



AGIR ENSEMBLE POUR L'INSERTION
PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

L'ACTION DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL DANS LES SIAE

Dossier thématique janvier 2021



AFEST

INAÉ
Centre Régional Vincent Merle
102 avenue de Canéjan - 33600 PESSAC
05 57 89 01 10
contact@inae-nouvelleaquitaine.org
www.inae-nouvelleaquitaine.org



INVESTIR
DANS VOS
COMPÉTENCES



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**



Dans l'observation que l'on fait du secteur de l'IAE, 82% des salariés en parcours en Nouvelle-Aquitaine ont un niveau de formation initial égal ou inférieur au niveau CAP-BEP.

Dans ce cadre, la mobilisation de la formation professionnelle constitue un maillon essentiel du parcours d'insertion d'un salarié. C'est un levier pour la sécurisation de son parcours.

Depuis la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », l'AFEST (Action de Formation en Situation de Travail) est apparue comme une nouvelle modalité de formation, avec en caractéristique pédagogique le fait d'utiliser la situation de travail comme support d'apprentissage.

Ce qui résonne avec le fonctionnement des Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) qui placent la formation en milieu de travail au cœur de leurs pratiques avec le postulat qu'elles sont propices au développement des compétences professionnelles des personnes.

L'intérêt de la FEST pour le secteur est multiple :

- ➔ Cette démarche doit permettre, aux SIAE, d'asseoir leurs compétences en matière d'accompagnement, d'apprentissage, de pédagogie, et de développer une expertise dans la transmission des compétences.
- ➔ Pour le salarié en parcours, elle favorise la posture « d'acteur apprenant ». Elle renforce la traçabilité des acquis, la méthode d'apprentissage essai erreur, l'auto-évaluation, ... Elle redonne également le goût de la formation aux salariés, en se basant directement sur des compétences professionnelles propres aux activités et métiers mis en œuvre pendant le parcours.

L'AFEST, nouvelle modalité de formation n'a pas vocation à concurrencer ou se substituer aux autres formats de formation mais plutôt à venir enrichir la palette des formats disponibles et être prise en compte comme une formation à part entière.

Ce dossier thématique, destiné aux SIAE, doit permettre de mieux appréhender le sujet et son intérêt, d'éclairer sur les étapes de mise en œuvre et les éléments clés de réussite de cette démarche stratégique.

*Isabelle ZAOUÏ CARLIER
Déléguée Régionale INAÉ*

Sommaire

- 1/ Qu'est-ce que l'AFEST ? **p. 4**
- 2/ Pourquoi mettre en place une démarche FEST en IAE ? **p. 6**
- 3/ Les points de vigilance et recommandations **p. 9**
- 4/ Rôles des acteurs et partie prenantes à mobiliser **p. 10**
- 5/ Mise en œuvre opérationnelle d'une AFEST et témoignages de SIAE **p. 11**
- 6/ le financement de la démarche ? Rôle des OPCO **p. 17**
- 7/ La FEST à travers 3 témoignages **p. 19**
- 8/ En savoir plus... **p. 28**

Contact pour en savoir plus

Candice VALERY, chargée de mission professionnalisation INAÉ
c.valery@inae-nouvelleaquitaine.org

*Remerciements à Sarah DUJONCQUOY et Willy PAROCHE, AREAS
(étude sur l'AFEST dans l'IAE avec le soutien financier de la Direccte
Nouvelle-Aquitaine)*

1/ Qu'est-ce que la FEST ?

La FEST est un acronyme qui signifie Formation En Situation de Travail. Si vous rajoutez un A l'acronyme devient AFEST : Action de Formation En Situation de Travail.

La FEST, c'est une modalité de formation, et de manière spécifique, elle contient ces 6 ingrédients incontournables :

1. Du temps dédié
2. Un accompagnement personnalisé
3. Des objectifs pédagogiques
4. Des actions de mise en situation
5. Des séquences réflexives
6. Un dispositif d'évaluation du parcours (traçabilité, efficacité)

Le contexte, une démarche ancienne et innovante

La loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel remet la FEST au goût du jour en lui donnant un statut officiel. Le législateur offre ainsi aux entreprises un cadre de référence, une méthodologie ainsi qu'une possibilité de financement.

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Evolution de la définition d'une action de formation : La loi reconnaît désormais la formation en situation de travail comme modalité légale pouvant être financée par les fonds de la formation professionnelle continue.

Art. L.6313-2 L'action de formation mentionnée au 1° de l'article L.6313-1 se définit comme un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel.

Elle peut être réalisée en tout ou partie à distance.

Elle peut également être réalisée en situation de travail.

Les modalités d'application des deuxième et troisième alinéas du présent article sont déterminées par décret.

Le décret du 28 décembre 2018 relatif à l'action de formation en situation de travail

Art. D.6313-3-2 La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

- 1 L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques.
- 2 La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale.
- 3 La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages.
- 4 Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.



Quelles différences avec la formation sur le tas ou le tutorat ?

La FEST se différencie par la création d'un parcours individualisé sur la base de situations de travail. Ce cheminement comprend des critères objectifs de réussite. Les situations sont préparées ou imaginées à l'avance puis proposées aux apprenants.

En revanche, la formation « sur le tas » profite souvent des situations existantes pour former la personne. Seconde différence, l'existence du référent AFEST (cf. chapitre 5 les acteurs) : celui-ci est responsable de la personne qu'il accompagne et en charge de l'évaluer tout au long du parcours.

Remarque : La FEST n'est pas une modalité de formation pour obtenir une certification, elle peut valider tout ou partie d'un titre professionnel mais elle peut aussi valider 2 à 3 compétences.

2/ Pourquoi mettre en place une démarche FEST en IAE

2.1 Les Enjeux identifiés pour l'IAE¹

L'AFEST : un véritable levier pour l'accès à la formation de publics aux besoins spécifiques

L'AFEST peut constituer un véritable levier pour initier et/ou lever les freins à une démarche de formation pour un public souvent éloigné et réfractaire à toute initiative allant en ce sens. Si l'enjeu de la formation est bien présent pour la plupart des structures, son accès pour les publics accompagnés demeure toujours difficile pour des raisons de moyens (financement, ...) mais aussi en raison d'un public pour qui la formation est encore bien souvent synonyme de « retour à l'école » et fait écho aux mauvaises expériences antérieures. Comme déjà mentionné dans l'introduction, en cela l'AFEST recouvre un enjeu assez différent que la simple montée en compétences et l'amélioration de l'outil de production.

