

AFEST LES INITIATIVES PRISES ET LES CONDITIONS À RÉUNIR POUR DÉVELOPPER SA MISE EN ŒUVRE



LES DOSSIERS
DOCUMENTAIRES
de Centre Info

www.ressources-de-la-formation.fr

EDITION MARS 2022

avec **Centre Inffo**
**Organisez la réussite
de vos projets**



PARTICIPEZ AUX EVENEMENTS EXPERTS DE CENTRE INFFO

En avril, les experts en droit et en ingénierie de formation de Centre Inffo vous proposent

- avec le Club du droit, de conforter votre veille juridique et stratégique pour anticiper les évolutions à venir
- d'approfondir en Master class les enjeux et les conditions de réussite de l'Afest (étapes, acteurs, financement, bonnes pratiques...)

100 % À DISTANCE

5 AVRIL 2022

PARTENARIATS ENTRE ORGANISMES DE FORMATION ET ORGANISMES CERTIFICATEURS : clés pour la réussite !

14 AVRIL 2022

CLUB DU DROIT - SECOND TOUR DE LA PRÉSIDENTIELLE : quelle analyse juridique des programmes formation et apprentissage ?

centre-inffo.fr/agenda-de-nos-evenements

RENSEIGNEMENTS

Contact : Tél. : 01 55 93 91 83
inscription.event@centre-inffo.fr
boutique.centre-inffo.fr

centre-inffo.fr



AFEST : LES INITIATIVES PRISES ET LES CONDITIONS À RÉUNIR POUR DÉVELOPPER SA MISE EN ŒUVRE

En définissant dans le Code du travail les conditions d'élaboration et de mise en œuvre d'un parcours de formation à partir d'une situation de travail, la réforme de 2018 a ouvert un nouveau champ de pratiques de formation dans les entreprises. L'action de formation en situation de travail (AFEST) apparaît dès lors comme la solution adaptée pour des entreprises confrontées à un besoin en compétences que l'offre de formation classique ou le marché du travail ne sont pas en mesure de proposer.

Le Département Documentation de Centre Inffo a réalisé ce dossier documentaire à l'occasion de la Master class "AFEST : les initiatives prises et les conditions à réunir pour développer sa mise en œuvre" organisée le 22 mars 2022.

A travers des extraits de publications et une bibliographie, ce dossier propose de nombreuses ressources documentaires sur ce qu'est l'AFEST, sur sa mise en œuvre et sur son financement. Il présente des outils utiles pour la mise en place de cette modalité, des retours d'expériences, des perspectives et un éclairage sur les premières actions menées dans les Régions.

Le Département Documentation de Centre Inffo met également à votre disposition des ressources complémentaires sur le portail www.ressources-de-la-formation.fr. Et pour continuer à vous informer, vous pouvez consulter et vous abonner à notre [veille consacrée à l'AFEST](#) sur le portail documentaire de Centre Inffo.

Le département Documentation
Centre Inffo

avec **Centre Inffo**

Développez l'Afest !

**CONSULTEZ NOTRE
CATALOGUE 2022**

**Découvrez notre offre de formation
et de conseil pour vous accompagner
dans la mise en œuvre de l'Afest**

4 actions de formation

Conditions de réussite pour tout projet d'Afest
en entreprise entrées sorties permanentes

À PARTIR DE JUILLET

Devenir accompagnateur Afest dans son entreprise

JUIN - SEPTEMBRE - NOVEMBRE

Animer une analyse réflexive d'activité dans un
parcours Afest

MAI - OCTOBRE - DÉCEMBRE

Prestataire de formation : guider et outiller l'entreprise
dan la mise en œuvre d'une Afest

JUIN - SEPTEMBRE

Notre offre de conseil

Appui à la mise en œuvre de l'action de formation en
situation de travail (AFEST) : du diagnostic court à
l'accompagnement intégrant la réalisation de supports
pédagogiques

Adaptés à vos enjeux pour renforcer votre maîtrise
de la réglementation et vos compétences en ingénierie.

centre-inffo.fr/formations

INSCRIPTION contact.formation@centre-inffo.fr
Tél. : 01 55 93 91 83
boutique.centre-inffo.fr



SOMMAIRE

AFEST : LES INITIATIVES
PRISES ET LES CONDITIONS
À RÉUNIR POUR DÉVELOPPER
SA MISE EN ŒUVRE

- p. 7 **Le développement des compétences, c'est d'abord l'affaire du chef d'entreprise**
Matthieu Charnelet
Éducation permanente, n° 227, juin 2021
- p. 14 **L'AFEST, une action de formation comme les autres ?**
Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 24 février 2022
- p. 15 **Comment inciter les très petites entreprises à recourir à la formation en situation de travail ? (Étude Opco EP)**
Emmanuel Franck
Le Quotidien de la formation, 5 octobre 2021
- p. 16 **L'AFEST à l'épreuve du réel**
Raphaëlle Pienne
Inffo formation, n° 1015, 1^{er}-14 septembre 2021
- p. 24 **"L'entreprise est le premier financeur de l'AFEST" (Laurent Duclos, DGEFP)**
Laurent Gérard
Le Quotidien de la formation, 31 janvier 2020
- p. 25 **L'AFEST, au cœur d'une nouvelle stratégie d'acquisition des compétences ?**
Laurent Gérard
Inffo formation, n° 982, 15-29 février 2020
- p. 27 **Agenda européen pour la formation des adultes. Au cœur des initiatives pour démocratiser l'AFEST**
Raphaëlle Pienne
Inffo formation, n° 1019, 1^{er}-14 novembre 2021
- p. 35 **Les étapes de la mise en œuvre d'une AFEST**
Extrait de "*Petit guide de l'AFEST à l'usage de tous*"
AEFA. Agenda européen pour la formation des adultes ; Agence Érasmus+ France/ Éducation Formation, janvier 2020
- p. 36 **Grand-Est - Expérimentation de la formation en situation de travail**
Extrait de "*Former les demandeurs d'emploi. 48 actions remarquables des Régions*"
Régions de France ; Centre Inffo, septembre 2021
- p. 37 **Nouvelle-Aquitaine - Qualifier en situation de travail des personnes éloignées de l'emploi**
Extrait de "*Former les demandeurs d'emploi. 48 actions remarquables des Régions*"
Régions de France ; Centre Inffo, septembre 2021
- p. 38 **Former pour préserver le savoir-faire**
Catherine Stern
Le Quotidien de la formation, 1^{er} décembre 2020
- p. 39 **Décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences**
Journal officiel du 30 décembre 2018

- p. 41 **REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES**

Sélection arrêtée le 11 mars 2022

Dossier réalisé par Catherine Quentric, chargée d'études documentaires, Centre Inffo
c.quentric@centre-inffo.fr
Maquette : Claudie Carpentier, Centre Inffo
Mise en page : Bettina Pedro, Centre Inffo
Nous remercions les auteurs et rédactions pour leur aimable autorisation de reproduction des articles de ce dossier.



Centre Inffo

certifiés ou futurs certifiés Qualiopi

**POUR RÉPONDRE AU MIEUX
AUX INDICATEURS 23, 24 ET 25
DU CRITÈRE 6 DE QUALIOPi**

sur votre inscription et votre investissement dans
votre environnement professionnel, Centre Inffo
vous propose des outils solides à exploiter avec

le **PACK VEILLE QUALIOPi**

la veille sur toute la réglementation de la formation
professionnelle avec Les FICHES PRATIQUES,
la veille sur l'actualité, les métiers, l'innovation
et la recherche avec Le QUOTIDIEN de la formation
et le magazine INFFO FORMATION.

