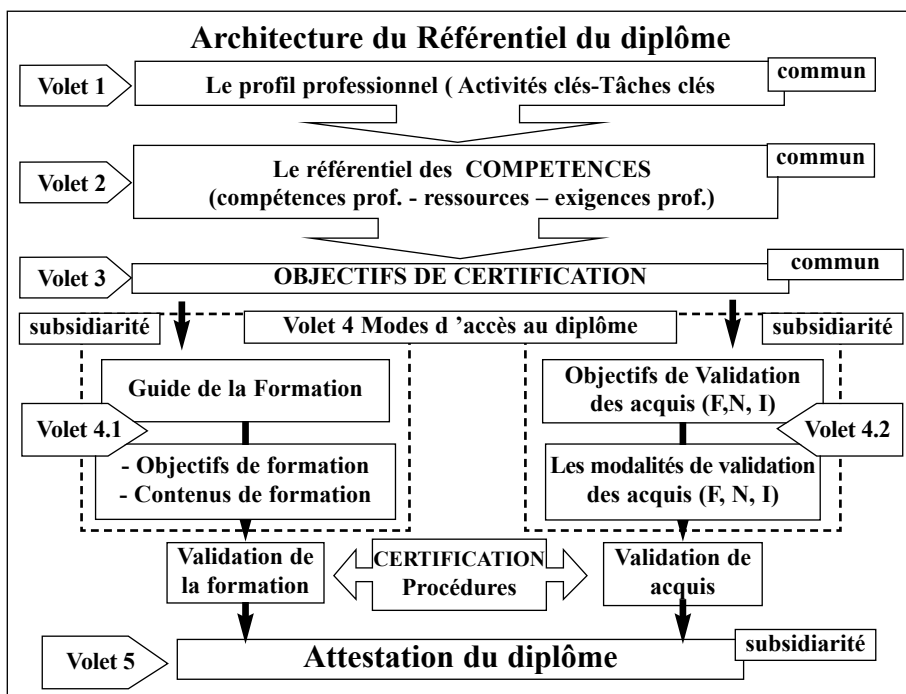


Figure 1

Les contenus et les objectifs du volet formation, sans être normatifs, sont élaborés en commun et mis à la disposition des uns et des autres ; une telle orientation reste compatible avec la préservation par chaque État membre, s'il le souhaite, de la spécificité de son système éducatif, dans le respect de ses règles et de sa culture. Elle garantit ainsi aussi bien l'expression de la subsidiarité que la préoccupation de lisibilité des diplômes et qualifications.

B. Deux référentiels communs de diplômes professionnels

La construction du contenu professionnel des diplômes est fondée sur l'analyse fonctionnelle, analyse qui part de la demande des professionnels, des exigences en terme de formation ou d'apprentissage et de l'articulation de ces deux dimensions grâce à un volet certification permettant d'attester des compétences de la personne formée, reconnues comme nécessaires pour l'exercice de l'activité.

Deux diplômes ont été construits:

- un diplôme de Responsable de l'hébergement⁷, dont le cadre dépasse le secteur hôtelier stricto sensu puisque son futur titulaire pourra aussi envisager de travailler dans un camp de vacances, un centre de jeunes, une maison de retraite, etc.
- un diplôme de Technicien logistique en approvisionnement et distribution, principalement mais non exclusivement sur le secteur automobile (par exemple secteurs pharmacie et grande distribution).

Ces orientations apparaissent favorables pour le diplômé qui pourra ainsi mieux maîtriser sa mobilité entre entreprises et secteurs et aussi mieux s'adapter aux évolutions futures; ce qui constituera sans doute un des facteurs de durabilité de sa professionnalisation.

Elles constituent aussi un facteur positif pour l'entreprise qui pourra mieux conjuguer évolution des technologies et/ou de son organisation avec la capacité d'adaptation et de mobilité du salarié.



Pour en savoir davantage:

www.trainingvillage.gr/ety sous la rubrique «diplômes communs»

7 - Niveau III de qualification dans la nomenclature française.

C. Deux «référentiels de métier»

La construction d'un triptyque articulant (en volets 1 et 2 de l'architecture commune) les activités professionnelles, les tâches et le référentiel de compétences aboutit, dans le cadre de l'expérimentation du projet, à un ensemble cohérent reconnu par les partenaires sociaux associés.

La reconnaissance garantissant socialement ces contenus, l'ensemble décrit peut alors être considéré comme un «métier».

RESPONSABLE DE L'HEBERGEMENT

Le Responsable de l'hébergement assure un fonctionnement fluide et efficace des services d'hébergement dans un établissement tout en veillant au respect des normes, de la politique et des procédures en vigueur dans celui-ci, dans le respect de la démarche qualité visant la satisfaction du client.

Il peut exercer son activité dans différents contextes professionnels : hôtels de toutes tailles (y compris dans des hôtels de grande catégorie), centres d'accueil (personnes âgées, handicapées, jeunes), croisières, camping, etc., avec professionnalisme. Le contexte professionnel recouvre donc plusieurs types de lieux d'exercice, dans des emplois ou à des postes de travail divers.

Dans le cadre de la gestion de l'accueil et de la réception, de la prise de contact au suivi du départ du client, ce responsable s'assure que les dispositions sont prises, tant à son poste de travail qu'auprès des autres services de l'établissement pour que le séjour du client réponde au mieux à ses attentes. Il coordonne les opérations de gestion relative à la facturation, veille à la qualité des prestations, s'appuie sur le poste d'accueil pour promouvoir l'image de l'établissement et s'assure du suivi du dossier du client pour le fidéliser.

Dans le cadre de la stratégie de valorisation de l'établissement, il est associé aux choix des orientations de la politique commerciale, il participe à l'élaboration des actions de promotion et contribue à la mise en place d'une démarche qualité.

PROFIL PROFESSIONNEL: 5 ACTIVITES-CLES ET 22 TACHES-CLES



Pour en savoir davantage, voir:
Annexe 1, page 36 et www.trainingvillage.gr/etv

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

TECHNICIEN DE LOGISTIQUE EN APPROVISIONNEMENT ET DISTRIBUTION

Dans l'organisation du travail de production, en série, de produits complexes et diversifiés, le technicien de logistique «approvisionnement» est un des acteurs fondamentaux du fonctionnement et des performances économiques des sites de production organisés en flux tendus. Il s'agit pour lui de piloter l'approvisionnement des lignes de fabrication.

La mission de ce technicien est d'assurer les approvisionnements nécessaires en quantité, en temps voulu, au bon endroit, en intégrant les contraintes liées aux limites légitimes des capacités de production des fournisseurs.

Dans la distribution des produits manufacturés, le technicien de logistique est un des acteurs fondamentaux de la satisfaction de la clientèle et des performances économiques de l'activité de vente. Approvisionneur, il pilote l'approvisionnement des magasins centraux et décentralisés de distribution au moindre coût, au bon endroit et dans les meilleurs délais.

Chargé de clientèle, il est l'interface entre les destinations finales, les transporteurs, les approvisionneurs et les services comptables de l'entreprise.

Pour chacune de ces missions, le technicien agit dans un univers économique caractérisé par la nécessité de satisfaire des clients dans le monde entier, le nombre et la diversité des produits à distribuer, des prévisions de commandes soumises aux lois des probabilités et des promotions.

PROFIL PROFESSIONNEL: 7 ACTIVITES-CLES et 21 TACHES-CLES



Pour en savoir davantage, voir :
Annexe 2, pp. 38 et www.trainingvillage.gr/etv

D. Une méthode de construction de référentiels de diplômes professionnels

Le groupe de travail a défini les outils communs et les étapes qui, partant de l'acti-

tivité professionnelle, aboutissent à la certification et à la formation.

De manière technique, la construction commune* est fondée sur le schéma suivant:

1. Le référentiel d'activités:

description de l'activité professionnelle concernée et des tâches professionnelles sur la base de descripteurs communs et non sur celle d'une correspondance entre les concepts utilisés dans les différents systèmes éducatifs (Volet 1 de l'architecture commune).

2. Le référentiel de compétences:

élaboration d'un référentiel de compétences qui articule compétences professionnelles, moyens mis à disposition par l'entreprise, ressources personnelles (savoirs, savoir-faire) et exigences de l'entreprise qui déterminent le degré de performance à réaliser (Volet 2 de l'architecture commune).

3. Le référentiel de certification:

construction d'une méthode d'élaboration des objectifs de certification fondée sur les méthodes «qualité» et une approche professionnelle (Volet 3 de l'architecture commune).

**Informations utiles:*

L'élaboration est collective (professionnels, experts et formateurs). Elle intègre dans le profil l'addition des exigences des différentes délégations de manière à recouvrir toutes les activités professionnelles y compris celles qui pourraient être marginales ou occasionnelles. Une telle approche facilite les nécessaires adaptations liées aux modifications de l'organisation du travail et/ou de son environnement.

La formation (Volet 4) relevant de la subsidiarité, il n'était pas souhaitable de construire un modèle commun. Toutefois, nous avons élaboré collectivement des éléments d'un guide de formation (4.1) centré sur les objectifs (4.1A) et les contenus de formation (4.1B) pouvant orienter le travail des formateurs.

Objectifs et contenus de formation sont structurés en fonction des axes de formation (Volet 3).

Ce guide est mis à la disposition des acteurs qui, dans chaque pays, auront à assurer un rôle dans la formation (initiale et/ou continue) des professionnels du secteur.



Pour en savoir davantage voir:

www.trainingvillage.gr/etv sous la rubrique «diplômes communs»

E. Des outils pour la validation des acquis formels, non formels et informels

Les objectifs initiaux du projet ne présupposaient pas la voie de la validation des acquis (en France la Validation des acquis de l'expérience «VAE» est un mode spécifique d'accès à part entière à la certification). C'est au fur et à mesure des travaux que nous avons intégré cette dimension dans le schéma d'acquisition du diplôme. Ceci pour tenir compte des préoccupations exprimées par les diverses délégations.

Dans la validation des acquis formels, non formels et informels, sur la base de l'expérience française le *premier processus* à maîtriser est celui des référentiels d'activité et de compétences. Le *deuxième* est celui des objectifs de certification. Le *troisième*, c'est la part de l'information et de l'accompagnement en direction du candidat. Le *quatrième* processus est comment remonter des expériences aux référentiels; c'est la part des inférences. Le *cinquième* concerne la production de la décision de validation.

Le mode de construction des référentiels selon notre méthode constitue un outil pensé pour favoriser l'accès au diplôme par la validation des acquis formels, informels et non formels (cf. point 4.2 de l'architecture du référentiel du diplôme commun).

Notamment parce que:

- partant des situations réelles de travail et des compétences professionnelles identifiées par les professionnels, la méthode définit un parcours de construction des objectifs de certification, c'est-à-dire ce que l'on doit vérifier, afin d'attester qu'il y a bien maîtrise des compétences clés ou majeures, évaluation qui pourra se faire notamment sur dossier, en situation professionnelle ou en situation reconstituée.
- Les objectifs de certification sont autant d'outils pour le certificateur qui doit vérifier le professionnalisme de chaque candidat, acquis par la voie de la formation ou par celle de l'expérience.

- De manière concrète, la méthodologie qui intègre étroitement la construction des différents outils: profil professionnel (volet 1), référentiel de compétences (volet 2) et objectifs de certification (volet 3), inscrit ces derniers au sein des Unités de certifications qui correspondent à une «employabilité» repérée ayant valeur marchande sur le marché de l'emploi.
- Cette méthodologie fonde ces Unités sur des compétences professionnelles auxquelles sont associées les exigences professionnelles.
- On dispose ainsi d'objectifs à vérifier dont la maîtrise peut être soumise à l'examen de preuves illustrées notamment par les exigences professionnelles.
- Enfin, la structure modulaire des objectifs de certification et des axes de formation, tout autant que leur étroite articulation entre eux d'abord et avec les compétences professionnelles ensuite, favorisent la validation des acquis lorsque celle-ci nécessite la recherche d'une complémentarité entre l'expérience et la formation.



Pour en savoir davantage voir:
Annexe 3, 42 et www.trainingvillage.gr/etv

F. Des outils pour améliorer la qualité de la certification⁹

Deux pistes découlent directement du travail engagé dans ce projet:

- la construction d'objectifs de certification basés sur les combinaisons de compétences permettant d'attester de la maîtrise d'un métier,
- une approche centrée sur la professionnalisation du certificateur.

Pour le certificateur, cette méthode de construction minimise les risques de sous/ou surévaluation de la maîtrise des compétences nécessaires à l'exercice du métier. De surcroît et de manière complémentaire cette méthode, établie selon une logique professionnelle, systématique, exhaustive, rigoureuse et rationnelle, constitue une voie d'élévation de la qualité attachée à la certification.

En ce qui concerne la seconde de ces deux pistes centrée sur la professionnalisation

du certificateur, la méthode élaborée contribue à une meilleure visibilité de son métier, première assurance de la qualité.

Considérant qu'il s'agit d'un professionnel, nous invitons alors à l'élaboration* de son profil professionnel, de son référentiel de compétences - respectivement volets 1 et 2 de l'architecture commune - et à la définition des objectifs de certification qui établissent les bases de l'évaluation de la maîtrise de son métier - volet 3 -.

**Informations utiles:*

A l'instar de la démarche de construction de diplômes professionnels, cette élaboration est aussi collective. Elle veille à intégrer dans les profils professionnels établis l'addition des exigences des différentes délégations de sorte à recouvrir toutes les activités professionnelles y compris celles qui pourraient être occasionnelles et/ou liées à un contexte national. Une telle approche facilite les nécessaires adaptations des certificateurs liées aux modifications de l'organisation du travail et/ou de son environnement.



Pour en savoir davantage voir:

www.trainingvillage.gr/etv sous la rubrique «diplômes communs»

G. Des outils pour la mise en œuvre d'un système de transfert de crédits

La mise en œuvre d'un système de transfert de crédits dans l'enseignement constitue une condition première de la mobilité des étudiants. Dans une logique d'enseignement et de formation professionnels, ce système n'a de sens que s'il est fondé sur des référentiels communs décrivant des compétences professionnelles et servant de base à la certification.

C'est en effet cette condition qui est garante auprès du monde professionnel de la pertinence du diplôme délivré quel que soit le parcours accompli.

Les objectifs de certification, ici construits sous forme d'«unités», constituent en tant que tels les crédits transférables.

Dans cette approche modulaire, les Unités de certification peuvent recouvrir des séquences temporelles identiques. La mise en œuvre d'un système de crédits reposant sur cette approche invite alors naturellement les établissements de formation à construire un réseau de jumelages, tout en préservant leur liberté en matière de contenus et de modalités pédagogiques.