1 Etude menée fin 2019 par le cabinet AREAS avec la coordination d'INAÉ et l'appui financier de la Direccte Nouvelle-Aquitaine.



Témoignage de Jean-Philippe BURJADE, Président d'Isle et Dronne, ACI à Porchères

« Cela peut paraître compliqué de mettre en place l'AFEST, mais elle ne fait que formaliser ce que font déjà les salariés en SIAE (...) Le fait de mettre en place la démarche permet à des personnes de reprendre une activité professionnelle, de regagner confiance en eux. Cela demande une organisation, et une équipe pluridisciplinaire où tous concourent au même projet en complémentarité. L'encadrant technique au sein d'une SIAE n'a pas uniquement une mission de production. Il a également une mission sociale et formative (...). L'AFEST peut paraître chronophage au début mais (...) ça correspond à notre cœur de métier. »

Extrait de la journée régionale FEST du 13 octobre 2020 organisée par INAÉ.

L'AFEST : un enjeu pour concrétiser une finalité d'être « entreprises apprenantes »

L'AFEST semble constituer une opportunité de pouvoir mettre effectivement en place un accompagnement des salariés, devenir et être valorisé réellement comme « entreprises apprenantes ».

L'engagement dans une démarche AFEST constitue un véritable enjeu pour redéfinir la place de la formation dans le parcours.

A noter : selon les types de structures, cette démarche de formation est plus ou moins avancée (démontrée par l'étude AREAS). Pour les associations intermédiaires, l'AFEST semble constituer une opportunité de pouvoir mettre effectivement en place de la formation pour leurs salariés avec la nécessité de créer l'intégralité de l'offre de formation (séquences pédagogiques, outils de suivi et d'évaluation, définition des rôles de référence...).



L'AFEST peut être pensé sur l'ensemble des secteurs économiques. Il y a beaucoup d'appréhension par les SIAE, alors que finalement elles sont déjà très actives sur la FEST. Maintenant il s'agit de formaliser pour que cela devienne une AFEST.

VAE : L'AFEST peut être un outil pour accompagner à la VAE.

L'AFEST : un enjeu à conjuguer aux exigences de productivité

Pour les structures soumises à des impératifs de production importants, la mise en œuvre de l'AFEST notamment dans la période d'intégration, peut permettre de garantir un niveau de production de la SIAE en formant les personnes lors de leur période d'intégration.



**Témoignage d'Isabelle NICOLAS,
Directrice de l'Association Aide à l'Emploi,
AI à Aigrefeuille d'Aunis**

« Cette démarche a été mise en place car nous avons la volonté de professionnaliser les salariés en parcours dès leur intégration nous souhaitons renforcer l'accompagnement et garantir des prestations de qualité lors des mises à disposition chez les particuliers ».

Extrait de la journée régionale FEST du 13 octobre 2020 organisée par INAÉ.

2.2 Les effets directs et bénéfiques de la FEST

POUR LES STRUCTURES DE L'IAE

EFFETS DIRECTS

- ➔ Favoriser l'acquisition d'une ou plusieurs compétences spécifiques pour les salariés et construire un parcours pouvant aller à la certification
- ➔ Evaluer la progression des salariés
- ➔ Proposer des formations adaptées aux publics (situations d'illettrisme, public non francophone, mobilité, échec scolaire, ...)
- ➔ Formaliser la formation
- ➔ Transmettre des savoirs faire et une expertise métier
- ➔ Faire évoluer la fonction d'encadrant technique (professionnalisation)

BÉNÉFICES

- ➔ S'engager dans une stratégie d'un projet d'insertion formatif
- ➔ Gagner en expertise et être reconnu dans son activité formative
- ➔ Avoir de nouvelles ressources pour la formation
- ➔ Enrichir le dialogue social et professionnel
- ➔ Fédérer l'équipe autour d'un projet global
- ➔ Identifier et valoriser les experts métier
- ➔ Mobilité interne (une nouvelle organisation et la formation des équipes peut amener à une réorganisation interne)
- ➔ Développer des compétences des permanents
- ➔ Booster son taux de sortie

POUR LES SALARIÉS EN INSERTION

EFFETS DIRECTS

- ➔ Identifier et acquérir des compétences techniques en lien avec l'activité professionnelle ou des compétences transférables en lien avec le projet professionnel
- ➔ Conscientiser, attester des compétences acquises et pouvoir les restituer lors d'un entretien d'embauche
- ➔ Faciliter l'accès à la formation
- ➔ Développer l'appétence pour la formation

BÉNÉFICES

- ➔ Renforcer son employabilité : développer les chances d'une insertion durable
- ➔ Contribuer à la reconnaissance, l'autonomie et la confiance en soi
- ➔ Favoriser la motivation des salariés et donner du sens au travail

3/ Les points de vigilance et recommandations avant de s'engager

Avant de s'engager sur cette démarche interpellant la stratégie d'insertion de sa SIAE, il est nécessaire de s'interroger sur un certain nombre de points :