Le Quotidien de la formation

« Le système français de formation professionnelle a
50 ans » (Jean-Philippe Cépède, Centre Inffo)

Le 9 juillet 1970, les organisations patronales et syndicales
représentatives posaient une partie des fondements du
modèle français de formation professionnelle continue.
Nombre d'entre eux restent en place, mais la réforme de 2018
change en grande partie la gouvernance, analyse le directeur
du pôle Droit de la formation de Centre Inffo, Jean-Philippe
Cépède.



Par Laurent Gérard - Le 15 juillet 2020.

Centre Inffo - Quelle est la portée de l'accord paritaire signé le 9 juillet
1970 ?

Jean-Philippe Cépède - Le 9 juillet 1970, le premier ANI (accord national
interprofessionnel) est signé par la CFDT, la CGT, la CFTC, la
petites et Moyennes et...

**DÉCOUVREZ
NOTRE OFFRE**

750 € HT

AU LIEU DE
826,10 € HT



FICHES PRATIQUES 2021 (papier et version numérique du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022)
+ LE QUOTIDIEN DE LA FORMATION (abonnement 12 mois glissants)
+ le magazine INFFO FORMATION (abonnement 12 mois glissants)

boutique.centre-inffo.fr

RENSEIGNEMENTS
contact.commercial@centre-inffo.fr
boutique.centre-inffo.fr





MATTHIEU CHARNELET

Le développement des compétences, c'est d'abord l'affaire du chef d'entreprise

Comment un chef d'entreprise, se sentant dépossédé de son propre projet, passe-t-il à l'AFEST ?

J'ai créé notre organisme de formation avant tout pour répondre à un sentiment de frustration. À l'époque, je faisais le constat que le système de la formation professionnelle générait chez moi, chef d'entreprise, une grande insatisfaction. Je voyais d'un côté le montant de mes cotisations, et d'un autre les difficultés à organiser les formations et la piètre qualité des prestations que j'achetais. La demande de financement était d'une complexité infinie et, au final, les équipes faisaient un retour insatisfaisant...

La situation suivante a été la goutte d'eau de trop. Une équipe est partie en formation « gestes et postures » en vue de prévenir les accidents du travail liés au fait que les personnes manutentionnent des personnes âgées. Je choisis un opérateur référencé par mon OPCO. Elles reviennent en disant : « C'était super, on a eu du café, des pains au chocolat, la présentation était bien. Par contre, c'était un peu théorique. » Elles avaient eu deux jours de *PowerPoint* ! Notre besoin est qu'elles sachent lever une personne d'un fauteuil, l'aider à se mobiliser dans un lit, passer du lit au fauteuil et du fauteuil au lit en utilisant un lève-malade... Pour apprendre, il faut manipuler !

Au sentiment de frustration s'ajoutait celui d'être exclu d'un système administré par des gens qui décident pour les autres, en même temps qu'un désir de rébellion contre un système extrêmement doté financièrement. Qui est donc cette dame de la région qui me dit ce qu'il est important pour moi de faire ou de ne pas faire ? Comment le sait-elle ? Que connaît l'OPCO de notre métier ?

MATTHIEU CHARNELET, dirigeant fondateur de La main de Jeanne, entreprise de service à la personne basée à Béziers, spécialisée dans l'accompagnement des personnes dépendantes (matthieu.charnelet@lamaindejeanne.fr).

Propos recueillis et mis en forme par Emmanuelle Begon.

13

ÉDUCATION PERMANENTE n° 227/2021-2



MATTHIEU CHARNELET

Ne pas dépendre d'un système de formation qui exclut

Mon entreprise emploie des agents et vend des heures de travail, de la pure prestation humaine de service. La valeur que je crée consiste certes à organiser le travail, à offrir un contrat de travail, à planifier... Mais si je ne fais que cela, en quoi suis-je différent d'une agence d'intérim ? En tant qu'employeur, comment je crée plus de valeur pour mes clients/bénéficiaires ? Comment je fidélise mes salariés ? M^{me} X signe un contrat de travail chez moi et je l'envoie chez M^{me} Y pour l'aider à s'habiller. Outre la dimension gestion, quelle est ma valeur ajoutée ? Comment j'aide ma salariée à être plus à l'aise pour faire mieux son travail ? Tenir la promesse faite aux enfants d'une femme atteinte de la maladie d'Alzheimer que la salariée de mon entreprise saura s'en occuper, cela signifie, pour une structure comme la nôtre dans laquelle il y a vite beaucoup de personnel, que je dois m'assurer que tout le monde est à bord, que chacun a le bon niveau. Sinon, j'ai le sentiment de n'être qu'une machine à faire des plannings. La valeur ajoutée d'un service d'aide est d'aider ses salariés à délivrer un service de qualité dans de bonnes conditions de travail. C'est ce que je dois maîtriser, et c'est cela qui, en 2015, m'apparaît ne pas pouvoir dépendre uniquement de l'extérieur, d'un système de formation qui m'exclut, fait d'organisations patronales qui négocient avec des syndicats, des OPCO qui décrètent : « Voilà ce qui est important, voilà les priorités définies par les accords de branche, voilà les organismes sélectionnés pour vous », ou de la région qui décide de faire ceci plutôt que cela... Or, en tant qu'entrepreneur, cela est avant tout mon problème. C'est aussi celui du salarié qui rencontre des difficultés sur le terrain. Quand, en 2015, je prends conscience de tout cela, je me dis : « Il nous faut maîtriser mieux ce que nous faisons, savoir de quoi on parle, ne pas compter que sur les autres. Retrouvons nos manches ! » Voilà ce qui est à l'origine de la création de notre organisme de formation.

Je crée une société, j'embauche un formateur qui était un équipier, on rédige un catalogue de formation, on développe des modules qu'on va prester pour mon entreprise de service à la personne puis, progressivement, pour d'autres structures. On conçoit notamment une formation sur la maladie d'Alzheimer, à partir des éléments de savoir à transmettre, en veillant à en dire suffisamment mais pas trop. On oriente le contenu sur la pratique : comment, en tant qu'auxiliaire de vie, gérer telle ou telle situation (face à une personne agressive, ou qui refuse de s'alimenter...). On part de ce qui nous semble être le plus important pour les équipes de terrain, des situations problématiques qu'elles font remonter lors de moments de coordination et d'échange. À partir des difficultés rencontrées, nous avons conçu un contenu que nous avons ensuite testé pour l'améliorer. Le formateur, reconnu comme expert et excellent praticien, mettait les équipes en échanges, proposait des clés, et la personne réagissait.

14

ÉDUCATION PERMANENTE n° 227/2021-2



MATTHIEU CHARNELET



Nous avons ainsi amélioré les contenus en faisant du sur-mesure, à partir d'expériences de terrain, de formations réalisées par des professionnels du service pour des experts du secteur. Mais ce faisant, nous avons ni plus ni moins créé un autre prestataire de formation... Gérant des deux structures, nous avons également simplifié la planification des formations : dans un métier en forte tension, il est difficile de se rendre disponible. Nous avons adapté les plannings, les modules, les jours de formation.

Il faut une certaine maturité pour se dire que les ressources humaines ne sont pas une question de DRH ou de consultant, c'est la question du dirigeant de l'entreprise

Deux ans après, en discutant avec deux consultants, nous nous sommes posé la question. Sans parler d'emblée de formation, nous nous sommes dit : « La compétence, c'est notre problème, et nous sommes légitimes pour traiter cette question-là. Elle est même stratégique dans notre métier ; c'est le cœur de notre réacteur. Il nous faut aller beaucoup plus dans le détail, comprendre les compétences essentielles pour bien travailler au quotidien et s'approprier leur développement. ». Cela paraît trivial. L'entreprise avait huit ans d'âge, et c'est bien que nous soyons revenus à ce constat ! Il faut une certaine maturité pour se dire que les ressources humaines ne sont pas une question de DRH ou de consultant, c'est la question du dirigeant d'entreprise.