H. Des outils pour la gestion des ressources humaines

L'entreprise confrontée à l'évaluation de la qualification des salariés et à l'évolution de celle-ci dispose ici d'un nouvel instrument de travail comme outil de gestion des ressources Humaines (GRH):

- afin de fidéliser des collaborateurs,
- de favoriser la mobilité interne ou externe,
- d'accompagner des restructurations,
- de valoriser collectivement le capital humain, etc.

mais aussi, pour les individus:

- comme outil de valorisation personnelle,
- comme composante d'une stratégie de mobilité.

L'approche descriptive que nous avons choisie:

- description des activités clés (grande séquence logique et/ou chronologique qui forme une entité en soi),
- celle des tâches (le travail à faire en terme de consigne),
- et celle des compétences (interventions se traduisant par une capacité à agir en mobilisant différents types de savoirs, dans un environnement professionnel donné et selon des exigences de l'entreprise),

constitue le vecteur d'une typologie de la réalité du travail dans l'entreprise.

Au-delà des référentiels établis, cette approche descriptive permet aussi d'articuler au poste de travail (qui représente tout ou partie de l'activité clé) les compétences professionnelles associées nécessaires à la bonne réalisation du travail à effectuer.

Ces outils sont mobilisables pour la formation continue dans la perspective d'adapter et d'élever les niveaux de qualification.

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

CHAPITRE II: MONTAGE DU PROJET ET MISE EN OEUVRE

A. Le pilote du projet¹⁰

Pour la conduite du projet, le pilote mobilise les différents interlocuteurs nationaux et des pays ou institutions partenaires. Il prépare le budget prévisionnel et en supervise la gestion tout au long de la réalisation de l'objectif. Il coordonne les travaux: établit le programme de travail, le calendrier prévisionnel le plus en amont du processus et si possible pour toute sa durée, définit l'ordre du jour des réunions, la conduite de celles-ci, notamment les règles communes. Il doit veiller au respect strict du calendrier.

Sans être directif sur le contenu des débats, il fait en sorte que tout le monde s'exprime et soit entendu. Il fait émerger les points de convergence possibles, saisit les opportunités d'accord et étaye les acquis. Il essaie de «faire avec» et non de faire «à la place». C'est un animateur. A ce titre, il doit savoir être un «traducteur» qui problématise les enjeux dans des termes qui parlent à tous et les motivent pour créer ou participer à la dynamique du groupe.

C'est lui qui *in fine* arbitre les propositions pour la recherche du consensus.

Il prépare les documents de travail des réunions et s'assure que toutes les propositions à l'instigation des différents partenaires sont prises en compte. Il est le garant des décisions actées par les différents partenaires. Il établit les comptes rendus dans les délais les plus brefs pour les diffuser à l'ensemble des partenaires.

Il supervise toute la logistique pour que les réunions et les déplacements des participants se déroulent dans de bonnes conditions:

- disponibilité des lieux de réunion,
- présence des interprètes lorsque cela est prévu,
- disponibilité du matériel nécessaire pour un bon déroulement de la séance de travail (l'écriture des contenus est conjointe, il convient donc de prévoir de quoi écrire collectivement: ordinateur, vidéo-projecteur, etc.),
- désignation d'un secrétaire de séance pour rédiger directement sur le micro ordinateur les propositions actées par le groupe de travail,
- matériel pour l'enregistrement de toutes les séances dans la langue nationale, en prenant en compte les traductions. Ces enregistrements permettent de capitaliser les travaux et de constituer ainsi un patrimoine collectif,

10 - On suppose que le montage du projet est déjà fait. Montage, pour nous, signifie création, construction et validation du projet.

- hébergement et restauration, le cas échéant accueil des délégations et/ou informations pratiques pour accéder aux lieux de conférence.

Il pilote un projet et un groupe de travail, il n'est pas le représentant d'un pays. Sa mission nécessite de trouver la bonne distance avec les différents protagonistes. Il est indispensable de tenir une position de neutralité pour recueillir l'adhésion du groupe. En ce sens chaque proposition d'une délégation est de même valeur et mérite examen attentif.

Il assure aussi l'indispensable continuité du projet.

B. La préparation

Au départ d'une initiative de construction commune, il convient de s'assurer qu'il existe une demande des professionnels pour un secteur d'activité (le type de "métier" qui sera la cible du travail doit résulter d'une discussion avec les professionnels et les experts au niveau national et les professionnels, experts et institutionnels au niveau approprié - niveau européen dans le cas du projet pilote).

Sans être trop lourde, cette étape de consultation est indispensable dans un processus progressif d'extension de la démarche. C'est elle qui sera de nature à fonder le choix le plus à même de répondre à l'objectif de construction de références professionnelles dans un espace européen.

Lorsque l'implication des partenaires sociaux fait partie de la mécanique nationale de construction de diplômes professionnels, ce qui fonde dans un pays la reconnaissance du profil défini, celle-ci doit être entreprise conjointement à la démarche commune.

C. Les partenaires

Les partenaires les plus impliqués au départ dans les travaux sont dans chacune des délégations les professionnels du secteur retenu et du "métier" concerné.

Rappelons que la démarche privilégie une approche additionnant les exigences de situations de travail rencontrées dans différents environnements professionnels pour

couvrir les activités d'un "métier".

Les autres experts associés sont spécialistes de la construction de référentiels. Il peut s'agir par exemple dans certains pays de représentants de ministères et dans d'autres de représentants de branches professionnelles.

Il est nécessaire que l'équipe de travail fasse appel à des chercheurs et/ou universitaires spécialistes des secteurs concernés. Leur contribution est toujours précieuse dans les travaux.

Le chercheur donne, à différents moments du travail y compris dans la préparation de celui-ci, des éclairages que le pilote, les professionnels et les experts ne peuvent voir soit par manque de recul soit parce que leur regard est différent.

Dans la discussion sur les orientations à proposer au groupe de travail, ses remarques et réactions font évoluer les propositions.

Son avis n'est pas celui d'un professionnel du secteur ni d'un formateur, c'est un avis beaucoup plus objectif, capable de produire une analyse indépendante des caractéristiques propres de ce qu'on est en train de faire.

Le chercheur participe à la capitalisation sous deux ou trois formes: notes d'étape, journal du déroulement des travaux, réalisation des produits intermédiaires et finaux.

Il est la mémoire du pilote. Il devient aussi la mémoire du groupe, capable de dire ce qui s'était dit lors des réunions précédentes et qui l'avait dit.

Soulignons que la stabilité des membres du groupe de travail est une des conditions de la réussite du projet.

D. Le financement

La préparation et la conduite des travaux entraînent des coûts qu'il est nécessaire d'estimer dès l'amont du projet.

Ces coûts recouvrent principalement quatre postes:

- l'interprétariat des séances,
- la traduction des travaux écrits (en particulier des résultats),

- la logistique liée à l'accueil des délégations (hébergement et restauration),
- les coûts du transport pour certaines délégations.

Le financement peut résulter de différentes sources:

- un budget communautaire. Le financement du projet dit de la "professionnalisation durable" a été dégagé par la Commission européenne sur une ligne budgétaire dédiée aux projets pilotes. A l'avenir il est probable, tout autant que souhaitable, que ce financement puisse se faire sur le programme Leonardo da Vinci dont c'est une des finalités;
- un budget national porté par chaque délégation partenaire, dès lors qu'elle mobilise ses experts pour la durée des travaux. La prise en charge du transport des délégations est une donnée qui se négocie avec le pilote du projet en fonction du budget dont il dispose;
- un budget apporté par des entreprises du secteur et/ou des branches concernés qui sont intéressés par la création de référentiels communs à un niveau supra national.

E. L'organisation des travaux

1. Orientations

Dans le cadre de l'élaboration d'une méthode commune de construction de diplômes professionnels, les deux premières séances sont consacrées à une prise de contact des experts avec lesquels le travail va s'effectuer et des systèmes de chaque partenaire pour mieux appréhender les cultures des uns et des autres et d'éventuelles résistances.

Ces séances sont primordiales pour créer une dynamique de groupe indispensable, si l'on veut aller jusqu'au bout d'une démarche souvent complexe.

2. Le travail commun consiste à co-construire des contenus

Pour favoriser le travail de réflexion/proposition du groupe, nous avons adopté la méthode et la procédure suivantes:

- prise de parole (liberté est laissée à chaque membre de délégation pour prendre la parole à plusieurs reprises s'il le souhaite),

- recherche par le pilote des points communs, lorsqu'il y a divergence et proposition visant à additionner les exigences et non à trouver le plus petit commun multiple;
- rédaction des différentes propositions en fonction de règles rédactionnelles et des concepts établis communément. Cette démarche a un double intérêt: elle favorise l'expression d'un même langage et le partage d'une même culture, enfin elle facilite le travail de rédaction et de construction collective;
- recherche systématique du consensus (le passage en force est proscrit). En cas de divergence, le pilote du projet doit procéder à l'examen de toutes les propositions susceptibles d'aboutir à un accord des délégations.

3. Le déroulement de la séance de travail

A chaque séance, présentation des différentes propositions (transmises au préalable par mail et insérées dans le dossier de séance). La construction commune peut être facilitée par un système de vidéo projecteur qui permet de visualiser sur un écran la proposition en discussion et d'introduire au fur et à mesure des débats la ou les propositions des experts validées par le groupe.

Cette méthode d'élaboration favorise une intégration plus grande de l'équipe de travail, ainsi que de l'équipe de traducteurs (le travail en traduction simultanée étant d'un grand secours dans le cadre d'une construction commune), et la mesure de la progression du travail accompli lors de chaque séance.

4. La démarche collective est une démarche pas à pas

Chaque proposition est examinée sur la base de la grille suivante:

- cette proposition est-elle comprise de tous?
- Est-elle pertinente (est-elle à la bonne place dans le projet de texte)?
- Sa formulation est-elle satisfaisante? En d'autres termes peut-on en améliorer la rédaction?

Chaque proposition validée est directement écrite dans le fichier de travail, ce qui permet à chaque membre du groupe de réagir et de participer à la validation. Ce fichier est utile au compte rendu de séance et à la consolidation progressive du travail collectif (on peut en faire une copie à la fin de chaque séance pour la délégation qui le souhaite). Il constitue la preuve du travail accompli. Il est de nature à faciliter

les échanges à l'intérieur de chaque délégation et avec tous les partenaires concernés et/ou associés qui ne participent pas directement aux travaux.

Enfin ce qui est écrit a statut de validation. Il n'est pas souhaitable de revenir en arrière sauf si cela concerne une proposition améliorant ce que le groupe a déjà produit.

F. Le calendrier

Les travaux d'élaboration d'un référentiel commun représentent au plus une dizaine de séminaires*.

Le premier devrait être consacré à une présentation du groupe et des objectifs du travail engagé afin que la finalité soit partagée par l'ensemble des acteurs.

Au cours de ce premier séminaire, les différentes méthodes nationales sont présentées afin de mieux identifier le positionnement initial des délégations.

**Informations utiles:*

La fréquence des séminaires dans un calendrier contraignant constitue une des conditions de la réussite: rencontres régulières, peu espacées dans le temps, selon des ordres du jour établis et connus à l'avance.

L'organisation du travail la plus favorable à une dynamique de groupe, indispensable dans ce genre d'exercice, est la suivante à chaque séminaire:

- *Première journée 14h - 19h30, puis dîner ensemble;*
- *Deuxième journée 9h - 13 h 30, déjeuner ensemble et départ des délégations.*

Le deuxième séminaire donne lieu selon les cas:

- à un bref rappel de la méthode, si une rencontre préalable sur la méthodologie commune a eu lieu;
- à un transfert de la méthodologie mise au point dans le cadre du projet de «professionnalisation durable» et à sa maîtrise.

En fonction du temps disponible, le groupe de travail devra trouver un accord sur le type d'activité et le niveau de qualification professionnelle ciblés, dans le secteur concerné, dont découlera la construction du référentiel métier (profil professionnel, référentiel de compétences).

Les autres séminaires sont consacrés à la construction commune proprement dite à partir d'une grille de lecture commune et sur la base d'une répartition des contributions entre les différentes délégations.

La phase de rédaction collective peut commencer en séance.

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

CHAPITRE III: LA DEMARCHE

A. Une demande de la profession

Le besoin durable de qualification appelle une réponse durable de formation* que traduit la construction de diplômes professionnels.

L'élaboration de référentiels communs à vocation supranationale relève de la même nécessité. Elle se fonde en premier lieu sur une perspective de mobilité des futurs diplômés/salariés. Elle se fonde aussi sur une hypothèse de mondialisation économique qui se traduit par une relative standardisation des formes productives et des modes d'organisation du travail dans de nombreux domaines, justifiant alors une demande de qualification transnationale.

** Informations utiles*

Les institutions qui produisent l'offre de diplômes et/ou de titres doivent consulter les professionnels en amont de toute démarche, afin de vérifier la pertinence du besoin en qualification.

Parfois, cette démarche est à l'initiative de la profession qui sollicite les institutions concernées pour la création d'un diplôme ou la révision de celui-ci.

Il est souhaitable qu'une estimation en terme de perspective d'emplois précise l'importance de la demande.

B. Un consensus à chaque étape de construction

La recherche systématique d'un consensus a présidé à la conduite de chaque réunion et a guidé nos choix.

Le consensus recherché n'est pas minimum, c'est un consensus maximum entre les partenaires professionnels, les experts, les institutionnels des ministères de l'éducation et les chercheurs mobilisés.

C'est un consensus* de tous les acteurs.

Le consensus porte sur l'ordre du jour et les orientations des réunions de travail, les choix méthodologiques, les cibles, les contenus des référentiels et l'architecture commune. Le consensus a donc été recherché à chacune des étapes de la construction commune.

**Informations utiles*

Chaque étape est préparée avec des propositions transmises en amont des réunions à chaque partenaire et discutées, acceptées ou reformulées collectivement en séance.

C. La question de la terminologie

Nous avons évité l'écueil de la terminologie (définition des termes utilisés) en considérant qu'il ne s'agissait pas d'un préalable à notre construction.

Nous avons plutôt fait le choix de construire une terminologie commune relative à la dimension européenne de notre construction et non en référence à nos propres définitions nationales; cette terminologie devant se construire au fur et à mesure de notre progression en fonction des contenus sur lesquels le consensus est réalisé (l'aide apportée par un expert du CEDEFOP est particulièrement précieuse dans cette phase).

D. La logique mise en œuvre à partir d'un secteur

1. Construction de la cible

Elle se décompose en trois phases :

- choisir le secteur d'activité économique dans lequel il existe des contextes communs dans les différents pays. Cette étape se situe en amont du démarrage des travaux collectifs. A l'initiative du pilote du projet, il fait l'objet d'un consensus de la part des différents partenaires et d'une concertation avec les partenaires sociaux,
- définir le profil professionnel ou domaine professionnel. C'est la première

phase du travail collectif de construction. Il se fait sur la base des besoins des employeurs et dans une perspective assez large*,

- définir le niveau de qualification ou niveau d'exigence ou de responsabilité.