- Le premier niveau concerne la place de la formation dans le projet associatif ou d'entreprise et des différents acteurs (CA, Cadres, Salariés, Salariés en insertion). Ce questionnement est d'autant plus nécessaire dans une structure ayant le désir de s'orienter vers une AFEST généralisée à l'ensemble des salariés. La démarche AFEST doit être transversale à toutes les fonctions de la SIAE (organisation du travail, ...). Même si le personnel encadrant est formé, si le CA, la direction ne portent pas le projet, celui-ci ne fonctionnera pas. C'est toute la structure qui doit adhérer au projet et le porter.
- Le deuxième niveau qui en découle concerne les ressources humaines. La structure dispose-t-elle d'une équipe d'accompagnement formée ? Les encadrants techniques ont-ils, au-delà de leur formation technique, une capacité à évaluer les aptitudes, les capacités, les compétences ? C'est l'ensemble de l'équipe (direction, ASP, encadrants techniques) qui doit être formée pour parler le même langage, travailler sur une organisation qui permette la mise en œuvre de la démarche. Ainsi, une structure a formé l'ensemble de son équipe encadrante au [CQP EPSP \(Encadrant Pédagogique en Situation de Production\)](#), ce qui a permis de structurer en interne les méthodes pédagogiques à mettre en œuvre sur le terrain, et de répartir les tâches entre les salariés. De plus, contrairement à d'autres modalités de formation où la préparation est gérée par le service RH, formation ou confiée à des prestataires externes, le dispositif AFEST mobilise, dès l'identification du besoin en compétences, tous les acteurs. Au regard de ces éléments, quelles modalités pour le suivi de l'AFEST sont envisagées ? Une configuration en binôme référent AFEST et salarié ou en trinôme encadrant technique / salarié / ASP ?
- Le troisième niveau concerne l'activité de la structure. Le déploiement de la démarche de formation lié à l'AFEST nécessite une reproductibilité de l'expérience de travail. A ce titre, la structure doit disposer à la fois d'une activité récurrente et d'une visibilité de celle-ci. La mise en œuvre de l'AFEST, nécessite d'identifier, au préalable, les activités qui vont permettre de travailler sur un socle de compétences ; celui-ci ne peut être constitué que sur des activités récurrentes, donc cela suppose pour les SIAE d'avoir des chantiers qui soient pérennes. Cela nécessite également d'avoir un volume d'activités important car les journées "AFEST" où l'objectif est le transfert pédagogique, implique de ne pas avoir d'objectifs de rentabilité sur ces temps-là. Est-ce que le support d'activité, l'activité économique de la SIAE se « prête » à cette démarche AFEST ?

4/ Rôles des acteurs et partie prenantes à mobiliser

La FEST concerne tous les acteurs de la structure !

Les membres du conseil d'administration et de la direction

Une action de formation en situation de travail nécessite d'affecter des ressources humaines, techniques et financières. Il est indispensable d'inclure les membres dirigeants à la réflexion, pour avoir la certitude que les moyens nécessaires à la réussite de l'AFEST seront déployés.

L'engagement de l'AFEST sous-entend que :

- ➔ Les SEP produisent mais sont en formation. La productivité ne peut donc pas être exigée.
- ➔ L'AFEST modifie l'organisation du travail. Les SEP sont en situation réelle de travail mais ont le droit à l'erreur. Il ne faut donc pas exclure une perte financière liée à un défaut de qualité.
- ➔ La personne qui forme doit disposer de temps pour concevoir les actions de formation et mener des entretiens avec l'apprenant-e.
- ➔ Il est parfois nécessaire de faire appel à des prestataires extérieurs pour une expertise technique ou un accompagnement à la démarche.

L'équipe encadrante et accompagnatrice

L'encadrant-e technique, un-e Conseiller-e d'Insertion Professionnelle (CIP), un Accompagnateur ou une Accompagnatrice Socio-Professionnelle (ASP) pourront avoir le rôle de :

- ➔ Garantir le cadre légal et la méthode de l'AFEST, de réaliser l'analyse de l'activité pour la rendre apprenante et de construire le parcours individuel de formation (rôle de référent-e AFEST).
- ➔ Mettre en œuvre le parcours individuel de formation (rôle d'accompagnant-e AFEST). Bien souvent, ces deux rôles sont tenus par une seule personne. Mais ils peuvent aussi être dissociés. Si le rôle de référent-e AFEST est obligatoirement confié à une personne de la SIAE, le rôle d'accompagnant-e peut aussi être confié à un prestataire extérieur.

L'accompagnant-e en AFEST est responsable du parcours de formation. En tant que formateur/formatrice, il/elle valide les objectifs définis, prépare et observe la mise en situation et peut également mener les entretiens réflexifs. Cet acteur doit avoir envie de transmettre, être formé à la méthode, connaître le support d'activité, savoir rendre compte de son activité formative.

La personne en insertion : l'apprenant-e

L'apprenant-e est responsable du développement de ses compétences : la personne ne fait pas qu'observer et répéter. Pour que l'AFEST soit une réussite, des pré-requis sont à vérifier, comme :

- ➔ Son acceptation de la formation
- ➔ Son implication dans la méthode
- ➔ Sa capacité à analyser son activité et à se questionner
- ➔ Sa capacité à faire un retour oral de son analyse

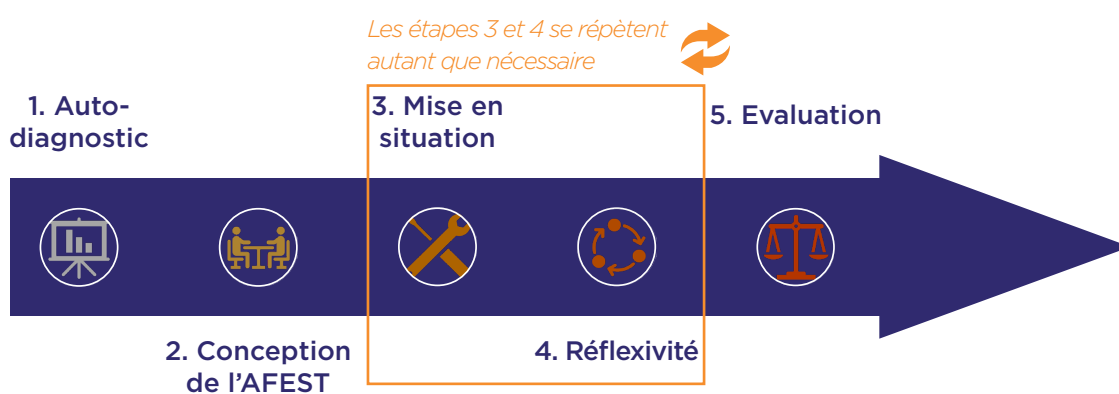
L'organisme de formation

Si besoin, un organisme de formation peut contribuer à l'ingénierie du parcours : analyse du travail, conception des mises en situation, ... Il peut aider l'accompagnant.e AFEST interne à développer ses compétences pédagogiques et accompagner les temps réflexifs et d'évaluation.