En analysant certains échecs opérationnels, les consultants m'ont amené à me dire que c'est à moi, entrepreneur, de prendre le sujet à bras-le-corps, et non pas au système de formation professionnelle de s'en emparer. Dans mon *business model*, je me demande : « Qui est le client ? Quelles sont ses attentes ? » J'ai fait le parallèle avec la formation : « Qui sont les clients de la formation professionnelle ? Le service formation de la région ? Mon OPCO ? Les consultants ? Les opérateurs ?... » Il y a deux clients : le chef d'entreprise et la personne qui se forme, pour son projet professionnel, dans un environnement professionnel, pour se renforcer dans son activité ou pour en changer. Le chef d'entreprise est client parce que l'entreprise a un projet stratégique, une ambition, qu'elle ne peut pas atteindre sans développer des compétences.

Alors, pour améliorer la formation professionnelle, écoutons le client, ses attentes, ses difficultés à l'organiser. En prenant le problème sous cet angle, on écoute forcément les salariés. En tant qu'entrepreneur, je ne suis pas compétent en développement des compétences. Le chef d'entreprise peut certes avoir une expertise de base, mais il est très vite happé par la gestion, l'organisation, l'administratif, le management... Le développement des compétences est un domaine technique et complexe. Je suis client de la formation professionnelle mais je ne suis pas armé



MATTHIEU CHARNELET

pour exprimer mon besoin. D'où mon constat de départ : je ne comprends pas donc j'appelle mon OPCO... Quelque chose s'est passé lorsque nous avons commencé à réfléchir à l'AFEST. Un des prérequis est que le chef d'entreprise s'intéresse au détail, pose la question de savoir comment développer telle ou telle compétence, dans un périmètre très précis. Par exemple, la première compétence que nous avons choisi de développer se trouvait dans ma propre activité : la réalisation d'un devis pour des personnes prises en charge par la Sécurité sociale. Une dizaine de personnes dans mon entreprise devaient être en capacité de réaliser un tel devis. Nous avons travaillé à décrire cette compétence et à nous demander comment l'améliorer. C'était utile pour cette compétence et, en même temps, nous progressions. L'AFEST nous fait nous améliorer, les salariés comme le chef d'entreprise. Ce qui m'a frappé dans l'accompagnement vers l'AFEST, c'est qu'elle a pour vertu de faire progresser le chef d'entreprise dans sa capacité à prendre en charge la montée des compétences. En consacrant du temps aux compétences, le chef d'entreprise témoigne de son intérêt pour le cœur de métier de ses équipes. Ce qui valorise leur travail puisque le chef s'y intéresse !

16

On ne se limite pas à décrire un art de faire et à le transmettre, on le remet en question pour le faire progresser

Pour éviter que de jeunes entreprises ferment dans les premières années, il faudrait les rendre capables de franchir des paliers en termes de nombre de salariés. Le chef d'entreprise doit être beaucoup plus accompagné dans sa partie « développement des compétences ». Pour moi, le côté disruptif de l'AFEST consiste à remettre les deux clients de la formation professionnelle au pied du mur en disant : « C'est toi le maçon ! » On a évidemment besoin d'être accompagné pour cela. Décrire des compétences, c'est complexe ; produire du contenu de formation, c'est technique, et c'est long, il ne suffit pas de décrire un protocole d'activité. C'est un travail que de produire de la formation. Or nous, nous travaillons au quotidien. Nous sommes conscients de ce qu'il y a à faire, et capables de nous demander si nous pouvons produire notre contenu ou si nous devons chercher des ressources à l'extérieur. Certaines compétences ne peuvent pas se développer seul sous forme d'AFEST, mais au moins elles sont mieux identifiées. Nous avons fait le tri entre acheter et assurer nous-mêmes la formation. Le choix se fait d'abord en fonction de la disponibilité de la compétence en interne. Cela pose la question de savoir si l'on souhaite faire évoluer cette activité. Je dis à mes experts métiers, devenus accompagnateurs AFEST : « Vous êtes la R&D de la boîte. Vous développez la compétence. Sans compétence, pas de progrès. »

En tant que référent pour la compétence « réalisation d'un devis », lorsque je partage la façon dont je fais un devis, je suis au cœur du travail de l'équipe admi-

ÉDUCATION PERMANENTE n° 227/2021-2



MATTHIEU CHARNELET



nistrative. En partageant avec eux ce savoir, je les fais gagner en compétence et en productivité, mais aussi, en entrant dans le détail de cette activité, en la décrivant, en l'analysant, un certain nombre de questions se posent sur cette activité, sur nos outils et nos méthodes, qui peuvent se trouver remis en question. On ne se limite pas à décrire un art de faire et à le transmettre, on le remet en question pour le faire progresser. Quand je travaille avec mes équipes sur la compétence « ménage », je veux que tout le monde atteigne le niveau qui apportera satisfaction à nos clients. C'est important, notamment lors de l'intégration de nouvelles salariées. En travaillant avec les expertes sur l'organisation des tâches ménagères dans une maison, on s'aperçoit, en le faisant, que ce n'est pas si simple, et qu'il y a plusieurs visions de cette activité. On aide alors les expertes à formaliser leur vision, leur mode d'organisation, et à préparer leurs actions de formation en situation. De la sorte, elles remettent en question leurs pratiques et font progresser la façon de réaliser l'activité. Elles identifient des difficultés et mettent au jour des façons de faire.

La plupart des chefs d'entreprise, s'ils ne sont pas aidés, s'arrêtent de réfléchir

Nous travaillons avec des êtres humains, pas avec des machines. En travaillant sur leurs compétences, c'est mon activité que je développe. En faisant cela, je travaille à la fidélisation des équipes. Quand on se penche sur une personne qui travaille, quand on s'intéresse à sa compétence, on s'intéresse à elle, cela crée une relation tout à fait différente, valorisante. Dans le service à la personne, la valorisation des métiers est un enjeu stratégique. Pour valoriser les métiers, il faut s'intéresser aux hommes et aux femmes qui le font. Des salariés à qui je demandais de me raconter leur activité m'ont répondu : « On est surpris que ça vous intéresse. » Ça fait mal d'entendre ça. Avec l'AFEST, on entre dans une démarche d'écoute, d'empathie. Entrer dans le détail d'un métier est un mécanisme très liant. Cela crée de la fidélisation et de la motivation. Nous avons gardé d'excellentes aides-ménagères uniquement grâce à cela. Elles faisaient du ménage depuis quinze ans et elles en avaient marre. En discutant avec elles de leur pratique, nous leur avons dit : « Grâce à ce que tu fais et à ce que tu sais, tu peux nous aider à faire progresser les pratiques et les conditions de travail. » Dans un métier en tension de personnel, chaque salarié fidélisé est une victoire.

Dans la mise en place de notre première AFEST, nous avons eu un raté au démarrage : j'ai délégué, je n'ai pas assez suivi, et ça n'a pas marché. Aujourd'hui, je m'en charge personnellement. L'implication du dirigeant est essentielle. Mais la mise en place d'une AFEST nécessite d'avoir des plages de travail dédiées, pour que l'expert métier prépare son module de formation et réfléchisse à la façon de transmettre son savoir. Pour cela, il sera aidé du référent AFEST que nous avons

17

ÉDUCATION PERMANENTE n° 227/2021-2



MATTHIEU CHARNELET

formé à ce rôle pour qu'il soit en capacité de faire parler l'expert de sa pratique professionnelle, de la décrire, de choisir les modalités de formation, d'organiser les bons moments. La capacité à produire les modules de formation est l'une des principales difficultés.