De ces choix de cible découlera le niveau du diplôme.

**Informations utiles*

Ne pas prendre une spécialisation trop poussée, privilégier un métier recouvrant une certaine polyvalence et certains éléments innovants. En d'autres termes, il ne s'agit pas de décrire un profil de poste de travail mais plutôt de viser les différentes activités, situations, que notre futur professionnel peut être appelé à rencontrer dans le plus grand nombre possible d'organisations du travail compte tenu de son niveau de responsabilité ; en additionnant les exigences des uns et des autres plutôt qu'en recherchant le plus petit dénominateur commun.

2. Construction du profil professionnel

- Orientation

Le point d'entrée de la méthode correspond à une analyse de l'activité qui n'est pas directement une approche "métier" dont les contours auraient été délimités a priori ni une approche en terme d'emploi. C'est un point d'entrée "activités" qui, progressivement, a pris la forme d'un profil professionnel, permettant le consensus au sein de l'équipe.

- Description des activités clés et des tâches clés

Identifier chaque activité clé et les tâches clés associées à partir d'une grille de lecture commune en quatre points*:

- décrivant (en une à deux pages) le contexte de l'activité,
- décrivant les activités clés (4 minimum et 10 maximum),
- détaillant pour chacune d'entre elles un certain nombre de tâches clés de la manière la moins Nambiguë mais aussi la plus synthétique possible,
- décrivant à l'intérieur de chaque tâche clé les compétences professionnelles (de 2 à 5), auxquelles sont associées les ressources (matérielles, méthodes et savoirs) et les exigences professionnelles.

L'activité clé est un ensemble logique et/ou chronologique des tâches effectivement réalisées par la personne, concourant à une ou plusieurs fonctions au sein de l'entreprise et selon des conditions d'exercice identifiées.

Exemple d'activité clé:
A1 Préparation à l'arrivée du client

La tâche clé est "le travail à faire", qu'il soit réellement fait ou non, dans un environnement physique et social donné, selon certaines conditions d'organisation et de performances attendues, indépendamment des personnes impliquées. Elle concerne la finalité de l'activité et non les modalités de la réalisation effective.

Exemples de tâches clés:
T2 Mettre en œuvre les procédures de réservation
T3 S'assurer de l'enregistrement du client et de l'ouverture de son compte, etc.

**Informations utiles*

Sur la base de cette grille de lecture commune, chaque délégation prend en charge une ou plusieurs activités clés et les tâches clés associées afin d'élaborer les contenus du profil professionnel sur la base duquel le travail de discussion/validation du groupe s'effectue.

Le descriptif doit prendre en compte deux dimensions importantes: celle qui concerne l'objectif et ou les objectifs de l'activité et celle qui concerne l'autonomie de l'opérateur, autonomie relative à la responsabilité liée aux tâches à réaliser.

3. Construction du référentiel des compétences

Pour réaliser les tâches dans des conditions données (attentes de l'entreprise, contraintes de l'environnement) par l'entreprise, le professionnel doit mettre en œuvre

des compétences professionnelles. Celles-ci se concrétisent en mobilisant des ressources (moyens, procédures, méthodes, informations et savoirs associés acquis) en fonction des exigences professionnelles de performance.

Les compétences professionnelles sont décrites au sein des tâches-clés selon:

- des critères communs: objectif professionnel, autonomie et prise d'initiative, responsabilité, contexte relationnel, ressources utilisées, performance exigée;
- et selon des règles rédactionnelles communes : verbe d'action finalisé, concision, précision, non ambiguïté.

La compétence se traduit dans une situation de travail concrète par des actions ou des comportements observables.

L'approche descriptive retenue contourne la difficulté inhérente à toute tentative de définition consensuelle de la compétence.

Exemples de compétences professionnelles:

C1-1: Identifier les moyens nécessaires pour assurer les réservations; vérifier que le service en dispose.

C1-2 : Donner au personnel les instructions du jour, s'assurer qu'elles sont bien comprises, etc.

4. Construction du référentiel des objectifs de certification

Orientation

Par hypothèse nous nous mettons dans la position du certificateur qui doit bien évaluer le degré de maîtrise des compétences du candidat et donc tout mettre en œuvre pour réduire les risques de sous évaluation ou de sur évaluation.

Il s'agit d'élaborer des objectifs de certification qui ont pour fonction de décrire des objets d'évaluation constitués par des combinaisons de compétences. Celles-ci sont

établies selon des critères fonction des réalités de travail auxquelles sera confronté notre professionnel. Cette démarche est systématique, rationnelle, logique et exhaustive.

Sur la base du référentiel des compétences, ces combinaisons sont établies par un regroupement des savoirs dans un premier temps et deux regroupements des compétences ensuite.

- Le regroupement des savoirs en grandes catégories (Axes du diplôme)

est opéré par les formateurs avec l'avis des professionnels. Il sert de base à la définition des axes «cœur de métier» et des «axes de formation».

- Le premier regroupement des compétences

De ces «axes cœur de métier» les professionnels vont tirer les unités de certification (unités d'action professionnelles qui forment des entités en soi, «modules d'action») dans lesquelles sont regroupées les compétences professionnelles mobilisées.

- Le second regroupement des compétences

Au sein de ces «axes cœur de métier» les professionnels vont établir, en coordination avec les pédagogues, un second regroupement des compétences sur la base de critères structurants de l'activité professionnelle: produits, méthodes, moyens, hommes et mesure.

Au sein de ces derniers regroupements de compétences, des «compétences mères» sont repérées à partir desquelles sont rédigés les objectifs de certification. Ces derniers représentent un ensemble de résultats professionnels à atteindre, transposables à des situations évolutives.



Pour en savoir davantage voir:
Annexe 5, page 44 et www.trainingvillage.gr/etv

ANNEXES

Annexe 1

RESPONSABLE DE L'HEBERGEMENT

ACTIVITES-CLES (Ai) et TACHES-CLES (Ti)

ACTIVITE A1: PREPARATION DE L'ARRIVEE DU CLIENT

- T1 - Organiser l'arrivée des clients
- T2 - Mettre en œuvre les procédures de réservation

ACTIVITE A2: PRISE EN CHARGE DU CLIENT A SON ARRIVEE

- T3 - S'assurer de l'enregistrement du client et de l'ouverture de son compte
- T4 - Faciliter l'installation du client, s'assurer qu'il a accès aux services de l'établissement
- T5 - Prendre les dispositions relatives à la sécurité du client et de ses biens

ACTIVITE A3: SUIVI DE LA QUALITE ET DE L'ACCUEIL DU CLIENT

- T6 - S'assurer que les attentes du client sont satisfaites
- T7 - Traiter les demandes ou les réclamations relatives au fonctionnement des services de l'établissement et proposer, avec réactivité, des solutions adaptées aux possibilités de celui-ci
- T8 - Conseiller le client et lui proposer une gamme d'informations d'ordre touristique, culturel, pratique
- T9 - Faciliter les opérations de change et les démarches administratives du client
- T10 - Faciliter la communication du client et favoriser l'accès aux moyens disponibles dans l'établissement (téléphone, télécopie, courrier classique ou électronique..)
- T11 - Tenir à jour l'ensemble des prestations utilisées par le client en vue de la facturation

ACTIVITE A4: GESTION DU DEPART DU CLIENT

- T12 - S'assurer que les dispositions nécessaires à l'organisation du départ ont été prises
- T13 - Mettre en œuvre les procédures de départ et de suivi du client
- T14 - Organiser les ressources sous sa responsabilité

ACTIVITE A5: ACTIVITES TRANSVERSALES

- T15 - Collaborer avec les autres services
- T16 - S'assurer que les actions de prévention, de maintenance et les réparations (matériels et équipements) ont été accomplies
- T17 - Dresser l'inventaire dans son service et maintenir le stock en produits d'accueil, mini-bar et fournitures d'hébergement
- T18 - Développer des actions promotionnelles et collaborer aux plans d'exploitation et de mercatique de l'établissement
- T19 - Collaborer à la stratégie commerciale de l'établissement (contrôler les ventes, les coûts et rendements des différents départements de l'établissement)
- T20 - Animer son équipe
- T21 - Gérer les aléas
- T22 - Traiter l'information



Pour en savoir davantage voir:

www.trainingvillage.gr/etv sous la rubrique «diplômes communs»

Annexe 2

TECHNICIEN DE LOGISTIQUE

PROCESSUS d'APPROVISIONNEMENT

- A1 Préparer l'approvisionnement
- A2 Réaliser l'approvisionnement, y compris en matière de flux en production

PROCESSUS de DISTRIBUTION

- D1 Préparer la distribution
- D2 Programmer et mettre en œuvre la distribution



ACTIVITES COMMUNES

- AC1 Gérer les aléas
- AC2 Gérer les stocks
- AC3 Gérer la qualité

ACTIVITES-CLES (Ai, Di et ACi) et	TACHES-CLES (Ti)
<p>A1-Préparer l’approvisionnement</p> <p>T1A1: Etablir avec les fournisseurs internes ou externes les schémas de flux (prise en compte de la flexibilité contractuelle, des modes de fonctionnement, des exigences de la production).</p> <p>T2A1: Transmettre aux fournisseurs les données prévisionnelles annuelles de production, les commenter en vue de la constitution des budgets et les ajustements nécessaires à la production.</p> <p>T3A1: Définir avec les fournisseurs, les prestataires de services et les services concernés de l’entreprise les plans d’action, les prises d’avance, les calendrier de travail et d’expéditions, les augmentations de capacité de production, tout en respectant les termes du contrat.</p> <p>T4A1: Informer le réalisateur des programmes de fabrication de l’entreprise des goulots d’étranglement prévisibles.</p> <p>T5A1: Présenter et convenir de la faisabilité des programmes périodiques avec les fournisseurs, établir et mettre en œuvre les plans d’actions appropriés.</p>	<p>D1-Préparer la distribution</p> <p>T1D1: Développer et entretenir des coopérations avec les interlocuteurs internes et externes et établir les procédés d’échange d’information.</p> <p>T2D1: Déterminer et planifier les démarches pour la distribution.</p> <p>T3D1: Déterminer les modalités de préparation et de conditionnement du produit.</p> <p>T4D1: Etablir les opérations qui garantissent la quantité et préservent la qualité et les caractéristiques des marchandises à livrer y compris face à d’éventuels risques ou problèmes</p> <p>T5D1: Déterminer l’ensemble des niveaux de stockage et les modes d’approvisionnement des clients</p> <p>D2-Programmer et mettre en œuvre la distribution</p> <p>T1D2: Mettre en place et suivre la bonne exécution du plan d’approvisionnement (distribution et/ou d’expédition).</p>

T6A1: Confirmer et suivre le plan de transport pour la livraison des produits.

T7A1: Suivre l'exécution des programmes (volumes journaliers, problèmes éventuels) au travers des schémas de flux.

A2-Réaliser l'approvisionnement, y compris en matière de flux en production

T1A2: Suivre et détecter les signes avant-coureurs des crises liées à la chaîne logistique (y compris les risques financiers).

T2A2: Anticiper le règlement des difficultés de la chaîne logistique (incidents, risques météo, etc.) et mettre en œuvre, adapter et établir, dans le cadre de sa responsabilité, les plans d'actions pour résoudre les problèmes.

T2D2: Assurer et vérifier l'accomplissement des conditions requises pour la distribution en terme de transport)

T3D2: Etablir les procédures de suivi et d'enregistrement des opérations de déstockage et de distribution (commerce extérieur, qualité, étiquetage, etc.).

ACTIVITES COMMUNES AUX PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION

AC1 - Gérer les aléas

(Détecter l'aléa, identifier et documenter le problème, rechercher des solutions et les mettre œuvre afin de maintenir un niveau optimal de service)

T1AC1 : Etablir un état des lieux sur les conséquences internes et externes des aléas et/ou des dysfonctionnements.

T2AC1 : Proposer un plan d'actions en accord avec les partenaires.

AC2 - Gérer les stocks

T1AC2 : Programmer les charges d'occupation des magasins en planifiant la distribution des produits et en fixant les critères d'emplacement des stocks.

T2AC2 : Déterminer et vérifier les conditions du stockage, dans l'entrepôt, le magasin et le système de manutention.

T3AC2 : Garantir le respect des exigences professionnelles appropriées à la maintenance des entrepôts, de l'équipement et des moyens de transport.

T4AC2 : Programmer les besoins en personnel, les moyens de manutention (manuels et automatisés) et les besoins à satisfaire.

T5AC2 : Mettre en œuvre les opérations logistiques (participer à leur définition le cas échéant) garantissant le lancement et l'extinction de produits décidés par l'entreprise

AC3 – Gérer la qualité

T1AC3 : Participer à la qualité de la chaîne logistique

T2AC3 : entretenir et améliorer les partenariats



Pour en savoir davantage voir:
www.trainingvillage.gr/etv sous la rubrique « diplômes communs »

Annexe 3

VALIDATION DES ACQUIS FORMELS, NON FORMELS ET INFORMELS

Si nous avons à expérimenter la voie de la valorisation des acquis, notre démarche serait la suivante:

Trois cas sont à distinguer:
cas 1 : la validation des acquis vise un diplôme élaboré conformément à notre méthode.
cas 2 : Il n'existe pas de référentiel de diplôme pour un niveau de qualification professionnelle à valider.
cas 3 : Il existe un référentiel de diplôme ne présentant pas toutes les spécificités de notre méthode (par exemple: un référentiel limité au profil professionnel - activités + compétences -, un référentiel avec des compétences mais sans objectifs de certification, etc.).

a) Cas 1

La démarche du Jury vise à valider une expérience au regard d'un référentiel de diplôme. Pour ce faire, le jury confronte expérience et référentiel de diplôme.

Il dispose alors de plusieurs outils:

- du côté de l'expérience: un récit de l'expérience professionnelle acquise et des preuves (réalisations, photos, films, objets, etc.),
- du côté du jury: des unités de certification et des objectifs de certification qui recouvrent toutes les combinaisons de compétences pertinentes en situation de travail, inscrites dans le référentiel du diplôme.

Le jury lit dans les preuves les objectifs de certification. Deux cas peuvent se présenter:

- tous les objectifs de certification se retrouvent dans les preuves, le jury est en

mesure d'émettre un avis favorable pour la délivrance du diplôme;

- les preuves ne sont pas suffisantes par rapport aux objectifs de certification, le jury peut réserver son avis concernant la délivrance du diplôme mais, en revanche, prodiguer des conseils au candidat (complément de formations, etc.).

b) Cas 2

S'il n'existe pas de référentiel de diplôme pour la qualification professionnelle visée, il convient d'en construire un au préalable (Volets 1, 2 et 3) sur la base de notre méthode et ensuite d'appliquer le schéma précédent.

c) Cas 3

Il existe un référentiel qui n'est pas adapté pour l'élaboration d'objectifs de certification couvrant toutes les combinaisons de compétences.