Source « Dossier FEST de la Fédération des Entreprises d'Insertion et CHANTIER école Pays de Loire ».

5/ Mise en œuvre opérationnelle d'une AFEST




Les étapes





ÉTAPE 1




Auto-diagnostic

 Objectifs	Évaluer si l'AFEST est la modalité de formation la plus adaptée : <ol style="list-style-type: none">1. Mesurer l'opportunité et la faisabilité de l'AFEST2. Se positionner par rapport à la mise en œuvre de l'AFEST3. Définir la configuration de l'AFEST propre à sa structure
 Acteurs	L'équipe de direction et l'équipe d'encadrement
 Tâches	A partir d'un outil constitué de questions simples, évaluer les conditions et l'ingénierie requis pour que l'AFEST se déroule dans des conditions appropriées ↻ Possibilité de s'aider de l'outil d'autodiagnostic. Pour en savoir plus, contactez INAÉ.



Concevoir l'AFEST pas à pas dans la structure : les séquences préparatoires





ÉTAPE 2

 <p>Objectifs</p>	<p>Concevoir la mise en œuvre de l'AFEST au sein de la structure :</p> <ul style="list-style-type: none">↳ Organiser la démarche AFEST↳ Mobiliser l'équipe↳ Définir de manière précise toutes les actions à réaliser à chaque étape de la mise en œuvre de l'AFEST/Planifier↳ Construire les outils nécessaires à la mise en œuvre des différentes étapes↳ Préparer un environnement de travail favorable à la mise en œuvre de l'AFEST
 <p>Acteurs</p>	<p>La mise en œuvre, en fonction des structures, peut être réalisée par plusieurs configurations d'équipe possibles.</p> <p>Toutefois, il semble qu'au minimum deux types d'acteurs doivent être associés à cette étape :</p> <ul style="list-style-type: none">↳ Le directeur et/ou responsable formation qui devront co-construire et arbitrer l'architecture principale de l'AFEST au sein de la structure (support métier, les temps dédiés, les salariés concernés, ...)↳ Le(s) référent(s) AFEST (tuteur, encadrant technique, ...) qui devra concevoir le déroulé précis de l'AFEST et les tâches à réaliser
 <p>Tâches</p>	<p>Au-delà des singularités liées à chaque SIAE, plusieurs tâches à cette étape de conception semblent incontournables :</p> <ul style="list-style-type: none">↳ Définition du rôle de chaque membre de l'équipe AFEST & sensibilisation de l'ensemble de l'équipe↳ Analyse de l'activité pour rendre la situation apprenante : Analyse des situations de travail et des activités inhérentes permettant d'identifier les compétences visées/ identifier les situations de travail pour lesquelles l'AFEST apportera une valeur ajoutée par rapport aux dispositifs existants. (Cf. référentiels métiers compétences afin de repérer les situations de travail. Il convient alors de les analyser et de les aménager si besoin. Les référentiels de compétences doivent être à jour et décrire les situations de travail réelles)↳ Planification des actions de formation en tenant compte des dimensions spatiale, temporelle et économique propres à sa structure.↳ Conception et écriture des différents séquences pédagogiques↳ Conception et écriture des outils de suivi de l'AFEST↳ Intégration des séquences AFEST dans l'organisation du travail
<p>Références</p>	<ul style="list-style-type: none">↳ Guide de l'AEFA : Evaluer les compétences transversales, AEFA/ERASMUS +, Juin 2017



ÉTAPE 3





Mise en situation

 Objectifs	Appliquer en situation de travail pour permettre le développement des compétences : le salarié en parcours est mis en situation de réaliser une activité, avec une intention pédagogique dont il est informé. Il s'agit d'une vraie situation de production.
 Acteurs	<ul style="list-style-type: none">➤ Le salarié en parcours (l'apprenant)➤ Le formateur et +/- l'ASP, chargé de professionnalisation, ...
 Tâches	<ul style="list-style-type: none">➤ L'apprenant met en application les activités en vue de la production d'un résultat donné (objectif professionnel)➤ Les phases de mise en situation doivent être répétées autant de fois que nécessaire pour produire les apprentissages visés
	Va et vient entre les mises en situation et les séquences de réflexivité.



ÉTAPE 4




Réflexivité

 Objectifs	<p>La phase réflexive constitue un temps distinct de la situation de travail, qui, grâce à un accompagnement pédagogique, permet à l'apprenant de :</p> <ul style="list-style-type: none">➔ Utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail➔ Observer, analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et expliciter les apprentissages➔ Ancrer les apprentissages, les processus doivent être adaptés à l'évolution du salarié.➔ Formaliser les compétences acquises
 Acteurs	<ul style="list-style-type: none">➔ L'apprenant➔ Le formateur AFEST➔ et éventuellement l'ASP/chargé de professionnalisation
 Tâches	<p>Organisation de temps dédiés pour transformer l'expérience de travail en une prise de conscience des compétences acquises</p> <p>Lors d'un entretien en face à face, entre le formateur et l'apprenant, qui se fait hors du temps de production, il s'agit d'aider l'apprenant à analyser ce qui s'est passé pendant la mise en situation, puis de donner son point de vue ou de faire des apports complémentaires.</p> <p>Ces temps de réflexion ne sont pas des échanges informels, ils doivent donc être outillés au moyen de différents types de support : carnets de bord, vidéo, grilles d'évaluation, ...</p>
	<p>Va et vient entre les mises en situation et les séquences de réflexivité.</p>
Références	<ul style="list-style-type: none">➔ Mon livret d'accompagnateur FEST, C-Campus, 2016



ÉTAPE 5

Évaluer les acquis de l'apprenant (évaluations intermédiaires et finale)