Avec l'AFEST, les organismes de formation vont certainement perdre une partie de ce que leur procurait la vente de stages, mais ils ont une offre à développer pour aider les entreprises à se former et à devenir autonomes. Chez nous, le référent AFEST est un manager, qui a une réelle appétence pour la formation professionnelle. Cette appétence est probablement un élément-clé. Certes, le chef d'entreprise doit être mobilisé, mais il ne doit pas tromper de casting. Le référent AFEST doit être motivé et avoir du temps (chez nous, 10 à 15% de son temps sont dédiés à ce sujet). Quand on parle de formation professionnelle, la première chose dont on parle, c'est d'argent. Nous avons tout fait sur nos fonds propres, sans aucun financement. « Votre branche n'a pas statué sur les modalités de prise en charge de l'AFEST, nous ne pouvons pas le financer », m'avait prévenu mon OPCO. La plupart des chefs d'entreprise, s'ils ne sont pas aidés, s'arrêtent de réfléchir. Or la formation professionnelle est un investissement : pour être plus fort et attirer des talents, il faut des personnes formées. Il faut se donner des marges de manœuvre. Il faut financer les entreprises pour développer des AFEST, pour qu'elles deviennent plus compétentes, et les déploient plus vite.

18

ÉDUCATION PERMANENTE n° 227/2021-2

Répondre simultanément aux besoins du salarié et à ceux de l'entreprise

Aujourd'hui, quand j'envoie des salariés se former à la prévention des risques professionnels, j'achète une formation. L'OPCO finance les frais pédagogiques (un prestataire à 800 euros la journée, pour huit stagiaires). Ça me coûte beaucoup plus cher de payer le désordre que cela génère : la planification et le remplacement de la personne. Le coût pédagogique est inférieur au coût de l'organisation de la formation. Pourtant, le savoir-faire est stratégique pour mon entreprise. Quand je demande à mes confrères pourquoi ils n'achètent pas de formation, ils n'évoquent jamais le coût pédagogique. Le dilemme, c'est de dégager du temps pour que les équipes puissent se former tout en assurant la continuité de service.

L'AFEST a raccourci le temps de formation. En situation de travail, on peut être en production aménagée (on produit un devis à deux, mais au final le devis est produit). On fait des choses plus courtes, en plus petit nombre – une personne face à une autre ; c'est plus efficace, et en plus les personnes y prennent du plaisir. Au-delà du développement de compétences, cela crée de la reconnaissance et du lien entre les équipes.



MATTHIEU CHARNELET



Parmi les questions traitées par le chef d'entreprise, il y a la GPEC. Je m'y suis mis quand j'ai rencontré la formation professionnelle mais surtout au moment de l'AFEST. Aujourd'hui, je mesure l'importance du développement des compétences, les aspects stratégiques et les difficultés à les identifier, les suivre, les évaluer. Je veux être capable, sur notre dizaine de postes, de décliner nos fiches de postes avec un niveau de granularité beaucoup plus fin, et je veux que, derrière, il y ait autant d'AFEST que de compétences identifiées. Nous sommes prêts à aider une aide-ménagère à organiser le ménage dans une maison, à repasser, à faire un lit. Mais le travail d'aide-ménagère n'est pas que cela. Décrire en détail ce métier est un travail de fourmi. Nous le ferons, c'est une histoire de temps et d'engagement. Nous nous donnerons les moyens de le faire sur trois sujets sur lesquels nous voulons être au *top* : les risques au travail, la bienveillance et la maladie d'Alzheimer. Nous mettrons en place des AFEST pour les activités dont la qualité de réalisation est visible, différente d'une personne à l'autre. Lorsque tout le monde est capable de réaliser une activité rapidement, l'AFEST n'est pas nécessaire. Mais lorsqu'on mesure un écart important entre ceux qui savent le faire et les autres, une dispersion importante des performances, c'est qu'il y a un véritable art de faire. Dès qu'un résultat s'observe qui dépend d'un coup de main, il y a possibilité d'AFEST.

Si nous voulons faire progresser le développement des compétences et la formation professionnelle, nous devons nous poser la question de savoir qui est le « client », et comment nous l'aidons. L'AFEST est disruptive parce qu'elle part de là : du besoin de l'entreprise et de celui du salarié. ◆

19

ÉDUCATION PERMANENTE n° 227/2021-2



■ L'Afest, une action de formation comme les autres ?

Par Raphaëlle Pienne

De sa mise en œuvre à son financement, l'action de formation en situation de travail (Afest) suscite encore beaucoup de questions. Le webinaire organisé par Centre Inffo, le 17 février, a été l'occasion de faire le point sur le cadre juridique, les conditions de prise en charge et le déploiement au sein des entreprises de cette modalité de formation.

Plus de 1 000 participants s'étaient connectés pour suivre le webinaire « *Afest : point d'étape sur son cadre juridique* » organisé par Centre Inffo, le 17 février. Signe sans doute que la formation en situation de travail suscite de l'intérêt mais aussi encore beaucoup de questionnements sur sa mise en œuvre. Le champ de l'Afest fait aujourd'hui parfois l'objet de confusions. « *L'Afest doit bien être comprise comme une modalité et non comme une catégorie d'action [concourant au développement des compétences] ou un dispositif* », rappelle Stéphane Rémy, sous-directeur aux politiques de formation et de contrôle à la DGEFP [1]. Au même titre qu'un stage de formation ou qu'une formation à distance, l'Afest est d'abord une action de formation. En conséquence, elle ne saurait être appréhendée hors de son cadre juridique global. Celui-ci, outre les dispositions spécifiques à l'Afest (Art. D.6313-3-2 du Code du travail), donne une définition légale de l'action de formation (Art. L6313-2) et des dispositions réglementaires communes à toutes les actions de formation (Art. R. 6313-1).

Conditions de prise en charge

La prise en compte de ce cadre juridique dans son ensemble permettra de déterminer si la formation est bien une Afest. Il dictera également si les conditions de sa prise en charge par les financements de la formation professionnelle sont réunies. Par ailleurs, cette prise en charge ne saurait porter sur les étapes

particulières d'une Afest mais sur la réalisation de l'action de formation dans son ensemble, avertit Stéphane Rémy. « *Il n'y a pas à différencier des briques. Ce qui peut être différencié c'est la modalité de prise en charge, qui peut être forfaitaire et intervenir sur une séquence [...]. Mais les caractéristiques de l'action de formation doivent être au global réunies pour permettre au financeur d'intervenir* », explique-t-il.

Un cadre souple

A l'inverse, le cadre juridique de l'Afest reste souple et autorise de multiples possibilités de mise en œuvre de cette modalité de formation. « *Le décret [Afest] n'est pas un programme à réaliser. [...] C'est un instrument de qualification [de ce qui constitue une Afest] et pas une procédure à dérouler* », insiste Laurent Duclos, chef de projet à la DGEFP. Dans son intervention, celui-ci invite donc à ne pas s'enfermer dans le droit et à se pencher également sur les conditions de la réussite de l'Afest.

Organisation du travail

« *Une de particularités de l'Afest est qu'elle doit trouver sa place dans l'existant. Il faut transformer une scène de travail en scène de formation* », rappelle Laurent Duclos. Pour pouvoir se déployer dans l'entreprise l'Afest doit impliquer « *une communauté de travail* » et « *faire l'objet d'une gestion [...] et pas seulement d'une logique d'achat* », estime-t-il. Vouloir mettre en œuvre l'Afest ira par conséquent au-delà de la seule réalisation d'une action de formation et impliquera toute l'organisation de travail. « *L'Afest est d'abord une stratégie de management : l'entreprise doit s'interroger sur sa stratégie globale de développement de compétences* », explique-t-il.

1. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle



■ Comment inciter les très petites entreprises à recourir à la formation en situation de travail ? (Étude Opco EP)

Par Emmanuel Franck

L'Opco EP (entreprises de proximité) expérimente actuellement des formations en situation de travail dans des TPE de la boucherie et dans des cabinets dentaires. Une condition de réussite est que le formateur expert demeure en dehors du lieu de travail en laissant le professionnel en tête-à-tête avec son apprenant. Cette expérimentation a été présentée devant l'Université ouverte des compétences.