Il est souhaitable de re-profiler ce référentiel selon notre modèle sur la base de notre méthodologie.

Une fois cette étape achevée, il convient d'appliquer le schéma décrit au Cas 1.

**Informations utiles*

La démarche de validation des acquis doit prendre en compte en terme de posture celle du candidat, celle de l'accompagnateur et celle du jury.

Le candidat: pour un candidat ne maîtrisant pas une capacité de formalisation suffisante pour expliciter ses compétences professionnelles, un accompagnement est indispensable.

L'accompagnateur: il doit préparer le candidat à une épreuve qui peut revêtir différentes formes (dossier, entretien, présentation de preuves, etc.) c'est-à-dire l'aider à comprendre la procédure ainsi que ses modalités, l'aider à constituer les preuves de son expérience et à les convertir en compétences contenues dans le référentiel (objectifs de certification).

Le jury: partant d'un référentiel et d'objectifs de certification (combinaisons de compétences autour de compétences majeures), il doit établir une grille d'entretien/évaluation, brève, pertinente et adaptée à chaque candidat et l'utiliser comme un outil d'échanges.

Annexe 4

POUR L'ÉLABORATION EN COMMUN DES ACTIVITÉS CLES, DES TÂCHES CLES ET DES COMPÉTENCES

- Définir l'intitulé du ou des profils
- Préciser la polyvalence du profil (décliner éventuellement plusieurs formes du profil de postes visés dans des structures d'établissements différents)
- Éviter une définition trop technique du poste
- Décrire le contexte de travail (environnement matériel, humain, taille d'entreprise, environnement géographique) qui fait appel à des qualités, des caractéristiques particulières
- Faire apparaître à la fois ce qui est technique et ce qui est transversal (commercial, gestion du personnel, etc.)
- Scinder les tâches dans chaque domaine par des niveaux de responsabilité et des niveaux d'autonomie. Ex: concevoir, encadrer, collaborer, contrôler, exécuter
- Faire apparaître dans le descriptif des tâches certains niveaux de connaissances générales ou spécifiques (langue vivante, référence aux comportements professionnels, recours aux outils informatiques et de communication en restant à un niveau général)
- Situer la formation au niveau de diplôme visé, justifiant à la fois du niveau de responsabilité, d'autonomie et de maîtrise.

Ce premier ensemble devrait à peu près couvrir le «CŒUR de métier».

Quelques règles de base pour la rédaction:

- Être clair sur les mots qui permettront de remonter à la terminologie et aux concepts
- Utiliser des verbes d'action pour les tâches et les compétences et si possible des noms pour les activités afin d'éviter des confusions
- Codifier les activités, les tâches et les compétences afin d'établir une correspondance entre les différents éléments
- Se limiter à un nombre restreint de compétences par tâche (mais très détaillées), non seulement par commodité mais pour une plus grande lisibilité par le plus grand nombre (stagiaires, formateurs, employeurs, pédagogues)
- Faciliter la rédaction commune des compétences par la règle suivante: sous-

entendre au commencement de la rédaction de chacune d'entre elles «être compétent pour» ou «être capable de».

La construction des compétences professionnelles nécessite aussi la rédaction des ressources et des exigences professionnelles.

En effet des ressources sont nécessaires pour pouvoir mettre en oeuvre les compétences professionnelles et produire de l'efficacité dans la réalisation des tâches assignées au professionnel.

Ces ressources sont de plusieurs types:

- elles sont matérielles, ce sont des moyens;
- elles sont de l'ordre de procédures et de méthodes, d'informations, etc.;
- elles sont de l'ordre de savoirs associés.

Exemples de ressources:

- *Moyens:*

T1RM-1, équipement (TIC) ; TxRM-1, Ordinateur; TxRM-2, Imprimante;
TxRM-3, PMS (logiciel de gestion hôtelière), Yield Management y compris GDS;
etc.

- *Informations, procédures et méthodes:*

T1RS-1, Procédures pour la gestion des réservations et pour leur modification;
T1RS-2, Evaluation du temps et des moyens requis pour assurer l'activité de réservation; etc.

- *Savoirs associés:*

T1RS-2.1, Trois langues européennes dont l'anglais et une autre langue facultative à l'oral et à l'écrit avec passage d'une langue à une autre successivement;

T1RS-2.1, Maîtrise et utilisation à bon escient des techniques d'information et de communication;

T1RS-2.3, Usage courant du logiciel de gestion hôtelière; etc.

Pour la construction des compétences professionnelles, nous avons parallèlement identifié les exigences professionnelles.

Ces exigences déclinent, en fonction de ce que l'entreprise est en droit d'attendre, chaque compétence en opérations concrètes que l'on peut mesurer et/ou observer.

Exemples d'exigences professionnelle:

- Il définit les moyens nécessaires pour effectuer la réservation
- Il vérifie l'existence, la disposition et le bon fonctionnement des moyens nécessaires pendant le service
- Il s'assure que l'ensemble des données soient mises à jour, etc.

Annexe 5

CRITERES STRUCTURANTS DE L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE POUR L'ELABORATION DES OBJECTIFS DE CERTIFICATION

Cinq critères de regroupement des compétences ont été choisis

Produits (Pr)	: Objets sur lesquels le professionnel intervient
Méthodes (Mé)	: Démarches et procédés utilisés par le professionnel pour réaliser son objectif au travers d'analyses et d'actions
Moyens (Mo)	: Outils avec lesquels il intervient
Hommes (H)	: Ressources humaines avec lesquelles le professionnel réalise ses objectifs et/ou se trouve en interaction pour les réaliser
Mesure (Me)	: Evaluation par le professionnel des résultats du processus d'action ou de décision mis en œuvre

Chaque critère permet d'identifier les contraintes diverses auxquelles le professionnel est confronté quand il est ou sera en situation de travail : utilisation d'un matériel, recours à une méthode, mobilisation d'une équipe, évaluation de ses objectifs, etc.

Le regroupement de compétences professionnelles par critère nous assure alors que pour ce dernier toutes les compétences associées au profil professionnel sont bien mobilisées.

Il reste alors à écrire le ou les objectifs de certification sur la base du regroupement ainsi défini. L'objectif de certification est très proche d'une «compétence globale». De fait, c'est une synthèse d'un groupe de compétences professionnelles élémentaires au sein duquel se dégage souvent une "compétence mère" et que viennent préciser des compétences complémentaires.

De surcroît, le double regroupement des compétences par «Unité de certification» tout d'abord, puis par critère au sein de chaque Unité, conduit à vérifier que toutes les compétences décrites dans le profil professionnel sont prises en compte dans l'élaboration des objectifs de certification.

La réalisation de l'objectif par le futur professionnel constitue ainsi, autant que faire se peut, la preuve pour le certificateur qu'il maîtrise les compétences identifiées.

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

**George Asseraf
Félix Dossou**

ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

**Una guida per la messa a punto di diplomi comuni e
di altri strumenti standard**

Fonte: Progetto pilota europeo di "Professionnalisation durable"

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

Tutti i diritti sono riservati. Le informazioni contenute nel presente documento possono essere riprodotte o divulgate per fini educativi e non commerciali senza la preventiva autorizzazione dei detentori dei diritti d'autore a condizione di citare chiaramente la fonte delle informazioni. Queste informazioni non possono essere utilizzate per la vendita o per altri fini commerciali senza l'autorizzazione scritta dei detentori dei diritti d'autore. Le richieste per l'autorizzazione devono essere inoltrate al seguente indirizzo di posta elettronica:

segrog@aol.com

George Asseraf & Félix Dossou

*Questa guida è nata per l'iniziativa della Presidenza greca dell'Unione europea. È ispirata agli obiettivi della Presidenza per la costruzione di uno spazio europeo per la formazione professionale, si è arricchita dei contributi dei vari lavori che sono stati prodotti **ed ha beneficiato del suo supporto finanziario.***

Essa rappresenta uno strumento di lavoro a disposizione dei vari attori del sistema educativo che potrà essere utilizzato, in particolare, nella seconda fase del processo di "Professionnalisation durable" preparata dalla Grecia in stretta collaborazione con la futura Presidenza italiana.

La guida è stata realizzata da George Asseraf¹ e Félix Dossou², con la collaborazione di Annette Dubret³.

La guida è stata messa a punto con il contributo delle produzioni del gruppo di lavoro, istituito nel mese di settembre 2001, detto della "Professionnalisation durable"

Anne Marie Charraud, Patrick Bollerot, Joseph Michelin et Philippe Tissot ci hanno fornito i loro consigli durante la redazione di questo documento. A loro va il nostro sincero ringraziamento.

1 - George Asseraf: Ispettore Generale dell'amministrazione per l'Educazione nazionale e della Ricerca, è stato capo del progetto europeo detto della "Professionnalisation durable".

2 - Félix Dossou: Ricercatore presso il CNRS, al Centro studi per l'impiego, ha seguito tutte le fasi pilota del progetto europeo.

3 - Annette Dubret: Ingegnere presso il CNRS, al Centro studi per l'impiego.

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

SOMMARIO

PREFAZIONE	54
RIEPILOGO	56
CAPITOLO I: RISULTATI DEL PROGETTO, LE DIVERSE APPLICAZIONI	58
A. Un'architettura comune per i diplomi professionali	58
B. Due modelli comuni di diplomi professionali	59
C. Due modelli di figure professionali	60
D. Un metodo per la costruzione di modelli comuni di diplomi professionali	61
1. Il modello per le attività	
2. Il modello per le competenze	
3. Il modello per la certificazione	
E. Strumenti per la convalida dei crediti formali, non formali e informali	63
F. Strumenti per migliorare la qualità della certificazione	64
G. Strumenti per l'attivazione di un sistema per il riconoscimento dei crediti	65
H. Strumenti per la gestione delle risorse umane	66
CAPITOLO II: COSTRUZIONE E ATTIVAZIONE DEL PROGETTO	68
A. Il coordinatore del progetto	68
B. La preparazione	69
C. I partner	69
D. I finanziamenti	70
E. L'organizzazione dei lavori	71
1. Orientamenti	
2. Il lavoro comune consiste nel "costruire insieme" i contenuti	

3. Lo svolgimento della sessione di lavoro	
4. Il cammino collettivo è un percorso passo-passo	
F. Il calendario	74
CAPITOLO III: LA PROCEDURA	75
A. Una richiesta per quanto riguarda le professioni	75
B. Un consenso per ogni tappa della costruzione	75
C. La questione della terminologia	76
D. L'attivazione a partire da un settore d'attività	76
1. Definizione degli obiettivi	
2. Costruzione del profilo professionale	
3. Costruzione del modello di competenze	
4. Costruzione del modello degli obiettivi di certificazione	
ALLEGATI	81
Allegato 1: Responsabile del Turismo	82
Allegato 2: Tecnico della Logistica	84
Allegato 3: Convalida dei crediti formali, non formali e informali	88
Allegato 4: Elaborazione comune delle attività chiave, dei compiti chiave e delle competenze	90
Allegato 5: Elaborazione degli obiettivi di certificazione: criteri per la strutturazione dell'attività professionale	93

PREFAZIONE

Il progetto detto "Professionalisation durable" ha coinvolto nove paesi partner (Belgio, Spagna, Francia, Italia, Grecia, Ungheria, Paesi-Bassi, Repubblica Ceca e Regno Unito firmatari della dichiarazione congiunta del 21 febbraio 2002). Si sono associati al progetto la Comunità europea, il Cedefop (Tessalonica), la Fondazione europea per la formazione (Torino), alcuni paesi osservatori (Germania, Irlanda, Danimarca e Lussemburgo) e professionisti dei settori economici interessati (grandi aziende e/o federazioni nazionali professionali).

Questo progetto pilota, che va inserito nel novero delle iniziative comunitarie (lanciate dalla Commissione o dagli Stati membri) per la creazione di uno spazio europeo della conoscenza e della mobilità, presenta un metodo per la costruzione comune di diplomi⁴ professionali. Tale metodo è suscettibile di aprire un nuovo spazio di coordinamento comunitario entro cui gli Stati membri s'impegneranno per trovare una specie di "taratura comune" per i loro sistemi di qualificazione professionale. Inoltre permette a tutti gli Stati membri, se lo desiderano, di tutelare la specificità del proprio sistema educativo.

Questo progetto risponde dunque all'ambizione espressa da tutti gli Stati membri, dai partner sociali e dalla Commissione europea di rinforzare la cooperazione europea nell'insegnamento e nella formazione professionale (Cfr. "Dichiarazione di Copenhagen" 29/30 novembre 2002).

L'obiettivo iniziale del progetto era quello di elaborare un metodo comune per la costruzione di diplomi professionali e di applicarlo in concreto a due diplomi.

La prima tappa è stata attivata durante il 2001 (primo seminario di lavoro del 25 e 26 settembre 2001). Sono stati organizzati quattordici successivi seminari di lavoro (tre-dici a Parigi e uno a Budapest). Ciascun paese ha mobilitato per i lavori squadre formate da professionisti dei settori interessati, responsabili istituzionali e ricercatori.

Il lavoro di costruzione di un metodo comune di elaborazione per i diplomi professionali è concluso. Il gruppo di lavoro ha definito gli strumenti comuni e le tappe che, a partire dalla descrizione dell'attività professionale, portano alla certificazione e alla formazione.

Oggi, tali risultati testati e validati costituiscono prototipi.

4 - Il termine diploma è inteso nel senso di qualunque forma di certificazione conforme ai regolamenti nazionali.

Tuttavia il nostro lavoro non si è fermato a quel punto.

Da un lato, questi riferimenti comuni devono essere integrati in ciascuna regolamentazione nazionale; tutto ciò necessita di un monitoraggio, passo dopo passo, di questa fase da parte degli attori associati nella costruzione dei diplomi professionali di ciascun paese. Quest'azione di vigilanza dovrà essere completata da un follow-up d'assieme da parte degli Stati partner del progetto.

D'altro lato, deve essere lanciata una seconda fase per elaborare nuovi riferimenti comuni dato che la costruzione comune costituisce una risposta diretta e globale all'obiettivo della trasparenza delle qualifiche nell'area europea (vedere "Architettura del modello del diploma", Figura 1, pagina 59: *parti professionali comuni* - moduli 1 e 2 e *obiettivi di certificazione* - modulo 3). La costruzione comune fornisce un impianto strutturale dato che permette di stabilire riferimenti autentici nel quadro dello spazio europeo dell'istruzione e della formazione professionale.