 Objectifs	<p>Mesurer la progression de l'apprenant et l'atteinte de l'objectif professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Elle doit être centrée sur les objectifs pédagogiques fixés individuellement➤ Elle doit acter de l'acquisition ou non de nouvelles compétences.➤ Elle permet d'identifier les suites éventuelles et notamment aller vers de la certification➤ Elle doit permettre également d'améliorer la pratique de l'AFEST par le formateur
 Acteurs	<ul style="list-style-type: none">➤ L'apprenant➤ Le formateur➤ Éventuellement l'ASP
 Tâches	<p>A partir des résultats, dans une situation de travail donnée, en repartant des objectifs fixés et en s'appuyant sur le référentiel de compétences, procéder à une évaluation des acquis de l'apprenant.</p>
Références	<ul style="list-style-type: none">➤ Mon livret d'accompagnateur FEST, C-Campus, 2016



Zoom sur la méthode pédagogique « outillée » de CHANTIER école

CHANTIER école a élaboré une démarche pédagogique spécifique qui s'appuie également sur la production. La démarche est dite « outillée », car elle repose sur un ensemble d'outils pédagogiques qui organisent et structurent les apprentissages. Dans les entreprises sociales apprenantes, les salariés se voient proposer immédiatement des tâches professionnelles concrètes, représentatives de métiers, qui répondent aux objectifs de production. La démarche pédagogique consiste à rendre ces tâches productives apprenantes. Ainsi, chaque tâche peut être un prétexte pour organiser une séance d'apprentissage.

Les 4 outils de CHANTIER école

- **Livrets de suivi des compétences et capacités professionnelles :** Établis à partir des référentiels de compétences des ministères, les livrets de suivi recensent les capacités et les compétences professionnelles spécifiques à chaque activité.
- **Guide d'apprentissage ou de formation :** Le guide précise comment la situation professionnelle devient apprenante : objectifs de la séance, consignes à donner, ressources nécessaires, modalités d'évaluation.
- **Fiche d'expérience professionnelle :** La fiche permet à la personne de valoriser son expérience à partir d'exemples concrets, en mettant en exergue les compétences acquises. Cela nécessite de sa part, introspection et réflexion.
- **Attestations de compétence :** Le livret de suivi et les évaluations faites régulièrement par l'encadrant-e permettent de lister les compétences acquises par la personne et de les inscrire dans les attestations de compétences professionnels.

La formation « Encadrant pédagogique en situation de travail » (EPSP) permet aux équipes d'un chantier d'insertion de s'approprier la démarche pédagogique outillée.

6/ Le financement de la démarche

Positionnement des OPCO

La Loi Avenir professionnel remplace les Opca par des opérateurs de compétences (OPCO). Un décret du 21 décembre 2018 définit les modalités d'organisation, de fonctionnement et de la procédure d'agrément des opérateurs de compétences. Ce changement bouleverse les fonctionnements.

Chaque OPCO doit s'organiser et intégrer les nouvelles modalités de financement de la formation (CPF de transition, PRO A, FEST, ...).

Actuellement, les OPCO sont intéressés par le sujet de la FEST mais n'ont pas tous la même politique.

Ainsi, pour la mise en place de la FEST, il est recommandé de se rapprocher de son conseiller OPCO.



**Témoignage de Laurent CHAIX,
Conseiller Formation OPCO Cohésion sociale**

Comment l'OPCO de la cohésion sociale se mobilise sur ce sujet ?

L'OPCO a prévu un dispositif pour accompagner les structures dans l'ingénierie de cette démarche. Pour celles et ceux intéressés, il s'agit de se rapprocher de votre conseiller qui opère, en premier lieu, à un diagnostic.

Le conseiller produit ensuite une note d'opportunité. Si la demande de la structure est éligible à ce dispositif, sous certaines conditions, un recours à un consultant externe est organisé. Une dizaine de consultants sont référencés.

L'appui de ce consultant permettra à la structure d'être accompagné sur l'identification des situations formatives puis des moyens pédagogiques.

J'attire votre attention sur le fait que la FEST est une démarche qui vous engage en tant que SIAE. C'est un investissement sur du long terme. Il faut que le CA, les salariés soient toutes et tous parties prenantes. La FEST ne doit pas être une opportunité financière et ne doit pas être confondue avec de la formation interne.

Quelles différences entre formation interne et FEST ?

Dans l'exemple d'une SIAE ayant pour support d'activité une recyclerie, la formation interne permet de faire monter en compétences les salariés sur les techniques de vente.

La FEST lui permet de détricoter son activité, il nourrit sa réflexion

Extrait de la journée régionale FEST du 13 octobre 2020 organisée par INAÉ.

Possibilité de mobiliser les dispositifs suivants dans le cadre de l'AFEST :

L'AFEST est une modalité pédagogique, elle peut être utilisée dans le cadre de tous les dispositifs :

- ➔ Le plan de développement des compétences
- ➔ La validation des acquis de l'Expérience
- ➔ L'alternance ...

Prise en charge possible par l'OPCO :

- ➔ PIC IAE
- ➔ Financement par les contributions conventionnelles (=fonds mutualisés de la branche professionnelle)
- ➔ Coût de l'intervenant externe prise en charge par l'OPCO

Les dépenses éligibles peuvent donc être selon les cas :

- ➔ Ingénierie en amont
- ➔ Temps de formation
- ➔ Formation des formateurs-accompagnateurs et des référents

Ces éléments sont à vérifier auprès de votre OPCO.

7/ La FEST à travers 3 témoignages d'acteurs



AI Association d'Aide à l'Emploi à Aigrefeuille d'Aunis (17)

Isabelle NICOLAS, Directrice



L'association intermédiaire est composée de 8 salariés permanents - 40 ETPI salariés en insertion et 60 000 heures de MAD/an. Le cœur de l'activité est le métier d'employé de ménage à 62% chez les particuliers.

Avancement de l'AFEST : Démarrage fin 2019 mais interruption suite Covid en 2020 - lancement en 2021.

Isabelle, en tant que directrice d'AI, quels constats en termes de gestion des compétences et de formation, vous ont donné envie de vous engager dans l'AFEST ? »

1. Constats d'augmentation des dysfonctionnements et insatisfactions des clients / traçage / repérage grâce à la démarches qualité.
2. Depuis 2006, proposition de plans de formations, mais nous avons des difficultés à faire adhérer et à mobiliser les salariés en parcours aux formations.
3. En AI, il est difficile d'attester des compétences, nous n'avons pas d'encadrant technique.