Catherine Bissey, directrice R&D (recherche et développement) au sein de l'Opco EP, a restitué les premiers résultats d'une expérimentation de formation en situation de travail (fest) dans des très petites entreprises, devant l'Université ouverte des compétences, mardi 28 septembre. La loi avenir professionnel de 2018 a donné un cadre légal à l'action de formation en situation de travail (afest), « *mais peu de TPE s'en sont emparées* », constate Catherine Bissey. Une situation qu'elle explique par une raison historique : la loi de 1971 dispose que la formation est dispensée dans un lieu distinct du lieu de travail. Et par des causes conjoncturelles : le covid ; un faible niveau d'information des TPE, qui représentent un marché difficile à appréhender pour les cabinets de conseil ; une ingénierie lourde à déployer par des TPE (très petites entreprises, moins de 10 salariés).

Pas de formateur sur le lieu de travail

Au contact du terrain, Catherine Bissey s'est en outre forgée la conviction que pour intéresser à la fest des TPE rétives à la complexité, « *les acteurs de la formation doivent rester en dehors du lieu de travail* ». C'est pourquoi, dans son dispositif, le professionnel forme seul son apprenant. Il dispose toutefois d'un livret d'une vingtaine de pages dont la moitié consacrée à sa posture de pédagogue. Le livret lui-même a été construit par des experts en formation.

Ce qui fait dire à Catherine Bissey que les formateurs ne sont pas absents du dispositif mais « *à la marge* » ; ils « *construisent le cadre* ». A charge pour le professionnel de s'en saisir.

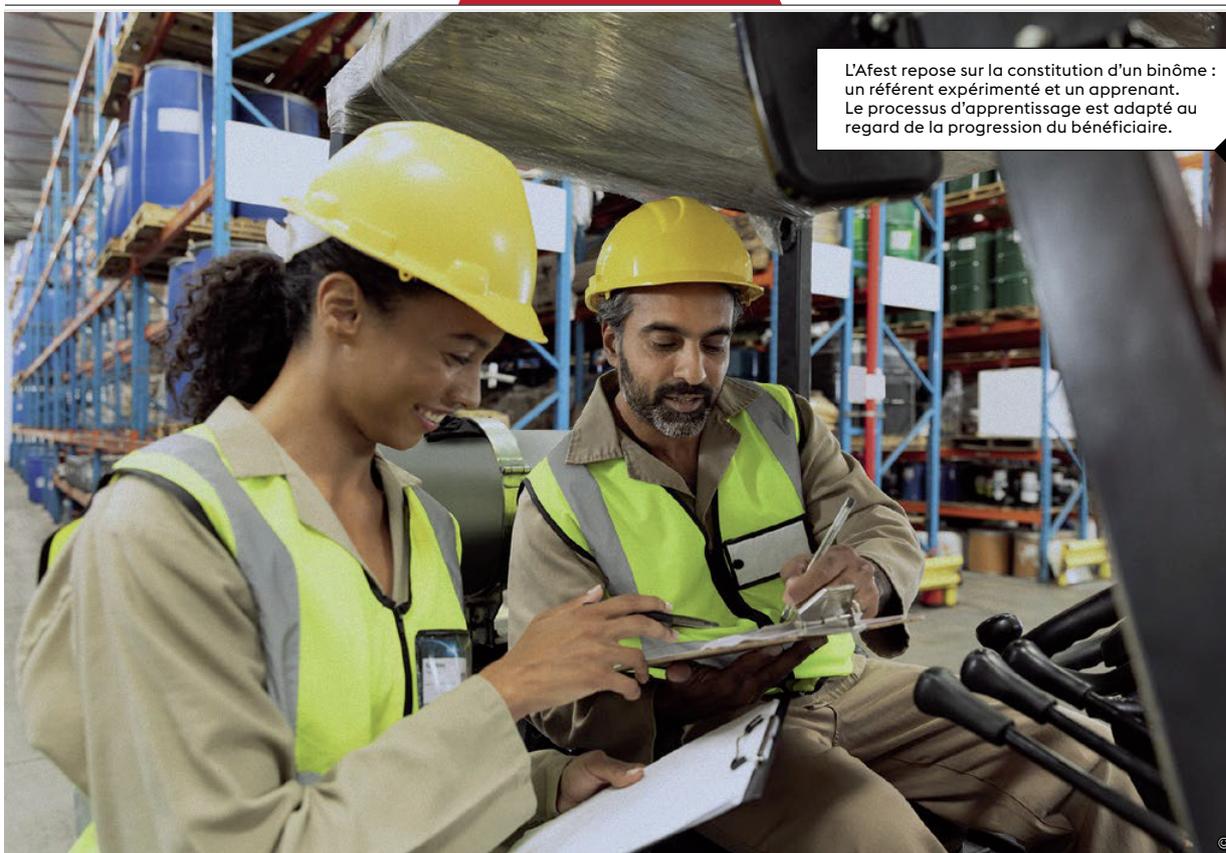
Démarrée en 2019, l'expérimentation, qui se termine fin 2021, concerne pour l'heure des cabinets dentaires et des artisans de l'alimentation de détail de la région parisienne, plus précisément des bouchers. Comme beaucoup des 402 000 entreprises couvertes par l'Opco EP, il s'agit de TPE employant moins de six salariés. Les experts de l'Opco EP ont identifié un parcours de cinq situations de travail porteuses d'apprentissages : le nettoyage du laboratoire ; la préparation du poste de travail ; la réception des matières premières ; la préparation du produit en laboratoire ; la préparation du produit en présence du client. Chacune de ces situations suppose des pré-requis. La connaissance de ces pré-requis par l'apprenant est vérifiée par un questionnaire « *facile et ludique* » sur smartphone. L'idée étant que les actions soient tracées afin de laisser des preuves des acquis.

Résultats encourageants

De ces expérimentations Catherine Bissey, qui a elle-même rencontré deux bouchers et un dentiste, tire plusieurs enseignements. Un boucher, qui a formé une de ses collaboratrices au mois de septembre dans le cadre du dispositif, confirme qu'il « *ne veut pas d'un intervenant extérieur* », relate Catherine Bissey. Il a apprécié de « *prendre du temps pour poser les problématiques* » d'apprentissage de son métier. Il s'est approprié le parcours de l'Opco en n'en respectant pas l'ordre : « *Il a commencé par une préparation devant le client parce que c'est plus impliquant* » pour l'apprenant. Un résultat que Catherine Bissey juge « *encourageant* ». Le dispositif devrait être déployé pour les apprentis assistant dentaire.



À la une



L'Afest repose sur la constitution d'un binôme : un référent expérimenté et un apprenant. Le processus d'apprentissage est adapté au regard de la progression du bénéficiaire.

Actions de formation en situation de travail

L'AFEST À L'ÉPREUVE DU RÉEL

Le dossier du numéro de juin 2021 de la revue *Éducation permanente*, "L'Afest : cadrages et débordements", donne à voir les actions de formation en situation de travail (Afest) placées à un tournant. Sorties de leur cocon expérimental, celles-ci sont depuis janvier 2019 confrontées au réel avec les difficultés et les inattendus qu'apporte cette période de mise en œuvre et de construction. C'est sur cette Afest "sortie du laboratoire" que chercheurs et acteurs de la formation ou du monde du travail ont été invités à réfléchir sous la direction de Laurent Duclos (ministère du Travail) et d'Emmanuelle Begon (Ma.Fest). Leurs travaux témoignent des réflexions et des solutions mises en place par les parties prenantes face à l'irruption de cette nouvelle modalité de se former. Ils permettent aussi de se projeter dans le futur, vers de nouvelles manières de pratiquer l'Afest ou de l'utiliser.



L'AFEST : PAS SEULEMENT UNE QUESTION DE PÉDAGOGIE

L'observation des premières mises en œuvre de l'Afest après son inscription dans la loi démontre, au sein des TPE-PME notamment, la plus-value mais aussi les difficultés à organiser cette nouvelle façon de former. Mais au-delà de ces frictions, ces expériences laissent aussi envisager une dynamique de transformation impactant l'ensemble des acteurs.