Se la nostra ambizione è quella di costruire questo spazio, allora conviene aumentare progressivamente i punti di riferimento comuni rendendoli più leggibili e più strutturanti, sviluppando progressivamente questo progetto affinché al termine sia costruito almeno un diploma professionale comune per ogni settore d'attività economica a livello europeo⁵; diploma che riguardi esigenze di qualificazione che rispondano a contesti economici comuni nei diversi paesi. Così avremmo un riferimento comune orizzontale fra tutti i settori economici e verticale all'interno di ciascuno di essi.

Al di là della costruzione di diplomi comuni, il progetto si proietta in altri campi d'applicazione: un metodo di elaborazione di diplomi professionali, strumenti per la convalida dei crediti acquisiti, per il miglioramento della qualità della certificazione, strumenti per la gestione delle risorse umane, ecc.

Questa guida è al servizio di tutte queste ipotesi di lavoro.

Ha in particolare come obiettivo quello:

- di facilitare la strutturazione di progetti analoghi,
- di condividere e diffondere il metodo e gli strumenti e di estenderne l'applicazione,
- di elaborare nuovi diplomi comuni,
- d'identificare le utilità e le possibili applicazioni di tutti i risultati (procedura, metodo, strumenti, modelli).

In questo modo questa guida si caratterizza come uno strumento fortemente pragmatico, a disposizione di tutti gli attori coinvolti nell'area professionale della formazione e delle qualifiche.

5 - Questi settori si sono strutturati in Comitati di dialogo settoriale dopo un'iniziativa del 1998 del Consiglio Lavoro e Affari sociali, Consiglio che riunisce al livello comunitario i Ministri di ciascuno Stato membro in carica per i temi del lavoro e della politica sociale.

CAPITOLO I: RISULTATI DEL PROGETTO, LE DIVERSE APPLICAZIONI

Dal lavoro realizzato collettivamente derivano diverse possibilità d'uso:

Fra i paesi: costruzione di modelli comuni di diplomi professionali nello spazio europeo e in quello più genericamente internazionale.

A livello delle imprese: metodologia attivata per l'elaborazione di modelli di "figure professionali" e risultati costituenti strumenti per la gestione delle risorse umane in un ambiente tecnologico e organizzativo caratterizzato dalla variabilità.

A livello individuale: diplomi comuni "sésames" (n.d.t. Systèmes d'études pour une schéma d'aménagement) per la mobilità, strumenti standard, impiego in materia di certificazione dei crediti formali, non formali e informali costituenti repertori base per gli studenti e gli impiegati in uno scenario internazionale.

CAPITOLO II: COSTRUZIONE E ATTIVAZIONE DEL PROGETTO

Scegliere un settore nel quale esistono dei bisogni; cercare paesi partner del progetto e stabilire una concertazione con gli interlocutori sociali a livello nazionale ed europeo.

Elaborare il budget per finanziare i lavori di costruzione comune (numero dei partner, esperti, interpretariato, traduzione, costi dei trasporti e di soggiorno). Cercare i mezzi finanziari (programma comunitario, altri partner, ecc.).

Elaborare un calendario con cadenze ravvicinate (un seminario o più al mese) e assicurarsi della costituzione di delegazioni per ogni paese partner.

Assicurare, fin dall'inizio dei lavori, la dinamica di gruppo e la trasmissione della metodologia comune.

Preparare, fra due seminari di lavoro, le proposte da discutere in plenaria per ciascuna delegazione (ciascuna sessione di lavoro viene chiusa con la distribuzione dei

compiti per la seduta successiva, cosa che necessita la condivisione di regole redazionali comuni).

CAPITOLO III: LA PROCEDURA

Partire dalla domanda dei professionisti che rappresentano un settore di attività economica è un fattore che riguarda le scelte settoriali, mentre l'individuazione di una figura professionale rende socialmente riconoscibili i modelli di diploma.

Condurre i lavori che riguardano le parti comuni e cercare il consenso a ogni tappa: contesto dell'attività, attività chiave, compiti chiave, competenze professionali, obiettivi della certificazione⁶.

6 - Cfr.: Definizione degli obiettivi, costruzione del profilo professionale, del modello di competenze, del modello per gli obiettivi di certificazione, pag. 767

CAPITOLO I: RISULTATI DEL PROGETTO, LE DIVERSE APPLICAZIONI

A. Un'architettura comune per i diplomi professionali

Questa architettura comune è costituita da due sotto-insiemi:

- il primo riguarda ciò che è comune ai paesi partner e normativo per essi. Il sotto-insieme è costituito dal profilo professionale (modulo 1), dalle competenze di riferimento (modulo 2), dagli obiettivi di certificazione (modulo 3);
- il secondo definisce ciò che è accessorio, ovvero i criteri d'accesso al diploma attraverso la formazione iniziale e/o continua (modulo 4.1), la certificazione dei crediti formali, non formali e informali (modulo 4.2), le procedure e i soggetti abilitati alla certificazione (modulo 5).

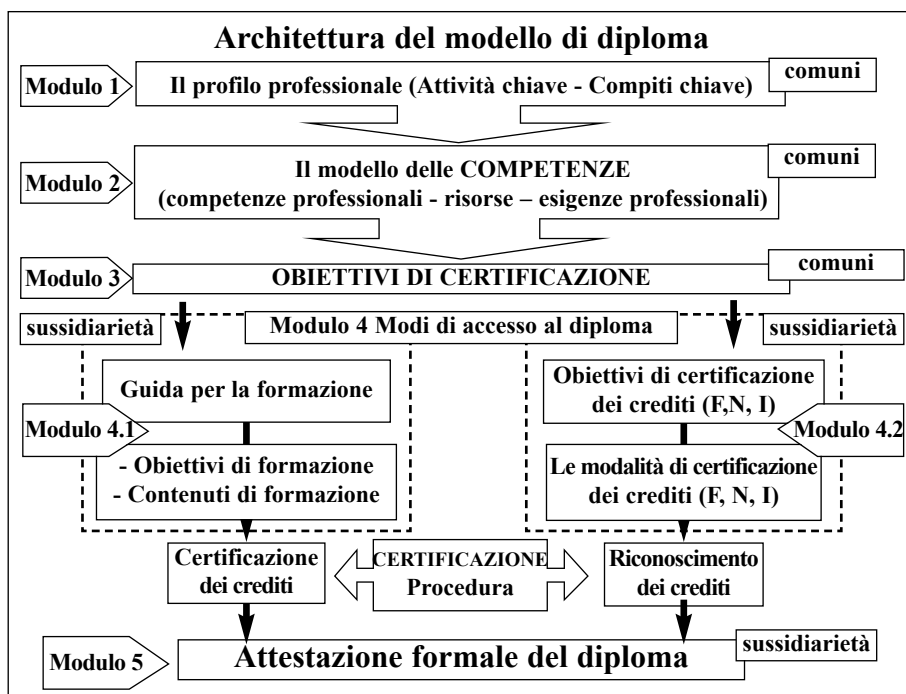


Figura 1

I contenuti e gli obiettivi del modulo formazione, senza essere prescrittivi, sono elaborati in comune e messi reciprocamente a disposizione; tale orientamento resta compatibile con il mantenimento per ciascun Stato membro, se lo desidera, della specificità del proprio sistema educativo, nel rispetto delle sue regole e della sua cultura. Questa impostazione garantisce così sia l'espressione della sussidiarietà, sia l'obiettivo della trasparenza dei diplomi e delle qualifiche.

B. Due modelli comuni di diplomi professionali

La costruzione del contenuto professionale dei diplomi è basata sull'analisi funzionale, analisi che parte dalla domanda dei professionisti, dalle esigenze in termini di formazione o apprendimento e dall'articolazione di queste due dimensioni grazie a un modulo di certificazione che permette appunto di certificare le competenze della persona formata, che sono ritenute necessarie per l'esercizio dell'attività.

Sono stati costruiti due diplomi:

- un diploma di Responsabile del Turismo⁷, il cui ruolo va oltre il settore alberghiero in senso stretto, poiché il futuro diplomato potrà anche prevedere di lavorare in un villaggio turistico, un centro per ragazzi, una casa di riposo, ecc.
- un diploma di Tecnico della Logistica per approvvigionamenti e distribuzione, principalmente, ma non esclusivamente, per il settore automobilistico (per esempio per il settore farmaceutico o della grande distribuzione).

Questi orientamenti sembrano vantaggiosi per il diplomato che potrà così meglio gestire la propria mobilità fra imprese e settori e anche meglio adattarsi alle evoluzioni future; ciò costituirà indubbiamente uno dei fattori di longevità della sua formazione professionale.

Queste impostazioni costituiscono inoltre un fattore positivo per l'impresa che potrà meglio coniugare l'evoluzione delle tecnologie e/o della propria organizzazione con la capacità di adattamento e di mobilità dell'impiegato.



Per saperne di più vedere:

www.trainingvillage.gr/ety alla rubrica «diplômes communs»

7 - Livello III di qualificasecondo la terminologia francese

C. Due modelli di "figura professionale"

La costruzione di un trittico che articola (nel modulo 1 e 2 dell'architettura comune) le attività professionali, i compiti e il modello di competenze conduce, nell'ambito della sperimentazione del progetto, a un insieme coerente riconosciuto dai partner sociali associati.

Poiché questo riconoscimento fornisce una garanzia di riconoscimento sociale, l'insieme descritto può dunque essere considerato come "figura professionale" di riferimento.

RESPONSABILE DEL TURISMO

Il Responsabile del Turismo assicura un funzionamento fluido ed efficiente dei servizi di accoglienza di una struttura ricettiva, sovrintendendo al rispetto delle norme, della politica aziendale e delle procedure in vigore, nel rispetto del livello di qualità finalizzata alla "customer satisfaction".

Può esercitare la sua attività in diversi contesti professionali: alberghi di qualunque dimensione (compresi gli hotel di lusso), centri d'accoglienza (persone anziane, persone portatrici di handicap, giovani), crociere, campeggi, ecc., sempre in modo professionale. Il contesto professionale ricopre perciò diverse tipologie di ambiti di esercizio, in impieghi o postazioni di lavoro differenti.

Nell'ambito della gestione dell'accoglienza e del ricevimento, dalla presa di contatto fino alle procedure di partenza del cliente, questo responsabile controlla che vengano rispettate le disposizioni, sia a livello del suo posto di lavoro, sia presso gli altri servizi della struttura ricettiva, affinché il cliente riceva un servizio al livello delle sue aspettative. Coordina le operazioni di gestione relative alla fatturazione, supervisiona la qualità delle prestazioni, promuove l'immagine della struttura attraverso il servizio d'accoglienza e gestisce il dossier del cliente per fidelizzarlo.

Nel quadro della strategia di valorizzazione della struttura ricettiva, collabora all'orientamento della politica commerciale, partecipa all'elaborazione delle azioni di promozione e contribuisce a rendere esecutive procedure per la qualità.

il **PROFILO PROFESSIONALE** è descritto attraverso 5 **ATTIVITÀ CHIAVE** e 22 **COMPITI CHIAVE**



Per saperne di più vedere:
Allegato 1, pagina 82 e www.trainingvillage.gr/etv

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

TECNICO DELLA LOGISTICA PER APPROVVIGIONAMENTI E DISTRIBUZIONE

Nell'organizzazione del lavoro di produzione, in serie, di prodotti complessi e diversificati, il tecnico di logistica "*acquisitore*" è uno degli attori fondamentali per il funzionamento e per la redditività delle aziende organizzate per la produzione in linea. Egli deve assicurare il rifornimento delle linee di fabbricazione.

La missione di questo tecnico è quella di assicurare i rifornimenti necessari in quantità, tempi voluti, nel posto giusto, ovviando agli ostacoli legati ai legittimi limiti di capacità di produzione dei fornitori.

Per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti realizzati, il tecnico della logistica è uno degli attori fondamentali per la soddisfazione della clientela e per le "performance" economiche della struttura commerciale. Come acquirente, pilota l'approvvigionamento dei magazzini centrali e decentrati di distribuzione, al minimo costo, ottimizzando la localizzazione e la tempistica.

Incaricato di seguire la clientela, è l'interfaccia fra le destinazioni di consegna, i trasportatori, i fornitori e i servizi contabili dell'impresa.

Per ciascuna di queste attività, il tecnico agisce in un universo economico caratterizzato dalla necessità di soddisfare clienti di tutto il mondo gestendo numerosità e diversità dei prodotti da distribuire, in uno scenario dove le previsioni di vendita sono influenzate dall'attività di promozione oltre che da eventi aleatori.

il **PROFILO PROFESSIONALE** è descritto attraverso 7 **ATTIVITÀ CHIAVE** e 21 **COMPITI CHIAVE**



Per saperne di più vedere:

Allegato 2, pagina 84 e www.trainingvillage.gr/etv

D. Un metodo per la costruzione di modelli comuni di diplomi professionali

Il gruppo di lavoro ha definito gli strumenti comuni e le tappe che, a partire dall'attività professionale, portano alla certificazione e alla formazione.

Dal punto di vista tecnico, la costruzione comune* è basata sullo schema seguente:

1. Il modello per le attività:

descrizione dell'attività professionale interessata e dei compiti professionali sulla base di descrittori comuni e non sulla base di una concordanza fra i concetti utilizzati nei diversi sistemi educativi (Modulo 1 dell'architettura comune).

2. Il modello per le competenze:

elaborazione di un modello di competenze che articoli competenze professionali, risorse messe a disposizione dall'azienda, risorse personali (sapere, saper fare) e esigenze dell'azienda che determinano il grado di performance da realizzare (Modulo 2 dell'architettura comune).

3. Il modello per la certificazione:

costruzione di un metodo per l'elaborazione degli obiettivi di certificazione fondata su metodi "qualità" e su un approccio professionale (Modulo 3 dell'architettura comune).

**Informazioni utili:*

L'elaborazione è collettiva (professionisti, esperti e formatori). Essa integra nel profilo l'insieme delle esigenze delle differenti delegazioni in maniera da ricoprire tutte le attività professionali, anche quelle che potrebbero essere marginali o occasionali). Tale approccio facilita gli adattamenti necessari legati ai cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e/o delle condizioni al contorno.

Essendo la *formazione* (Modulo 4) collegata alla sussidiarietà, non è stato ritenuto opportuno costruire un modello comune. Ciò non ostante, abbiamo elaborato collettivamente alcuni elementi di una guida alla formazione (4.1) basata sugli obiettivi (4.1A) e i contenuti di formazione (4.1B) finalizzati a orientare il lavoro dei formatori. Obiettivi e contenuti formativi sono strutturati in funzione degli assi di formazione (Modulo 3).

Questa guida è messa a disposizione degli attori che, in ogni paese, dovranno garantire un ruolo nella formazione (iniziale e/o continua) dei professionisti del settore.