Comment avez-vous procédé pour engager la démarche ?

Ma première idée a été de mettre en place un tutorat car je n'avais pas connaissance de l'AFEST.

Puis j'ai pris connaissance d'une fiche descriptive de l'AFEST sur le site de Cap Métier et j'ai pris contact avec mon conseiller emploi de l'OPCO Cohésion sociale, qui m'a présenté la démarche.

J'ai répondu à un questionnaire pour savoir si l'AFEST était opportune pour ma structure. Il y avait des questions sur les enjeux, la motivation, le

rôle des permanents, les résultats visés. L'OPCO a validé la recevabilité et l'intérêt de faire une AFEST. Ensuite, ma structure a bénéficié d'une prestation appui conseils (cabinet consultant pour mettre en place l'AFEST) sur 3 jours avec un accompagnement sur la faisabilité organisationnelle et financière auprès de tous les salariés permanents. Le but était de valider les conditions de mise en œuvre et savoir comment s'y prendre pour mettre en place l'AFEST.

Le formalisme semblait compliqué mais au fur et à mesure nous nous sommes rendus compte que certains outils étaient déjà en place et qu'il fallait juste les réadapter.

Lorsque vous avez décidé d'engager votre structure dans un projet d'AFEST, pouvez-vous nous décrire comment vous avez abordé la question du formalisme imposé par cette nouvelle modalité de formation ?

1^{ère} réaction, cela va être difficile. Le formalisme est une réalité : le décret définit des modalités pédagogiques avec des étapes incontournables. C'est l'accompagnement par l'OPCO qui m'a permis de comprendre les étapes et de me rassurer sur le fait de pouvoir m'appuyer sur l'existant. J'ai pris conscience de la possibilité d'inclure nos outils existants dans les étapes (ex : entretiens diagnostic, fiches d'évaluation).

Il y avait déjà un formalisme au sein de la structure engagée dans la démarche qualité : cela a permis de faciliter la démarche.

Pourriez-vous nous donner votre point de vue sur la mobilisation de tous les acteurs de la structure ?

Le projet doit faire l'unanimité. Il est nécessaire d'avoir un engagement et un portage du conseil d'administration et de la direction puis de tous les acteurs en interne. Ils doivent être partie prenantes (les ASP : expertise salariés, chargés de MAD : expertise clients, la comptable aussi pour l'administratif, ...).

Le projet AFEST demande du temps de tous les acteurs, c'est un investissement pour la structure.

Quelles vont être les conditions de mise en œuvre ?

Nous avons travaillé sur 2 temps de formation.

- 1. Session d'entraînement** chez le particulier avec un apprenant et un tuteur qui intervient chez le particulier entre 8h et 10h. Le tuteur transmet le savoir à l'apprenant. Le tuteur/formateur est une personne mise à disposition chez un particulier depuis très longtemps, qui a validé les compétences et qui est apte à transmettre le savoir.

2. Diagnostic avec analyse réflexive à l'association avec des phases d'entretien individuel et des phases d'entretien collectif. Pour le support, nous nous sommes appuyés sur le référentiel du CQP auxiliaire de vie pour se l'approprier et recréer un outil interne à la SIAE avec leurs propres indicateurs de compétences.

Quelles sont les contraintes et opportunités à envisager ?

Contraintes à envisager avant : le fait d'être en binôme chez le particulier.

Opportunités : La FEST contribue à la démarche qualité avec une amélioration continue. L'AFEST sera dans la continuité des actions déjà menées (formation de sécurité au travail, atelier repassage, atelier numérique, cléA, ...).

Régie de Territoire du Bassin de Brive (19)

Séverine LONJON, Directrice



Quelle est la genèse de votre projet ?

Ce projet est né du projet associatif et de sa nécessaire déclinaison en projet d'insertion. Le projet associatif de notre structure est basé sur l'inclusion pour l'emploi.

L'association a été créée en août 2019 et émane de la fusion de deux ACI existants. Nous avons débuté notre activité de chantier d'insertion en janvier 2020 avec des professionnels émanant des deux structures d'insertion précédentes et des professionnels embauchés directement sur ce nouveau projet.

Quel était votre but en mettant en place ce projet d'AFEST ?

En premier lieu, il s'agissait de développer un projet d'insertion coconstruit avec l'équipe et partagé par tous.

Pour décliner et dynamiser notre projet associatif et répondre aux forts objectifs de la gouvernance d'inclusion par l'emploi, il me semblait crucial de mettre en place un projet d'insertion ambitieux qui s'appuie sur l'investissement dans le développement des compétences des salariés en parcours d'insertion. Pour cela, je souhaitais mobiliser l'ensemble des possibilités offertes par la loi de la formation professionnelle de 2018 : formation interne, externe et AFEST.

Il m'est apparu opportun que dès la mise en place de l'association, l'équipe puisse s'inscrire dans la construction du projet d'insertion tout en se professionnalisant et en créant une identité forte. Pour cela, nous avons besoin d'être accompagnés dans la dimension management de projet et la dimension technique de la montée en compétences.

Comment avez-vous financé votre projet ?

Le diagnostic a été financé par notre OPCO (Cohésion Sociale, Uniformation). L'accompagnement a été réalisé par le cabinet AFC. La formation de l'équipe a été financée par la Région avec le dispositif Régional de Formation sur l'Axe 2. L'organisme de formation que nous avons retenu est ProSapiens.

Comment avez-vous fait le choix des activités support de l'AFEST ?

Nous avons 4 activités supports au sein de la régie de territoire. Mon idée de départ a été de travailler sur un premier niveau de compétences à partir des titres professionnels du ministère du travail. Finalement cela s'est axé plutôt sur le dispositif d'accompagnement. Nous avons décortiqué les activités supports afin de modéliser le parcours d'accompagnement pour l'acquisition et le développement des compétences.