Raphaëlle Pienne

C'est sur le témoignage de Matthieu Charnelet, dirigeant d'une entreprise d'un peu plus de 200 salariés du secteur des services à la personne, que s'ouvre

le numéro que la revue *Éducation permanente* a consacré à l'action de formation en situation de travail (Afest). Et cela n'a sûrement rien d'un hasard, le développement de l'accès des salariés de TPE et PME à la formation étant un des arguments phares avancé pour la mise en place de cette nouvelle modalité de formation.

Matthieu Charnelet est pour sa part convaincu de l'intérêt de l'Afest, qu'il pratique dans sa société. "Elle ne remplacera pas les besoins en formation plus classiques, mais elle fait partie des solutions qu'il faut probablement aider à développer. [...] Dans les avantages de l'Afest on trouve notamment la fidélisation des salariés. Elle fait donc partie des choix stratégiques dans nos métiers où le capital est humain", nous explique-t-il.

Matthieu Charnelet, ingénieur de formation, ex-consultant chez Michelin, a créé La Main de Jeanne, un service d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad), à Béziers.



Des difficultés "des deux côtés"

Malgré sa bonne volonté, Matthieu Charnelet ne cache pas les difficultés que pose la mise en place de l'Afest : "Quelque chose que nous avions mal anticipé, c'est le temps requis pour l'accompagnement du changement lié au formateur, qui est long. De plus, ce temps de travail pour faire grandir le formateur n'est pas payé, l'entreprise doit le faire sur fonds propres", décrit-il.

Le travail de Salima Rairi, consultante, et d'Anne-Lise Ullman, maître de conférences au Cnam, fondé sur l'observation de réunions de travail avec des conseillers d'opérateurs de compétences (Opco) en charge du développement d'Afest, montre par ailleurs que tous les acteurs n'ont pas atteint le même degré de maturité que ce chef d'entreprise. "Les conseillers ont du mal à intégrer que la formation ne relève pas seulement d'une pratique de stage. Et beaucoup d'entreprises considèrent aussi que ce n'est pas leur rôle [de former]. L'incompréhension et la difficulté à bouger viennent des deux côtés", expose Anne-Lise Ullman.

Face à cette situation, certains Opco finissent par se contenter de produire des ressources pédagogiques pour l'Afest ou d'organiser seulement des ateliers de sensibilisation, constate-t-elle avec Salima Rairi.



3 QUESTIONS À

Laurent Duclos, chef de projet ingénierie de parcours et stratégies d'accompagnement à la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)

“Nous voulions voir ce qui se passe quand on sort du laboratoire”

Avec Emmanuelle Begon, quelles intentions avez-vous placées dans ce dossier Afest publié dans le n° 227 de la revue *Éducation permanente* ?

saisissent de l'Afest, il y a des débordements, des imprévus. L'idée était de voir comment investir ces débordements pour penser les différents cadrages de demain.

beaucoup fétichisé le cadre construit par la législation [...] alors que celui-ci est très ouvert.

Il s'agit d'un constat dont il faudra tirer les leçons ?

Ce n'est pas la première fois qu'une revue [s'intéresse] à l'apprentissage en situation de travail, à la formation en situation de travail, ou à l'Afest. Mais, quelle que soit l'entrée, on est souvent restés dans le laboratoire. Là, ce qui nous intéressait, c'était de voir ce qui se passe quand on sort du laboratoire [après la fin de l'expérimentation nationale Afest]. Quand les gens “normaux” se

Certains travaux pointent les difficultés rencontrées par les acteurs chargés d'accompagner les entreprises dans la réalisation des Afest. Qu'en pensez-vous ?

Nous ne voulions pas que soient racontées uniquement des *success stories*. Beaucoup d'acteurs, des tiers de confiance, ont structuré des propositions Afest. Mais ils ont été en quelque sorte trop bons élèves et ont

Quand nous parlons de débordement, c'est toujours positif. L'Afest donne aussi des tas d'idées qui n'étaient pas prévues. Ce processus est nécessaire pour que le champ se structure. [Aujourd'hui], les protagonistes discutent entre eux. Il existe un forum, des débats qui produisent une énergie nouvelle au service des Afest. Ce numéro [d'*Éducation permanente*] est là pour nourrir ce débat.

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne



Les bénéficiaires du dispositif Afest chez Activ Agencement.

Anne-Lise Ulmann, maîtresse de conférences au Cnam.



Une normativité contraignante ou structurante ?

La forme elle-même de l'Afest ne serait-elle pas un frein à son déploiement ? Catherine Bissey, directrice recherche et développement à l'Opco des entreprises de proximité, relaie dans son article pour *Éducation permanente* les impressions des entreprises : une réflexivité qui peut faire peur, ou encore la crainte que l'Afest ajoute de la complexité à des pratiques de formation “sur le tas” qui existaient déjà.

La consultante Olivia Berthelot et la chercheuse Céline Rössli, qui ont accompagné l'expérimentation d'une Afest dans une TPE familiale, constatent également dans leur travail que “telle



REPÈRES

AFEST : DE L'EXPÉRIMENTATION À L'INSCRIPTION DANS LA LOI

Entre 2015 et 2018, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) a mené une expérimentation pour préciser les conditions de mise en œuvre de l'Afest. Sur cette période, 21 projets expérimentaux de formation en situation de travail ont été menés dans 50 entreprises. Les enseignements de cette expérimentation ont fait l'objet d'un rapport publié en juillet 2018. S'appuyant sur les conclusions de ce rapport, le législateur a introduit dans l'article 4 de la loi “Avenir professionnel” du 5 septembre 2018 la possibilité de réaliser une action de formation en situation de travail. Les conditions d'organisation de ces formations ont été précisées par un décret daté du 28 décembre 2018.



QUELLE POSTURE POUR L'ACCOMPAGNATEUR AFEST ?

UN ACCOMPAGNATEUR DANS UNE ÉQUIPE AFEST

- L'accompagnateur (chef de projet interne ou tiers facilitateur externe)
- L'apprenant
- Le formateur interne (expert métier)
- Le collectif de travail
- La direction
- L'encadrement

3 INTENTIONS À DÉVELOPPER POUR L'ACCOMPAGNEMENT D'UNE AFEST

- Bâtir une intelligence collective
- Mener une enquête sur le travail réel
- Faire fructifier les ressources de l'environnement



Source : Emmanuelle Begon et Yvon Minvielle, "Intention et attentions pour développer une culture d'accompagnateur en Afest", n°227 de la revue Éducation permanente, juin 2021.

Infographie
Centre Info



Catherine Bissey, directrice recherche et développement à l'Opco des entreprises de proximité.

l'apprenant sur ce que c'est d'apprendre. J'en ai fait un temps de réflexion sur l'organisation de travail et même sur la relation de travail", indique-t-elle.

Un travail qui doit inclure la formation

Avec ces premières mises en œuvre, parfois difficiles, on constate finalement que l'Afest n'est pas qu'une question de pédagogie. "L'Afest révèle que quand on travaille à la question de la formation, on travaille aussi sur la notion d'organisation de travail", nous précise Anne-Lise Ulmann. L'Afest n'agirait en effet pas seulement sur l'apprenant, mais sur le fonctionnement de l'entreprise. Dans le même temps, elle exigerait des modes d'organisation du travail laissant la place à des situations formatrices.