Per saperne di più vedere:

www.trainingvillage.gr/etv alla rubrica «diplômes communs»

E. Strumenti per la convalida dei crediti formali, non formali e informali

Gli obiettivi nazionali del progetto non presupponevano il tema della convalida dei crediti (in Francia la "Validation des Acquis de l'Expérience (VAE)" fa parte della procedura di certificazione). È a forza di lavorare che abbiamo integrato questa dimensione nello schema d'acquisizione del diploma e questo per tenere conto delle preoccupazioni espresse dalle diverse delegazioni.

Nella convalida dei crediti formali, non formali e informali, sulla base dell'esperienza francese, il *primo processo* da presidiare è quello dei modelli di attività e di competenze. Il *secondo* è quello degli obiettivi di certificazione. Il *terzo* riguarda l'informazione e l'orientamento del candidato. Il *quarto* processo riguarda come risalire dalle esperienze ai modelli: è la parte inferenziale. La *quinta* riguarda l'elaborazione della procedura di convalida.

Lo schema per la costruzione di modelli secondo il nostro metodo costituisce uno strumento pensato per favorire l'accesso al diploma attraverso la convalida dei crediti formali, informali e non formali (cfr. punto 4.2 dell'architettura di modello di diploma comune).

In particolare perché:

- partendo dalle situazioni concrete di lavoro e dalle competenze professionali identificate dai professionisti, il metodo definisce un percorso di costruzione degli obiettivi di certificazione, ovvero di ciò che deve essere verificato, con lo scopo di attestare che un individuo possiede delle competenze chiave o superiori, valutazione che si potrà realizzare specificamente su di un dossier, in ambito professionale o in una situazione ricostruita ai fini valutativi.
- Gli obiettivi di certificazione sono parimenti strumenti per il certificatore che deve verificare la professionalità di ogni candidato, acquisita attraverso la formazione o attraverso l'esperienza.
- Concretamente, la metodologia che lega strettamente la costruzione dei differenti strumenti: profilo professionale (modulo 1), modello di competenze (modulo 2) e obiettivi di certificazione (modulo 3), inserisce questi ultimi nell'ambito delle Unità di certificazione che corrispondono a una verificata "impiegabilità" che quindi risulta spendibile sul mercato del lavoro.
- Questa metodologia definisce queste Unità su competenze professionali alle quali sono associate le esigenze professionali.

- Disponiamo così di obiettivi da verificare il cui raggiungimento può essere verificato con prove definite e messe a punto in particolare con riferimento alle esigenze della professione di cui si tratta.
- Infine, la struttura modulare degli obiettivi di certificazione e degli assi di formazione, così come la loro stretta articolazione e quella con le competenze professionali, favoriscono la convalida dei crediti nel caso in cui si ricerchi espressamente una complementarità tra l'esperienza e la formazione.



Per saperne di più vedere:
Allegato 3, pagina 88 e www.trainingvillage.gr/etv

F. Strumenti per migliorare la qualità della certificazione⁹

Due filoni d'indagine scaturiscono direttamente dal lavoro intrapreso in questo progetto:

- la costruzione di obiettivi di certificazione basati sulle combinazioni di competenze che permettano di certificare la competenza in una professione,
- un approccio focalizzato sulla professionalizzazione del certificatore.

Per il certificatore, questo metodo di costruzione rende minimi i rischi di sotto o sovravalutazione del dominio delle competenze necessarie all'esercizio del mestiere. Per di più e in maniera complementare questo metodo, stabilito secondo una logica professionale, sistematica, esaustiva, rigorosa e razionale, costituisce una via di innalzamento della qualità della certificazione.

Per ciò che riguarda la seconda di queste due piste basate sulla professionalizzazione del certificatore, il metodo elaborato contribuisce a una migliore visibilità del suo mestiere, prima garanzia della qualità.

Considerando che si tratta di un professionista, invitiamo allora all'elaborazione* del suo profilo professionale, del suo modello di competenze - rispettivamente modulo 1 e 2 dell'architettura comune - e alla definizione degli obiettivi di certificazione che stabiliscano le basi per valutare la competenza nella professione - modulo 3 -.

**Informazioni utili :*

Come per la procedura di costruzione di diplomi professionali, anche questa elaborazione è collettiva. Essa mira a integrare nei profili professionali stabiliti, l'insieme delle esigenze delle diverse delegazioni in maniera da ricoprire tutte le attività professionali, anche quelle che potrebbero essere occasionali e/o legate a un contesto nazionale. Tale approccio facilita gli adattamenti necessari dei certificatori legati alle modificazioni dell'organizzazione del lavoro e/o del suo ambiente.



Per saperne di più vedere:

www.trainingvillage.gr/etv alla rubrica «diplômes communs»

G. Strumenti per l'attivazione di un sistema per il riconoscimento dei crediti

La messa in opera di un sistema di riconoscimento di crediti nel settore della formazione costituisce una condizione indispensabile alla mobilità degli studenti. Nella logica dell'istruzione e della formazione professionale, questo sistema ha senso solo se è fondato su modelli comuni che descrivano le competenze professionali e che servano come base per la certificazione.

È questa in effetti la condizione che garantisce nel mondo professionale l'integrità del diploma emesso, qualsiasi sia il percorso svolto.

Gli obiettivi di certificazione, qui costruiti sotto forma di "Unità", costituiscono in quanto tali, i crediti trasferibili.

In questo approccio modulare, le Unità di certificazione possono prevedere sequenze temporali identiche. La messa in opera di un sistema di crediti, basata su questo approccio, determina che le strutture di formazione costituiscano spontaneamente una rete di mutuo riconoscimento, pur preservando la propria libertà nei contenuti e nelle modalità didattiche.

H. Strumenti per la gestione delle risorse umane

L'impresa, rispetto alla valutazione della qualificazione degli impiegati e della evoluzione della stessa nel tempo, dispone di un nuovo strumento di lavoro come mezzo di gestione delle risorse umane (GRH - gestion des ressources Humaines):

- allo scopo di fidelizzare i collaboratori,
- di favorire la mobilità interna o esterna,
- di governare le riorganizzazioni,
- di valorizzare collettivamente il capitale umano, ecc.

ma anche per le persone:

- come strumento di valorizzazione personale,
- come componente di una strategia di mobilità.

L'approccio descrittivo che abbiamo scelto:

- descrizione delle attività chiave (completa sequenza logica e/o cronologica che forma una entità autoconsistente),
- descrizione dei compiti (il lavoro da svolgere in termini di consegne ricevute)
- descrizione delle competenze (interventi che si traducono attraverso una capacità di agire mobilitando diversi tipi di sapere, in un ambiente professionale stabilito e secondo le esigenze dell'impresa),

costituisce il vettore di una tipologia della realtà lavorativa nell'azienda.

Al di là dei modelli stabiliti, questo approccio descrittivo permette inoltre di associare al posto di lavoro (che rappresenta in tutto o in parte l'attività chiave) le competenze professionali necessarie alla corretta realizzazione del lavoro da eseguire.

Questi strumenti sono utilizzabili per la formazione continua nella prospettiva di modificare e di innalzare i livelli di qualificazione.

George Asseraf & Félix Dossou
segrog@aol.com

CAPITOLO II: COSTRUZIONE E ATTIVAZIONE DEL PROGETTO

A. Il coordinatore del progetto¹⁰

Per la conduzione del progetto, il coordinatore mobilita i differenti interlocutori nazionali e dei paesi o delle istituzioni partner. Questi prepara il budget di previsione e ne supervisiona la gestione nel corso della realizzazione dell'obiettivo. Coordina i lavori: stabilisce il programma, il calendario programmatico a partire dall'inizio del processo e se possibile per tutta la sua durata, definisce l'ordine del giorno delle riunioni, la loro articolazione e, in particolare, le regole comuni. Deve vigilare per lo stretto controllo del calendario.

Senza essere tassativo sui contenuti dei dibattiti, fa in modo che chiunque possa esprimersi ed essere ascoltato. Fa emergere i possibili punti di convergenza, coglie le opportunità di consenso e rafforza le esperienze. Cerca di "agire con" e non di agire "al posto di". È un animatore. Per questo, deve sapere essere un "traduttore" che riformula i temi in gioco in termini comprensibili a tutti in modo da attivare la dinamica di gruppo.

È lui che in conclusione si pone come arbitro per la ricerca del consenso.

Prepara i documenti di lavoro per le riunioni e si assicura che tutte le proposte di discussione dei differenti partner siano prese in considerazione. È il garante delle decisioni prese dai differenti partner. Stabilisce i resoconti nei termini più concisi possibili per trasmetterli all'insieme dei partner.

Supervisiona tutta la logistica affinché le riunioni e gli spostamenti dei partecipanti si svolgano in buone condizioni:

- disponibilità di spazi per le riunioni,
- presenza di interpreti quando prevista,
- disponibilità di materiale necessario per un buon svolgimento della sessione di lavoro (la scrittura dei contenuti è congiunta, conviene perciò prevedere cosa scrivere collettivamente: computer, video-proiettore, ecc.),
- designazione di un segretario di sessione per redigere correttamente sul PC portatile le proposte espresse dal gruppo di lavoro,
- materiale per la registrazione di tutte le sessioni in lingua nazionale, tenendo conto delle traduzioni. Queste registrazioni permettono di capitalizzare i lavori e di costituire così un patrimonio collettivo,

10 - Si suppone che l'assemblaggio del progetto sia già stato realizzato. Assemblaggio per noi significa: progettazione, strutturazione e validazione del progetto.

- alloggio e ristorazione, all'occorrenza accoglienza delle delegazioni e/o informazioni pratiche per accedere al luogo della conferenza.

Guida un progetto e un gruppo di lavoro, non è il rappresentante di un paese. La sua missione prevede che sia equidistante dai diversi protagonisti. È indispensabile mantenere una posizione di neutralità per raccogliere l'adesione del gruppo. In questo senso ogni proposta di una delegazione ha lo stesso valore delle altre e merita di essere presa in esame attentamente.

Assicura anche l'indispensabile continuità del progetto.

B. La preparazione

Alla partenza di una iniziativa di costruzione comune, conviene assicurarsi che esista una richiesta di figure professionali per un settore di attività (il tipo di "professione" che sarà l'oggetto del lavoro deve derivare da un colloquio con i professionisti e gli esperti a livello nazionale e i professionisti, esperti e rappresentanti istituzionali a livello appropriato - livello europeo nel caso di un progetto pilota).

Senza essere troppo burocratica, questa tappa di consultazione è indispensabile in un processo progressivo di estensione della procedura. È questa tappa che risulterà fondante per rispondere all'obiettivo della costruzione di standard professionali in ambito europeo.

Poiché il coinvolgimento dei partner sociali fa parte del meccanismo nazionale di elaborazione dei diplomi professionali - cosa essenziale per il riconoscimento del profilo definito - questa fase deve essere attivata contestualmente al percorso fra partner europei.

C. I partner

I partner più coinvolti inizialmente nei lavori sono, in ogni delegazione, i professionisti del settore scelto e della "*figura professionale*" interessata.

Ricordiamo che la procedura privilegia un approccio che somma le esigenze di situazioni di lavoro riscontrate in diversi ambienti professionali per coprire le attività di

una "professione".

Gli altri esperti associati sono specialisti della costruzione di modelli. Può per esempio trattarsi, in alcuni paesi, di rappresentanti di ministeri e in altri di rappresentanti di categorie professionali.

È necessario che l'equipe di lavoro faccia appello a ricercatori e/o universitari specialisti dei settori coinvolti. Il loro contributo è sempre prezioso nei lavori.

Il ricercatore offre, in differenti momenti del lavoro e anche nella fase preliminare, chiarimenti che il coordinatore, i professionisti e gli esperti non possono vedere sia per mancanza di distacco, sia perché il loro punto di vista è differente.

Nella discussione sulle linee guida da proporre al gruppo di lavoro, le sue osservazioni e le sue reazioni fanno evolvere le proposte.

Il suo punto di vista non è quello di un professionista di settore, né quello di un formatore, è un parere molto più oggettivo, capace di produrre un'analisi indipendente dalle caratteristiche proprie di ciò che si sta facendo.

Il ricercatore partecipa alla capitalizzazione in due o tre maniere: note di percorso, giornale dello svolgimento dei lavori, realizzazione dei prodotti intermedi e finali.

È la memoria del coordinatore. Diventa anche la memoria del gruppo, capace di dire ciò che era stato detto nelle riunioni precedenti e chi l'aveva detto.

Sottolineiamo che la stabilità dei membri del gruppo di lavoro è una delle condizioni per la riuscita del progetto.

D. I finanziamenti

La preparazione e la conduzione dei lavori comportano costi che è necessario stimare fin dall'inizio del progetto.

Questi costi riguardano principalmente quattro voci:

- l'interpretariato delle sessioni,
- la traduzione dei lavori scritti (in particolare dei risultati),
- la logistica legata all'accoglienza delle delegazioni (alloggio e ristorazione),

- i costi del trasporto per alcune delegazioni

Il finanziamento può provenire da diverse fonti:

- un budget comunitario. Il finanziamento del progetto denominato di "Professionnalisation durable" è stato concesso dalla Commissione europea su una linea finanziaria dedicata ai progetti pilota. Nel futuro è probabile, oltre che auspicabile, che questo finanziamento possa ottenersi sul programma Leonardo da Vinci di cui è una delle finalità;
- un budget nazionale conferito da ogni delegazione partner, dal momento che questa sposta i suoi esperti per la durata dei lavori. L'assunzione degli oneri relativi al trasporto della delegazione è un elemento che viene negoziato con il coordinatore del progetto in funzione del budget di cui questo dispone;
- un budget apportato dalle aziende del settore e/o dai settori coinvolti che sono interessati alla creazione di modelli comuni a livello sovra nazionale.

E. L'organizzazione dei lavori

1. Orientamenti

Nell'ambito dell'elaborazione di un metodo comune di costruzione di diplomi professionali, le due prime sessioni sono dedicate alla presa di contatto con gli esperti con i quali il lavoro verrà effettuato e alla conoscenza dei sistemi di ciascun partner, per meglio comprendere le culture degli uni e degli altri, e delle eventuali resistenze.

Queste sessioni sono preliminari alla creazione di una dinamica di gruppo indispensabile, se si vuole seguire scrupolosamente una procedura spesso complessa.

2. Il lavoro comune consiste nel costruire insieme i contenuti

Per favorire il lavoro di riflessione/proposta del gruppo, abbiamo adottato il metodo e la procedura seguenti:

- interventi (è lasciata la libertà a ciascun membro della delegazione di prendere la parola più volte, se lo desidera);
- ricerca da parte del coordinatore di punti comuni, qualora vi siano divergenze e proposte volte ad aggiungere esigenze e non a trovare il minimo comune denominatore;

- redazione delle differenti proposte in funzione delle regole redazionali e dei concetti stabiliti comunemente. Questa procedura ha un doppio interesse: favorisce la ricerca di uno stesso linguaggio e la condivisione di una stessa cultura, infine favorisce il lavoro di redazione e di costruzione collettiva;
- ricerca sistematica del consenso (non è prevista la votazione a maggioranza). In caso di divergenza, il coordinatore del progetto deve procedere all'esame di tutte le proposte in grado di portare ad un accordo comune tra le delegazioni.