Nous avons co-construits des outils avec le formateur et l'ensemble du personnel :

- ➔ Un guide de formation par activité : référentiel de parcours, référentiel de compétences / formation interne / AFEST
- ➔ Des scénarios de formation
- ➔ 1 Jeu de cartes avec les 30 compétences de la Régie : déterminer les compétences et les croiser avec les compétences dont ils ont besoin – croiser les compétences de Cléa et savoir de base.
- ➔ Portefolio numérique pour chaque salarié afin de tracer ces expériences pendant le parcours d'insertion (en cours d'élaboration).

Quelle a été la plus-value de la formation de ProSapiens ?

ProSapiens nous a accompagné dans une démarche globale d'accompagnement dans laquelle l'AFEST s'inscrivait comme une des modalités de la montée en compétences. L'intervenant s'est adapté à notre projet, à nos impératifs et à notre niveau.

Initialement, nous avons choisi ProSapiens parce qu'il a mis en place une plateforme numérique qui implémente l'AFEST. Sur la base du guide de formation, des référentiels et des scénarios pédagogiques que nous avons construits, les salariés se filment sur une activité, et ensuite ils explicitent l'activité mise en place.

Chaque salarié a un accès à la plateforme, il fait une évaluation à chaud de la vidéo, puis l'ASP et l'ETI viennent apporter des éléments complémentaires. Il peut y avoir plusieurs tentatives de validation avec des évaluations systématiques qui ont pour but d'améliorer la pratique. Cette plateforme prévoit également que nous puissions intégrer des tuteurs d'entreprises dans les évaluations.

L'accompagnement avec ProSapiens permet l'allègement des outils.

Aujourd'hui, nous avons notre « squelette » d'accompagnement.

Quels sont les points positifs à court terme ?

Les plus de l'AFEST : lorsqu'on forme les ASP et les encadrants techniques à cette modalité de formation, ils finissent par avoir le même langage.

Quels sont les points de vigilances ?

Les outils sont très importants mais cela prend du temps. Pour l'accompagnement des personnes vers une montée en compétences, il faut que les supports soient déjà travaillés.

J'ai un regret, celui de ne pas avoir associé les salariés en parcours à la construction des outils.

En synthèse

Les outils sont importants, les supports doivent être prêts : ce n'est pas notre métier de gérer des référentiels de formation. Il est essentiel d'avoir des outils adaptés et qui font monter en compétence les salariés : outil numérique, le jeu de cartes ...

La démarche nécessite de partager du vocabulaire et de faire des journées pédagogiques régulièrement : l'équipe n'avance pas au même rythme et nous avons besoin de faire des retours d'expériences réguliers pour maintenir notre motivation au projet et pour améliorer notre accompagnement.



Isle et Dronne, Atelier et chantier d'insetion en Gironde (33)

Jean-Philippe BURJADE, Président



Créée en 1993, l'association Isle et Dronne est adhérente au réseau national CHANTIER Ecole et signataire de la charte des acteurs du Chantier Ecole depuis 1995. Depuis, elle n'a de cesse que de mettre en œuvre la pédagogie du Chantier Ecole qui repose sur une mise en situation de travail « apprenante ».

Dès 2001, elle organisait un chantier d'insertion féminin autour de la rénovation de logements en partenariat avec la Fédération Compagnonique des métiers du Bâtiment avec pour objectifs d'accompagner une douzaine de femmes dans leurs projets d'insertion tout en leur permettant d'acquérir des compétences techniques transversales et transférables.

Dans ce cadre, l'équipe pédagogique constituée d'un formateur externe, de personnels d'encadrement technique et social a élaboré des outils spécifiques (grilles d'évaluation, livrets pédagogiques, ...) et une organisation qui permette de mettre en œuvre une évaluation objective du comportement, des aptitudes et des compétences des salariées recrutées sur l'action.

En parallèle, les responsables de l'association ont organisé une démarche collective de professionnalisation des personnels d'encadrement qui, dans le cadre d'une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience, ont préparé le titre d'Encadrant Technique d'Insertion par l'Activité Economique délivré par la FNARS (Fédération des Acteurs de la Solidarité).

Aussi, dès la mise en œuvre de la démarche « Réussir un Chantier Ecole » une équipe pédagogique s'est constituée avec pour objectifs de formaliser les temps de transfert pédagogique mis en œuvre par les personnels d'encadrement sur les différentes activités développées sur les chantiers.

L'objectif étant d'évaluer et de valider les compétences techniques acquises par les salariés polyvalents en situation de production.

De fait, un premier travail a consisté à analyser les activités proposées de façon récurrente sur les chantiers afin d'identifier le ou les référentiel(s) métier(s) correspondant(s), à élaborer des livrets de suivi des Capacités et des Compétences correspondants et à concevoir des outils et une méthode d'évaluation des objectifs.

Par ailleurs, il nous a paru intéressant d'évaluer les domaines de compétences techniques de chacun de nos personnels d'encadrement et de travailler ensemble à la mise en œuvre de protocoles d'évaluation partagés et coconstruits (passeports d'habilitations).

Compte tenu des publics accueillis sur nos chantiers et de notre projet associatif, nous avons par ailleurs souhaité proposer conjointement des ateliers d'acquisition de savoirs de base, des modules de formation complémentaires liés à l'apprentissage numérique, la découverte de l'environnement, ou à la santé et la sécurité au travail.

Dans le cadre d'un appel à projet Politique de la Ville, nous avons formalisé cette démarche en permettant, avec réussite, à une douzaine de jeunes de préparer un Certificat de Qualification Professionnelle de Salarié Polyvalent (titre de la branche professionnelle des Ateliers et Chantiers d'Insertion).

Fort de cette expérience, nous avons poursuivi notre démarche de professionnalisation en positionnant l'ensemble de nos personnels permanents (administratifs, accompagnement socioprofessionnel et encadrement technique) sur la formation d'Encadrant Pédagogique en Situation de Production dispensée par OFESA, organisme de formation du réseau national CHANTIER Ecole.

Un appel à projet Régional autour de la démarche d'Action de Formation en Situation de Travail, nous a également permis d'étendre cette démarche pédagogique à l'ensemble des personnels recrutés sur nos différents chantiers.