"C'est en renouvelant le travail que la formation en situation de travail agit. Cela est possible à condition que le travail inclue la formation, et non l'inverse", écrit Catherine Bissey. Les acteurs de la formation, à condition de renouveler leurs postures, ont un rôle à jouer pour cela auprès des entreprises et, notamment, des TPE-PME. Ceci aussi bien pour leur faire prendre conscience de ces enjeux que pour les accompagner sur les exigences formelles qui sont la condition de leur réalisation. ●

●●● *qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui par la plupart des Opco, l'Afest requiert une ingénierie et un formalisme difficilement compatibles avec les réalités de la TPE et de ses acteurs".* Leur analyse ne doit néanmoins pas être interprétée comme le reproche d'une trop grande exigence normative de la loi, nous précisent-elles. "La loi est ouverte et a été faite de sorte à qu'il y ait une souplesse, qu'il est important de conserver", explique Céline Rössli.

Olivia Berthelot, qui continue à accompagner régulièrement des Afest, s'appuie d'ailleurs sur les obligations de la loi : "Je profite de cette exigence de formalisme pour faire réfléchir les acteurs : le formateur sur ce que c'est de former,



DES OPTIONS POUR ALLER AU-DELÀ DE L'AFEST

Les actions de formation en situation de travail (Afest) ouvrent le champ des possibles. Dans leurs travaux, des auteurs ayant participé au dossier de la revue *Éducation permanente* dédié à cette modalité de formation en explorent des utilisations et des "à-côté" inattendus allant au-delà de son objectif d'acquisition de compétences.

Raphaëlle Pienne

Nouvelle alliance entre le travail et la formation, l'Afest contribue par une méthodologie s'appuyant notamment sur la réflexivité à rendre visibles les organisations de travail en même temps qu'elle participe à leur efficacité productive. Ces spécificités peuvent amener à considérer avec un œil différent ses propriétés et, peut-être, à en élargir les horizons.

L'Afest pour améliorer les conditions de travail

Fabienne Caser, chargée de mission à l'Anact¹, invite à considérer ces actions de formation en situation comme des véhicules de l'amélioration des conditions de travail. Les résultats de l'expérimentation Afest menée entre 2016 et 2018, à laquelle participait le réseau Anact-Aract, ont en effet permis de mettre en lumière des effets potentiels sur plusieurs déterminants des conditions de travail. "Des acteurs ont identifié des effets sur les relations managériales, ou l'organisation du travail", explique-t-elle.

D'un point de vue individuel, l'expérimentation a montré que les Afest pouvaient contribuer à développer un geste professionnel protecteur de l'intégrité physique du salarié, mais aussi à donner du sens à son travail et à se sentir valorisé, autant de facteurs participant de la santé. Encore faut-il que l'Afest soit mobilisée à bon escient et soit de qualité.

"L'Afest est utile pour développer une capacité à agir dans et sur des situations de travail à enjeux, nécessitant de s'adapter à de la variabilité



Dans le cadre de l'Afest, deux temps se distinguent : une mise en situation de travail, préparée, accompagnée, et un temps réflexif pour analyser l'action et consolider les apprentissages.

et d'acquérir une intelligence de la situation", appuie la chargée de mission de l'Anact, qui encourage les entreprises et les tiers qui les accompagnent à envisager cette modalité de formation dans cette optique. "Si les échanges pendant la séquence réflexive révèlent des empêchements pour faire un travail de qualité, ils devront être pris en compte", précise-t-elle.

Pour repenser l'accompagnement à la création d'entreprise

L'ingénierie si particulière de l'Afest pourrait également en inspirer d'autres, y compris dans des environnements différents de celui des collectifs de travail. C'est ce que suggère l'hypothèse explorée par Solveig Grimault, chercheuse à l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires). Dans le cadre d'une réflexion collective initiée par la DGEFP², celle-ci a enquêté auprès de réseaux et de structures d'accompagnement



1. L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public. Un maillage territorial est assuré par son réseau d'Associations régionales d'amélioration des conditions de travail (Aract).

2. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle.



“ La question se pose de démontrer l'utilité économique de l'Afest ”

Jean-Claude Dupuis, professeur à l'institut de gestion sociale (IGS).



Fabienne Caser, chargée de mission à l'Anact.

des compétences entrepreneuriales”, ajoute Solveig Grimault.

Pour trouver un langage commun avec l'entreprise

L'Afest, enfin, inviterait également à renouveler la manière de penser les dépenses de formation selon Jean-Claude Dupuis, professeur à l'institut de gestion sociale (IGS). “Le fait que l'on ait reconnu l'Afest en tant qu'action de formation la rend éligible aux fonds mutualisés, ce qui accroît encore le risque de tarissement des fonds de la formation. [...] Vu que l'action est diffuse, se pose la question de démontrer son utilité économique”, explique-t-il.

Dans le débat revient régulièrement la proposition de considérer les dépenses de formation comme des dépenses d'investissement, qui pourraient à ce titre être inscrites au bilan de l'entreprise puis amorties. Les règles comptables, non sans “bonnes raisons”, ne l'autorisent néanmoins pas. “Il y a une incompréhension de la position des organismes de normalisation comptable. [...] Dans le cadre actuel, ils ne peuvent pas aller plus loin”, expose le professeur.

D'où sa proposition d'envisager une troisième voie : “Avec les Afest notamment, on peut amener à penser que la situation de formation peut aussi être une situation de gestion”, explique Jean-Claude Dupuis. Ce cheminement autorise à avoir recours à des outils de gestion pour mesurer les effets de la formation. “Quand on utilise cet outillage, on peut arriver à démontrer que la formation est aussi un investissement, qu'elle a un impact économique et financier”, juge Jean-Claude Dupuis. C'est pourquoi, selon lui, “les responsables de formation, y compris les organismes de formation et les formateurs, devraient être capables de maîtriser ce langage du contrôle de gestion”. ●

- à la création d'entreprise : “Il s'agissait tout d'abord de voir en quoi le cadre de l'Afest ouvrirait, ou pas, une grille pertinente pour analyser les modalités d'accompagnement des parcours de création”, explique-t-elle. Et, en effet, la chercheuse a pu constater des pratiques proches dans l'accompagnement des créateurs : mises en situations vues comme “apprenantes”, mais aussi formes de tutorat ou de réflexivité. Elle va néanmoins au-delà de ce seul constat. “Sur un plan plus prospectif, on peut se demander si le cadre de l'Afest pourrait inspirer des pratiques renouvelées, qui miseraient davantage sur les apprentissages situationnels tout au long du parcours”, explique-t-elle. L'idée n'est donc pas forcément de ne faire que de l'Afest dans les parcours de création, mais de s'appuyer sur cette référence pour mieux valoriser la dimension expérientielle des accompagnements, voire l'amplifier, en particulier en amont de la création de l'entreprise. “Les accompagnements sont aussi très divers. La référence au cadre de l'Afest pourrait constituer un fil rouge, un référentiel commun un peu intégrateur de ce que font les réseaux, à partir de ce qui paraît le plus fécond pour le développement



COMMENT FINANCER L'AFEST ?

L'inscription de l'Afest dans le Code du travail a amené les opérateurs de compétences (Opco) à s'interroger sur les manières de prendre en charge cette nouvelle modalité de se former. L'exemple des réflexions menées au sein de l'Opco Atlas et les résultats d'une enquête de Centre Info apportent un éclairage sur les choix qui ont été opérés.

Raphaëlle Pienne

Lancée par la DGEFP, l'expérimentation Afest s'est adressée en priorité aux TPE-PME. À présent, elle se déploie dans de grandes entreprises.



“ Financer l'Afest est un exercice qui pose plus de questions qu'on ne pourrait le croire”, écrit Mathieu Carrier, directeur ingénierie et innovation de l'Opco Atlas, dans son article pour *Éducation permanente*.

Car l'Afest n'est pas un nouveau dispositif assorti d'une enveloppe budgétaire dédiée. “Dans notre réflexion, nous avons dû nous interroger sur comment faire coexister nos dispositifs de financement actuels avec cette nouvelle modalité de se former”, explique-t-il.