3. Lo svolgimento della sessione di lavoro

A ogni sessione, presentazione delle differenti proposte (trasmesse anticipatamente per posta e inserite nel dossier della sessione). La condivisione può essere facilitata da un sistema di videoproiezione che permette di visualizzare su di uno schermo la proposta in esame e di esaminare prontamente le proposte degli esperti accreditati.

Questo metodo favorisce una maggiore integrazione del gruppo di lavoro e del gruppo dei traduttori (dato che la traduzione simultanea è di grande aiuto per la costruzione comune) mentre si incrementa l'avanzamento dei lavori seduta dopo seduta.

4. Il cammino collettivo è un percorso passo-passo

Ogni proposta viene esaminata sulla base della seguente griglia:

- La proposta è stata compresa da tutti?
- È pertinente (è nella giusta posizione nella bozza di relazione)?
- La sua formulazione è soddisfacente? In altri termini si può migliorare la sua formulazione?

Ogni proposta convalidata è scritta direttamente nell'archivio dei lavori, cosa che permette a ciascun membro del gruppo di intervenire e di partecipare alla convalida. Questo archivio è utile per il resoconto della sessione e per il consolidamento progressivo del lavoro collettivo (si può farne una copia alla fine di ogni sessione per la delegazione che lo desidera). L'archivio di lavoro costituisce la prova del lavoro svolto. È tale da facilitare gli scambi all'interno di ogni delegazione e con tutti i partner coinvolti e/o associati che non partecipano direttamente ai lavori.

Infine ciò che vi è scritto ha valore di delibera. Non è auspicabile che ci siano ripensamenti a meno che ciò non riguardi una proposta volta a migliorare ciò che il gruppo ha già prodotto.

F. Il calendario

I lavori d'elaborazione di un modello comune coprono al massimo una decina di seminari*.

Il primo dovrebbe essere dedicato a una presentazione del gruppo e degli obiettivi di lavoro affinché la finalità sia condivisa dall'insieme degli attori.

Nel corso di questo primo seminario, sono presentati i diversi metodi nazionali con lo scopo di meglio identificare la posizione iniziale delle delegazioni.

**Informazioni utili:*

La frequenza dei seminari in un calendario rigido costituisce una delle condizioni per la riuscita: incontri regolari, poco distanti nel tempo, secondo ordine stabilito e noto fin dall'inizio.

L'organizzazione del lavoro più favorevole per una dinamica di gruppo, indispensabile in questo tipo di attività, è la seguente per ciascun seminario:

- Prima giornata 14h - 19h30, poi cena insieme;
- Seconda giornata 9h - 13 h 30, pranzo insieme e partenza delle delegazioni

Il secondo seminario dà luogo a seconda dei casi:

- a un breve riepilogo del metodo, qualora abbia avuto luogo un precedente incontro sulla metodologia comune;
- a un trasferimento della metodologia messa a punto nel quadro del progetto di "Professionnalisation durable" e al suo approfondimento.

In funzione del tempo disponibile, il gruppo di lavoro dovrà trovare un accordo sul tipo di attività e sul livello di qualificazione professionale individuata, nel settore coinvolto, da cui scaturirà la costruzione del modello professionale (profilo professionale, modello delle competenze).

Gli altri seminari saranno dedicati alla costruzione comune propriamente detta a partire da una griglia di lettura comune e sulla base di una ripartizione dei contributi fra le diverse delegazioni.

La fase di redazione collettiva può cominciare durante la sessione.

CAPITOLO III: LA PROCEDURA

A. La domanda di professionalità

La richiesta continua di qualificazione presuppone un'offerta continua di formazione* che sostenga la costruzione di diplomi professionali.

L'elaborazione di modelli comuni di impianto sopranazionale si riallaccia alla medesima necessità. Essa si fonda in primo luogo su di una prospettiva di mobilità dei futuri diplomati/impiegati. Si fonda anche su un'ipotesi di globalizzazione economica che si esprime con una relativa standardizzazione dei metodi di produzione e dei modelli di organizzazione del lavoro in numerosi comparti: ciò giustifica una domanda di qualificazione transnazionale.

**Informazioni utili*

Le agenzie che offrono formazione devono consultare gli ambiti della professione prima di qualunque attività per verificare quali sono i fabbisogni formativi.

Talvolta questa procedura viene attivata dal settore delle professioni che sollecita le istituzioni a creare o a revisionare una tipologia di diploma.

È importante che queste richieste siano supportate da una stima delle prospettive occupazionali.

B. Il consenso per ogni tappa della costruzione

La ricerca sistematica del consenso ha caratterizzato la gestione di ciascuna riunione e ha guidato le nostre scelte.

Il consenso cercato non è stato quello minimo ma il massimo tra i partners rappresentanti le professioni, gli esperti, le istituzioni dei ministeri dell'educazione e i ricercatori.

È stato un consenso* di tutti gli attori.

Il consenso si attiva sull'ordine del giorno e sugli orientamenti delle riunioni di lavoro, sulle scelte metodologiche, sugli obiettivi. Sui contenuti dei modelli e sull'architettura comune. Il consenso è stato dunque cercato per ciascuna delle tappe della costruzione comune.

**Informazioni utili*

Ciascuna tappa è stata preparata attraverso proposte trasmesse prima delle riunioni a ciascun partner e discusse, accettate o riformulate in plenaria.

C. La questione della terminologia

Abbiamo evitato lo scoglio della terminologia (definizione dei termini utilizzati) considerando che non si trattava di un presupposto per la nostra costruzione.

Abbiamo altresì scelto di costruire una terminologia comune relativa alla dimensione europea della nostra costruzione e non con riferimento alle nostre definizioni nazionali; questa terminologia fra l'altro è stata messa punto man mano che si acquisiva il consenso sui contenuti (il contributo di un esperto del CEDEFOP è stato particolarmente prezioso in questa fase).

D. L'attivazione a partire da un settore d'attività

1. Costruzione degli obiettivi

Si compone di tre fasi :

- scegliere il settore di attività economica dove si trovano riferimenti comuni nei diversi paesi. Questa tappa si colloca prima dell'attivazione delle sessioni di lavori comuni. Per iniziativa del capo progetto, è stata oggetto di consenso tra i diversi partner e di concertazione con le parti sociali,
- definire il profilo professionale o il settore professionale. È stata la prima fase del lavoro collettivo di costruzione. È stata condotta sulla base dei fabbisogni occupazionali ed in una prospettiva "a banda larga"*,

- definire il livello di qualificazione o livello di prestazione o di responsabilità.

A partire da tali obiettivi deriverà il livello del diploma.

**Informazioni utili*

Non scegliere una specializzazione troppo spinta, privilegiare un mestiere che abbia una certa polivalenza ed elementi di innovazione. In altri termini non si tratta di descrivere un mansionario, ma piuttosto di individuare le differenti attività e situazioni che il nostro futuro professionista può essere chiamato a fronteggiare nel maggior numero possibile di situazioni lavorative tenuto conto del suo livello di responsabilità; aggiungendo le esigenze degli uni e degli altri piuttosto che ricercare il minimo comune denominatore.

2. Costruzione del profilo professionale

- Orientamento

Il punto di partenza del metodo corrisponde ad un'analisi del settore di attività che non è direttamente un approccio al "mestiere" i cui contorni potrebbero essere delimitati a priori e neppure un approccio in termini di impiego. È un punto di partenza basato sulle "attività" che progressivamente ha preso la forma di un profilo professionale. Permettendo di raggiungere il consenso in seno al gruppo di lavoro.

- Descrizione delle attività chiave e dei compiti chiave

Identificare ciascuna attività chiave e i compiti chiave associati a partire da una griglia di lettura comune articolata in quattro punti*:

- descrizione (in una/due pagine) del contesto in cui si svolge l'attività,
- descrizione delle attività chiave (da 4 a 10),
- descrivere per ciascuna attività un certo numero di compiti chiave nel modo meno ambiguo e più sintetico possibile,
- descrivere all'interno di ciascun compito le competenze professionali (da 2 a 5), alle quali sono associate le risorse (materiali, metodi e saperi) e le esigenze professionali.

L'attività chiave è un insieme logico e/o cronologico di compiti effettivamente realizzati dalla persona, che appartiene ad una o più funzioni all'interno dell'impresa in rapporto a condizioni d'esercizio ben precisate.

Esempio di attività chiave:

A1 Preparazione per l'arrivo del cliente

Il compito chiave è "il lavoro da fare", indipendentemente dal fatto che sia realmente eseguito, in un ambiente fisico e sociale stabilito, secondo talune condizioni organizzative e di prestazioni attese, prescindendo dalle persone coinvolte. Esso concerne le finalità dell'attività e non le modalità di effettiva realizzazione.

Esempi di compiti chiave:

T2 Mettere in opera le procedure di prenotazione

T3 Assicurarsi della registrazione del cliente, dell'apertura del conto, ecc.

**Informazioni utili*

Sulla base di questa griglia di lettura comune, ciascuna delegazione prende in carico una o più attività chiave e i compiti chiave associati per elaborare i contenuti del profilo professionale su cui si effettuerà il lavoro di discussione/convulsa del gruppo di lavoro.

La specifica deve considerare due aspetti importanti: quello che riguarda l'obiettivo o gli obiettivi dell'attività e quello relativo all'autonomia dell'operatore, autonomia relativa alla responsabilità legata ai compiti da realizzare.

3. Costruzione del modello delle competenze

Per realizzare i compiti nelle condizioni assegnate (aspettative dell'impresa, vincoli ambientali) da parte dell'impresa, il professionista deve evidenziare competenze pro-

fessionali. Esse si concretizzano attraverso una mobilitazione di risorse (strumenti, procedure, metodi, informazioni e saperi associati acquisiti) in funzione delle esigenze professionali che la performance richiede.

Le competenze professionali sono descritte all'interno dei compiti attraverso:

- criteri comuni: obiettivi professionali, autonomia e spirito di iniziativa, responsabilità, contesti relazionali, risorse utilizzate, performance attese;
- e secondo regole comuni per la redazione: verbo d'azione finalizzato, concisione, precisione, mancanza di ambiguità.

La competenza si traduce in una situazione di lavoro concreta attraverso azioni o comportamenti osservabili.

L'approccio descrittivo adottato aggira la difficoltà connessa a qualunque tentativo di definizione consensuale della competenza.

Esempi di competenze professionali:

C1-1: Identificare i mezzi necessari per assicurare le prenotazioni; verificare che il servizio ne sia dotato.

C1-2: Fornire al personale le istruzioni del giorno, assicurarsi che siano ben comprese, ecc.

4. Costruzione del modello degli obiettivi di certificazione

Orientamento

Per ipotesi ci mettiamo nella posizione del certificatore che deve valutare il livello delle competenze del candidato e che dunque deve attivare qualunque strategia per evitare i rischi di sottovalutare o di sopravvalutare.

Si tratta di elaborare obiettivi di certificazione che hanno lo scopo di descrivere l'oggetto della certificazione rappresentato da una combinazione di competenze. Queste

sono stabilite secondo criteri in funzione delle realtà lavorative con cui si confronterà il nostro professionista. Questa sottolineatura è sistematica, razionale, logica ed esaustiva.

Sulla base dei modelli di competenza, queste combinazioni in un primo tempo sono espresse con un raggruppamento di saperi e, in un secondo tempo, con due raggruppamenti di competenze.

- Il raggruppamento dei saperi in grandi categorie (Assi del diploma)

l'informazione ricevuta dalle categorie professionali. Serve da base alla definizione degli "assi nucleo del mestiere" e degli "assi di formazione"

- Il primo raggruppamento di competenze

A partire dagli "assi nucleo del mestiere" i professionisti estraggono le unità di certificazione (unità d'azione professionale che formano delle unità auto-consistenti, "moduli di azione") in cui sono raggruppate le competenze professionali coinvolte.

- Il secondo raggruppamento di competenze

All'interno di questi "assi nucleo del mestiere" i professionisti stabiliscono, in coordinamento con i docenti, un secondo raggruppamento di competenze sulla base di criteri strutturanti dell'attività professionale: prodotti, metodi, mezzi, uomini e misure.

All'interno di questo ultimo raggruppamento di competenze vengono individuate delle "competenze madre" a partire dalle quali sono redatti gli obiettivi di certificazione. Questi ultimi rappresentano un insieme di risultati professionali da raggiungere, trasferibili in situazioni evolutive.



Per saperne di più vedere:

Allegato 5, pagina 93 e www.trainingvillage.gr/etv

ALLEGATI

Allegato 1

RESPONSABILE DEL TURISMO

ATTIVITÀ CHIAVE (Ai) e COMPITI CHIAVE (Ti)

ATTIVITÀ A1 : PREPARAZIONE DELL'ARRIVO DEL CLIENTE

- T1 - Organizzare l'arrivo dei clienti
- T2 - Attivare le procedure di prenotazione

ATTIVITÀ A2: PRESA IN CARICO DEL CLIENTE AL SUO ARRIVO

- T3 - Assicurarsi della registrazione del cliente e dell'apertura del suo conto
- T4 - Facilitare l'insediamento del cliente, assicurarsi che abbia accesso ai servizi dell'organizzazione
- T5 - Prendere i provvedimenti relativi alla sicurezza del cliente e dei suoi beni

ATTIVITÀ A3: CONTROLLO DELLA QUALITÀ E DELL'ACCOGLIENZA DEL CLIENTE

- T6 - Assicurarsi che le aspettative del cliente siano soddisfatte
- T7 - Trattare le domande o i reclami relative al funzionamento dei servizi dell'organizzazione e proporre, tempestivamente, soluzioni sostenibili.
- T8 - Consigliare il cliente e proporgli una gamma di informazioni di tipo turistico, culturale e pratico.
- T9 - Facilitare le operazioni di cambio e le procedure amministrative del cliente.
- T10 - Facilitare la comunicazione del cliente e favorire l'accesso ai mezzi disponibili nell'organizzazione (telefono, telefax, spedizione classica o elettronica).
- T11 - Tenere aggiornato la registrazione delle prestazioni fruite dal cliente in vista della fatturazione.