La réussite de cette démarche de formation en situation de travail repose donc essentiellement sur les points suivants :

- Une identification précise des activités développées par la structure en termes de référentiels métiers, de capacités et de compétences.
- Un repérage des compétences techniques de chaque encadrant technique impliqué dans la démarche (qualification et/ou expérience professionnelle dans le ou les cœur(s) de métier concerné(s)).
- L'adhésion de l'ensemble de l'équipe à cette démarche formative et leur formation préalable au concept, au vocabulaire et aux outils nécessaires aux apprentissages et aux évaluations.
- Une organisation qui permette l'alternance de temps de production, d'évaluation et de transfert pédagogique en situation de travail.

En effet, la mise en œuvre de cette démarche « apprenante » ne doit pas se faire au détriment de la production afin qu'elle garde tout son sens.

En effet, il est nécessaire que :

- ➔ Les mises en situation de travail permettent d'évaluer objectivement les salariés polyvalents sur leur capacité à répondre aux attentes des employeurs.
- ➔ La structure puisse équilibrer son modèle économique.
- ➔ Les activités développées contribuent à enrichir les compétences et l'expérience professionnelle des salariés accompagnés.

Bref, respecter les fondamentaux de la démarche « Entreprise Sociale Apprenante » dont la finalité est que les personnes accompagnées retrouvent le chemin de l'emploi au sein de leur territoire.



L'adhésion de l'ensemble de l'équipe est essentielle à la réussite de la démarche !

Comment avez-vous financé votre projet ?

La mise en œuvre progressive de notre démarche pédagogique nous a permis de financer l'essentiel des coûts sur nos fonds propres. Cependant, nous avons également sollicité notre OPCA (FAFSEA) puis notre OPCO (UNIFORMATION) pour la prise en charge des coûts pédagogiques des formations concernant les personnels d'encadrement et les modules de formation annexes.

Enfin, nous exploitons tous les financements d'opportunité qui répondent à nos objectifs et à ceux du territoire : Appels à projet régionaux, Politique de la Ville, ... et plus récemment le PIC IAE.

Comment avez-vous fait le choix des activités support de l'AFEST ?

Comme précisé ci-dessus, les activités support doivent être mises en œuvre très régulièrement tout au long de l'année et s'inscrire dans le cadre d'un référentiel métier existant. Par ailleurs, il est indispensable qu'un ou plusieurs encadrants soient qualifiés ou dispose d'une expérience professionnelle significative dans le ou les métiers choisis. En ce qui nous concerne, les métiers du paysage.

Quelle a été la plus-value de la formation EPSP ?

La participation collective à cette session de formation a permis de créer une dynamique d'équipe et a favorisé l'adhésion de tous à cette démarche pédagogique. De plus, chacun connaît et partage le vocabulaire, les outils et les protocoles de mise en œuvre de l'AFEST au sein des chantiers.

Quels sont les points positifs ?

Les personnels permanents se sentent valorisés dans leurs fonctions respectives. Leur adhésion à la démarche contribue à une meilleure implication de chacun. Les évaluations sont plus objectives et pertinentes. Les temps consacrés au transfert pédagogique et à la professionnalisation des salariés permettent d'acquérir des gains de productivité. Les salariés polyvalents s'impliquent dans la démarche au profit d'une meilleure dynamique d'équipe.

Enfin, cette démarche permet d'améliorer significativement les résultats en sorties positives.

Quels sont les points de vigilances ?

La mise en œuvre de cette démarche AFEST ne doit pas se faire au détriment de la production et s'attacher à s'inscrire dans le concept « Entreprise Sociale Apprenante » dont la finalité est bien de permettre aux personnes accompagnées de retrouver le chemin de l'emploi au sein de leur territoire.

8/ Pour aller plus loin...

Ressources INAÉ

Un outil d'autodiagnostic sur la démarche AFEST est disponible, vous pouvez contacter votre chargée de mission de territoire pour convenir d'un entretien pour un diagnostic de votre projet.

➔ Marine CHAPOTOT pour les départements 33, 40, 47, 64

➔ Anne-Sophie LIGER pour les départements 16, 17, 79, 86

➔ Candice VALERY pour les départements 19, 23, 24, 87

Etude de AREAS : Etude préalable à la mise en œuvre de l'AFEST au sein des SIAE de la Nouvelle-Aquitaine

Ressources Réseaux

Guide de l'AFEST - Action de formation en situation de travail - Chantier Ecole Pays de la Loire

Lettre des acteurs, Avril 2019 : L'inclusion par l'AFEST : Nouveau défi de l'IAE - CHANTIER école

Les 5 phases d'un projet AFEST par Marc Dennery - [C-campus](#)

Ressources institutionnelles

Rapport final expérimentation AFEST - Réseau ANACT - ARACT

10 questions sur les Actions de Formation en Situation de Travail - Réseau ANACT - ARACT

Petit guide l'AFEST à l'usage de tous - AEFA - AGENCE ERASMUS +

Les actions de formation en situation de travail pour les demandeurs d'emploi - Ministère du Travail

Synthèse documentaire AFEST - Centre Inffo

Les associations de promotion de l'AFEST

Association de Promotion de Formation en Situation de Travail (APAFEST)

La Maison de la Formation en Situation de Travail (MAFEST)

Les sites des opérateurs de compétences (OPCO)

Témoignages, parutions, articles, blog, ...

OPCO UNIFORMATION [WEBINAIRE](#) Action de formation en situation de travail

OPCO Santé [FAQ AFEST](#) et la [MNEMO/TECH/FICHE // AFEST](#)

Episode 1 : Laetitia Cuisinaud, référente AFEST, nous explique les modalités de l'AFEST, l'organisation de cette dernière et les avantages de cette action, sur une activité restauration collective dans une crèche - Campus du Lac, CCI Bordeaux Gironde - www.campusdulac.com.

Episode 2 : Témoignage d'Aurélie et Magali qui depuis le mois d'octobre 2019 vivent cette modalité. Dans quelques mois Aurélie validera sa certification sur une activité restauration collective dans une crèche - Campus du Lac, CCI Bordeaux Gironde - www.campusdulac.com.