ATTIVITÀ A4: GESTIONE DELLA PARTENZA DEL CLIENTE

- T12 - Assicurarsi che siano state date le disposizioni necessarie per organizzare la partenza

- T13 - Mettere in opera le procedure di partenza e di assistenza al cliente
- T14 - Organizzare le risorse che sono sotto la propria responsabilità

ATTIVITÀ A5 : ATTIVITÀ TRASVERSALI

- T15 - Collaborare con gli altri servizi.
- T16 - Assicurarsi che siano state attuate le azioni di prevenzione, di manutenzione e di riparazione (materiali e attrezzature).
- T17 - Compilare l'inventario della propria area e mantenere le scorte di prodotti di accoglienza, minibar e forniture per alberghi.
- T18 - Sviluppare le azioni di promozione e collaborare ai piani di indagine e di marketing dell'organizzazione.
- T19 - Collaborare alla strategia commerciale dell'organizzazione (controllare le vendite, i costi e le rese dei diversi settori della struttura ricettiva).
- T20 - Motivare la propria squadra.
- T21 - Gestire gli imprevisti.
- T22 - Trattare l'informazione.



Per saperne di più vedere:

www.trainingvillage.gr/etv alla rubrica «diplômes communs»

**PROCESSO
d'APPROVVIGIONAMENTO**

- A1 Preparare l'approvvigionamento
- A2 Realizzare l'approvvigionamento inclusa la parte relativa ai flussi produttivi

**PROCESSO
di DISTRIBUZIONE**

- D1 Predisporre la distribuzione
- D2 Programmare e mettere in opera la distribuzione



ATTIVITÀ COMUNI

- AC1 Gestire gli imprevisti
 - AC2 Gestire le scorte
 - AC3 Gestire la qualità

ATTIVITÀ CHIAVE (Ai, Di et ACi) e**COMPITI CHIAVE (Ti)****A1-Preparare l'approvvigionamento**

T1A1: Stabilire gli schemi di flusso con i fornitori interni o esterni (tenendo conto della flessibilità contrattuale, dei modi di funzionamento, delle esigenze di produzione)

T2A1: Trasmettere ai fornitori i dati previsionali annuali della produzione, commentarli in vista della definizione dei budget e delle variazioni necessarie per la produzione.

T3A1: Definire con i fornitori, le agenzie di servizi, e i servizi interessati dell'azienda i piani d'azione, i prelievi anticipati, il calendario dei lavori e delle spedizioni, gli aumenti delle capacità produttive, il tutto entro i termini contrattuali.

T4A1: Informare il realizzatore dei programmi di fabbricazione dell'impresa dei "colli di bottiglia" prevedibili.

T5A1: Presentare e stabilire la fattibilità di programmi periodici con i fornitori, stabilire e attivare i piani d'azione appropriati.

T6A1: Confermare e seguire il piano di trasporto per la spedizione dei prodotti.

D1-Preparare la distribuzione

T1D1: Sviluppare e coltivare la cooperazione con gli interlocutori interni ed esterni e stabilire le metodiche per lo scambio di informazioni.

T2D1: Determinare e pianificare le suddivisioni per la distribuzione.

T3D1: Determinare le modalità di preparazione e di condizionamento del prodotto.

T4D1: Stabilire le operazioni che garantiscano la quantità e preservino la qualità e le caratteristiche delle merci da spedire anche con riferimento ad eventuali rischi o problemi.

T5D1: Determinare l'insieme dei livelli delle scorte e i modi di approvvigionamento dei clienti.

D2-Programmare e realizzare la distribuzione

T1D2: Predisporre e seguire la buona esecuzione di un piano di approvvigionamento (distribuzione/o spedizione).

T7A1: Seguire l'esecuzione dei programmi (volumi giornalieri, problemi eventuali) attraverso gli schemi di flusso.

A2-Realizzare l'approvvigionamento compresi i flussi dei materiali in produzione

T1A2: Seguire e rilevare i segnali preliminari di difficoltà legate alla catena logistica (inclusi i rischi finanziari)

T2A2: Anticipare la regolamentazione delle criticità della catena logistica (incidenti, rischi meteo, ecc.) e mettere in opera, adattare e stabilire i piani di azione per risolvere i problemi, entro i limiti della propria responsabilità.

T2D2: Assicurare e verificare la coerenza delle condizioni richieste per la distribuzione in termini di trasporti.

T3D2: Stabilire le procedure di controllo e di registrazione delle operazioni di prelievo dal magazzino e di distribuzione (esportazione, qualità, etichettatura, ecc.).

ATTIVITÀ COMUNI AI PROCESSI DI APPROVVIGIONAMENTO E DI DISTRIBUZIONE

AC1 - Gestire gli imprevisti

(Prendere atto dell'imprevisto, identificare e documentare il problema, ricercare le soluzioni e renderle operative per mantenere un livello di servizio ottimale)

T1AC1 : Fare il punto sulle conseguenze interne ed esterne degli imprevisti e/o dei malfunzionamenti.

T2AC1 : Proporre un piano d'azione in accordo con i partner.

AC2 - Gestire le scorte

T1AC2 : Programmare i carichi di occupazione dei magazzini pianificando la distribuzione dei prodotti e fissando i criteri di immagazzinamento delle scorte.

T2AC2 : Determinare e verificare le condizioni di magazzinaggio nel deposito, nel magazzino e nel sistema di manutenzione.

T3AC2 : Garantire il rispetto delle esigenze professionali appropriate alla manutenzione dei depositi, delle attrezzature e dei mezzi di trasporto.

T4AC2 : Programmare i fabbisogni di personale, i mezzi di manutenzione (manuali e automatici) e i bisogni da soddisfare.

T5AC2 : Realizzare le operazioni logistiche (partecipare alla loro definizione laddove possibile) che garantiscano il lancio e la messa fuori produzione dei prodotti secondo le decisioni dell'impresa.

AC3 – Gestire la qualità

T1AC3 : Partecipare alla qualità della catena logistica

T2AC3 : Sviluppare e migliorare i partenariati



Per saperne di più vedere:

www.trainingvillage.gr/ctv alla rubrica «diplômes communs»

Allegato 3

VALIDAZIONE DEI CREDITI FORMALI, NON FORMALI E INFORMALI

Se dovessimo sperimentare la strada della valorizzazione dei crediti, la nostra classificazione sarebbe la seguente:

Si devono distinguere tre casi:
Caso 1: valorizzazione dei crediti a fronte di un diploma articolato secondo il nostro metodo
Caso 2: non esiste un riferimento ad un diploma per un livello di qualificazione professionale da validare
Caso 3: esiste un riferimento ad un diploma che non presenta tuttavia tutte le specificità del nostro metodo (ad esempio: un riferimento limitato al profilo professionale - attività + competenze, un riferimento con le competenze, ma senza gli obiettivi di certificazione, ecc.)

a) Caso 1

Il percorso della commissione volto a validare un'esperienza rapportata ad un diploma standard. Per fare ciò, la commissione confronta l'esperienza con lo standard.

Dispone in tal caso di diversi strumenti:

- dal lato dell'esperienza: una descrizione dell'esperienza professionale acquisita e delle prove (realizzazioni, foto, filmati, oggetti, ecc.)
- d'altro lato: unità di certificazione e obiettivi di certificazione che coprono tutte le combinazioni tipiche in situazione lavorativa, inserite nello standard del diploma.

La commissione verifica nelle prove il raggiungimento degli obiettivi della certificazione. Si possono presentare due casi:

- tutti gli obiettivi della certificazione si riscontrano nelle prove, la commissione è in grado di emettere una comunicazione favorevole per il rilascio del diploma;

- le prove non sono sufficienti in rapporto agli obiettivi di certificazione, la commissione esprime riserve circa la possibilità di poter rilasciare il diploma, ma nel contempo può fornire delle indicazioni al candidato (circa la parte ancora da svolgere a complemento della formazione, ecc.)

b) Caso 2

Se non c'è uno standard per il diploma riferito alla qualificazione professionale interessata, conviene prepararne uno in anticipo (Moduli 1, 2 e 3) sulla base del nostro metodo e, in seguito, applicare lo schema precedente.

c) Caso 3

Esiste uno standard che però non è adattato per l'elaborazione di obiettivi che coprano tutte le combinazioni delle competenze.

Si auspica che venga rielaborato lo standard secondo il nostro modello sulla base della nostra metodologia. Una volta che questa tappa è stata completata, conviene applicare lo schema descritto al caso 1.

**Informazioni utili*

Il percorso di validazione dei crediti deve tener conto della posizione del candidato, del tutor e della commissione.

Il candidato: per un candidato che non è in grado di esprimere una sufficiente capacità di formalizzazione per presentare le sue competenze professionali, è indispensabile un tutor.

Il tutor: deve preparare il candidato ad una prova che può assumere diverse forme (dossier, aggiornamento, presentazione delle prove, ecc.) cioè aiutarlo a capire la procedura e le modalità, aiutarlo a dare consistenza alle prove della sua esperienza e a convertirle in competenze contenute nel modello (obiettivi di certificazione).

La commissione: partendo da un modello e dagli obiettivi di certificazione (combinazione di competenze attorno alle competenze principali), deve stabilire una griglia di taratura/valutazione, breve, pertinente e adattata a ciascun candidato e utilizzarla come strumento di traduzione delle competenze in esito.

Allegato 4

PER L'ELABORAZIONE IN COMUNE DI ATTIVITÀ CHIAVE, DI COMPITI CHIAVE E DI COMPETENZE

- Definire la denominazione del/dei profili
- Precisare la polivalenza del profilo (declinare eventualmente diverse forme di profilo di posti individuati nelle strutture di diverse aziende)
- Evitare una definizione troppo tecnica del posto di lavoro
- Descrivere il contesto di lavoro (ambiente fisico, umano, dimensione dell'azienda, ambiente geografico) che richiede qualità, caratteristiche particolari
- Fare apparire al tempo stessi ciò che è tecnico e ciò che è trasversale (commerciale, gestione del personale, ecc.)
- Scindere i compiti in ogni settore per livello di responsabilità e livello di autonomia. Ex: concepire, inquadrare, collaborare, controllare, eseguire
- Fare apparire nella descrizione dei compiti certi livelli di conoscenza generale o specifica (lingua, riferimento a comportamenti professionali, ricorso a strumenti informatici e di comunicazione restando però a livello generale)
- Situare la formazione a livello del diploma individuato, giustificando al tempo stesso il livello di responsabilità, di autonomia e di *maestria*.

Questo primo insieme dovrebbe in linee generali ricoprire il "corpo centrale della professione".

Alcune regole di base per la redazione:

- Essere chiari sulle parole che permetteranno di risalire alla terminologia e ai concetti
- Utilizzare verbi d'azione per i compiti e le competenze e se possibile nomi per le attività al fine evitare confusioni
- Codificare le attività, i compiti e le competenze allo scopo di stabilire una corrispondenza fra i diversi elementi
- Limitarsi a un numero ristretto di competenze per compito (ma molto dettagliate), non soltanto per comodità, ma per una maggiore leggibilità per il maggior numero di persone (stagisti, formatori, datori di lavoro, pedagogisti)
- Facilitare la redazione comune delle competenze attraverso la seguente regola: sottintendere all'inizio della redazione di ciascuna di queste "*essere com-*

petente in" o "essere capace di".

La costruzione delle competenze professionali necessita inoltre l'elencazione delle risorse e delle esigenze professionali.

In effetti sono necessarie risorse per poter esprimere le competenze professionali e agire efficacemente nella realizzazione dei compiti assegnati al professionista.

Queste risorse sono di diversi tipi:

- sono materiali, cioè gli strumenti di lavoro
- sono le procedure e i metodi, le informazioni, ecc.
- sono i saperi associati

Esempi di risorse:

- *Strumenti di lavoro:*

T1RM-1, attrezzatura (TIC); TxRM-1, Computer ; TxRM-2, Stampante; TxRM-3, PMS (computer di gestione alberghiera), strumenti di *Yield Management* e GDS (n.t.d. Strumenti per la misura del rendimento); ecc.

- *Informazioni, procedure e metodi:*

T1RS-1, Procedure per la gestione delle prenotazioni e della loro modifica;

T1RS-2, Valutazione dei tempi e dei mezzi necessari per assicurare l'attività di prenotazione; ecc.

- *Saperi associati:*

T1RS-2.1, Tre lingue europee fra cui l'inglese e un'altra lingua facoltativa orale e scritta, con successivo passaggio da una lingua all'altra;

T1RS-2.1, Padronanza e utilizzo consapevole delle tecniche d'informazione e di comunicazione;

T1RS-2.3, Uso corrente del software di gestione alberghiera; ecc..

Per la costruzione delle competenze professionali, abbiamo identificato parallelamente le esigenze professionali.

Queste esigenze declinano, in funzione di ciò che l'azienda richiede, ogni competenza nelle operazioni concrete che si possono misurare e/o osservare.

Esempi di esigenze professionali:

- Definisce gli strumenti necessari per effettuare la prenotazione
- Verifica l'esistenza, la sistemazione e il buon funzionamento degli strumenti necessari durante il servizio
- Assicura che l'insieme dei dati venga aggiornato, ecc.

Allegato 5

CRITERI DI STRUTTURAZIONE DELL'ATTIVITA' PROFESSIONALE PER L'ELABORAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI CERTIFICAZIONE

Sono stati scelti cinque criteri per il raggruppamento delle competenze

Prodotti (Pr)	: Oggetti sui quali interviene il professionista
Metodi (Mé)	: Delimitazioni e procedimenti utilizzati dal professionista per realizzare il suo obiettivo attraverso forme di analisi e di azione.
Mezzi (Mo)	: Strumenti di cui si serve il professionista
Uomini (H)	: Risorse umane con cui il professionista realizza i suoi obiettivi e/o interagisce per realizzarli
Misure (Me)	: Valutazione da parte del professionista dei risultati del processo operativo o decisionale attivato

Ciascun criterio permette d'identificare le diverse opzioni con cui il professionista dovrà confrontarsi quando si troverà in situazione di lavoro: utilizzazione di un materiale, ricorso ad una metodologia, mobilitazione di una squadra, valutazione degli obiettivi, ecc.

Il raggruppamento delle competenze professionali condotto in base a precisi criteri ci assicura che tutte le competenze associate al profilo professionale sono state ben individuate.

Resta dunque da scrivere l'obiettivo (o gli obiettivi) della certificazione sulla base del raggruppamento così definito. L'obiettivo della certificazione è molto vicino ad una "competenza globale". Di fatto è una sintesi di un gruppo di competenze professionali elementari, si articola sovente in una "competenza madre", e che tende a raccordarsi a competenze complementari.

Certamente, il doppio raggruppamento preliminare delle competenze in "Unità di certificazione", e poi con criteri all'interno di ciascuna unità, conduce a verificare che tutte le competenze descritte nel profilo professionale sono state considerate nell'elaborazione degli obiettivi di certificazione.

La realizzazione dell'obiettivo da parte del futuro professionista costituisce per il certificatore la prova, per quanto possibile, che egli possiede a buon livello le competenze in esame.