Le plan de développement des compétences, “financement naturel” de l'Afest

Deux problématiques sont à résoudre pour le financeur de l'Afest : quel périmètre d'activités soutenir et quelle forme de financement choisir, entre notamment un forfait horaire ou un forfait global attaché à un parcours. “La question était aussi de savoir comment intégrer l'Afest à nos dispositifs sans créer une complexité qui soit un repoussoir pour nos entreprises, tout en tenant compte de la diversité des projets”, décrit Mathieu Carrier.

L'Opco Atlas, outre la prise en charge de prestations d'appui-conseil, a fait le choix de financer la formation de l'apprenant avec le plan de dé-

veloppement des compétences. “Le plan de développement des compétences est le financement naturel de l'Afest”, observe Mathieu Carrier. L'Opco Atlas a opté pour un forfait horaire, pour mieux tenir compte de la diversité de durée des parcours. “Un forfait global ne nous semblait pas adapté, car il serait venu reconnaître indistinctement des parcours de 10 heures ou 100 heures”, explique-t-il.

Financer l'Afest par les fonds de l'alternance

Le financement de l'Afest par le plan de développement des compétences se heurte néanmoins à la diminution des fonds liés à ce dispositif depuis la réforme de 2018. D'où la réflexion de l'Opco Atlas d'utiliser les fonds de l'alternance, qui constituent aujourd'hui la ressource principale des Opco.

“Nous avons une marge de manœuvre sur la professionnalisation. Mais cela reste un pari, qui sera mis en œuvre à l'automne dans le cadre du contrat pro expérimental”, décrit Mathieu Carrier, qui explique que cette solution a été construite en ayant “des échanges très riches avec la DGEFP”. Un forfait global de 500 euros devrait être proposé par action de professionnalisation intégrant l'Afest dans le parcours pédagogique.





À la une

LES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL À L'ÉPREUVE DU RÉEL

Mathieu Carrier,
directeur ingénierie
et innovation
de l'Opco Atlas.



“Intégrer l'Afest aux dispositifs existants sans créer de la complexité et en tenant compte de la diversité des projets”

7

Opco ont financé des Afest en 2020.

Enquête
Centre Inffo



1. Engagement de développement de l'emploi et des compétences.

Enquête Centre Inffo

Tout comme Atlas, les autres opérateurs de compétences ont également dû opérer des choix sur la manière de prendre en charge les Afest des salariés de leurs branches. Pour connaître et recenser les décisions qui ont été prises, Centre Inffo a mené une enquête auprès des 11 Opco en février 2020, qui a ensuite été réactualisée fin 2020.

“Cette enquête est née d'un besoin de clarification sur le positionnement des Opco vis-à-vis de l'Afest. Nous souhaitons l'actualiser tous les ans, car c'est assez mouvant : les Opco réajustent leurs prestations”, expose Leïla Ben Salem, consultante senior au sein du département

Leïla Ben Salem,
consultante senior en
ingénierie de formation
et politiques de formation,
à Centre Inffo.



Observatoire de Centre Inffo.

Les résultats de cette enquête, qui seront présentés à l'occasion d'un prochain événement d'actualité de Centre Inffo, montrent que c'est notamment leur offre de services qui distingue les approches des différents Opco. Celle-ci va d'une simple information sur l'Afest à des prestations de pré-diagnostic et/ou de diagnostic et d'appui conseil. Celles-ci peuvent être articulées avec l'appui de prestataires externes. “Certains Opco qui initialement souhaitaient internaliser l'accompagnement font finalement de l'hybride, avec un tiers facilitateur. Leur difficulté est la montée en compétences de leurs conseillers”, observe Leïla Ben Salem.

Les prises en charge financières de l'Afest

L'enquête de Centre Inffo révèle que l'ensemble des Opco ont recours à l'enveloppe du plan de développement des compétences des entreprises de moins de 50 salariés pour financer l'Afest. Mais d'autres prises en charge financières peuvent être utilisées, qui sont adossées à la professionnalisation (Pro-A, contrat de professionnalisation, contrat pro expérimental) ou à d'autres ressources (Edec¹, enveloppe conventionnelle de branche, ou CPF).

Le financement du projet de formation au titre du plan de développement des compétences (formateur ou stagiaire) se fait majoritairement dans le cadre d'une prise en charge horaire, qui peut être limitée en fonction du nombre d'heures ou de salariés. “Seuls deux Opco ont recours à un forfait parcours. [Cette modalité de prise en charge] demande un changement de culture de la part des Opco, qui ont actuellement énormément de chantiers et ne sont pas forcément prêts”, analyse Leïla Ben Salem. ●



■ “L’entreprise est le premier financeur de l’Afest” (Laurent Duclos, DGEFP)

Par Laurent Gérard

Les actions de formation en situation de travail (Afest) représentent une formidable opportunité pour les entreprises, et notamment les plus petites, ont affirmé de concert les participants de la table ronde “Afest : les exigences des financeurs”, lors de l’Université d’hiver de la formation professionnelle, jeudi 30 janvier. Mais l’enjeu des cofinancements multiples constitue un levier supplémentaire.

“ L’entreprise est le premier financeur d’une action de formation en situation de travail, a affirmé Laurent Duclos, chef de projet Ingénierie de parcours et stratégies d’accompagnement à la DGEFP. Montrer l’intérêt de l’Afest pour les entreprises rejoint bien le principe de valorisation d’une attitude de gestionnaire des compétences inscrit dans la loi Avenir professionnel. ”

“ L’Afest est en effet une super opportunité pour les entreprises et, notamment, celles de moins de 11 salariés, a renchéri Catherine Bissey, directrice R&D de l’Opco des entreprises de proximité : L’enjeu des Opco est de les aider à industrialiser le modèle, notamment avec l’aide d’ingénierie des prestataires de formation. Sans cette industrialisation ce sera un flop comme la VAE. ”

Porteuse d’espoir

“ L’Afest est aussi porteuse d’espoir pour les demandeurs d’emploi, a confirmé Philippe Tourneur, directeur du développement des territoires de Pôle emploi. Aujourd’hui, l’Afest est très orientée salariés. Mais le plan d’investissement dans les compétences propose l’Afest aux demandeurs d’emploi. À Pôle emploi de déterminer sa place, dans quelle mesure elle peut se substituer aux autres formations, s’il faut instituer une certification,

etc. Nous travaillons avec les Opco pour imaginer des collaborations et des financements.”

Sur l’intervention des Opco en matière d’Afest, Centre Inffo termine actuellement une étude. Leila Ben Salem, chargée d’études à Centre Inffo, a présenté les premiers résultats d’une enquête qui paraîtra intégralement en février. Il en ressort que la plupart ont mené des actions de développement de l’Afest en 2019, que cela soit via une professionnalisation des intervenants ou via l’attribution d’une aide financière aux entreprises.

Cofinanceurs

Catherine Betourne, directrice du développement de l’Opco Constructyts, a donné une illustration de cet accompagnement porté par un Opco : “ Constructyts a décidé de faciliter le recours à l’Afest en finançant, ce qui implique des exigences : l’entreprise doit recourir à un des prestataires référencés par l’Opca et produire un document formalisant la démarche pédagogique. Cela reste quand même un cadrage léger, définissant les compétences visées, la nature des preuves gardées par l’entreprise mais montrables si besoin... Nous envisageons de coorganiser des POEC utilisant l’Afest avec Pôle emploi. ”

Autres acteurs, potentiellement cofinanceurs d’Afest : les Régions. “ L’Afest repose fondamentalement sur l’implication de l’entreprise, reconnaît Emmanuel Zarca, responsable politique formation en Pays de la Loire, et elle peut en attendre un retour sur investissement très rapide et efficace. Mais tout à un coût - préparation, professionnalisation des intervenants... - ce qui justifie une aide à la prise en charge aussi de la part des Régions : c’est notre objectif. ”



L'AFEST, AU CŒUR D'UNE NOUVELLE STRATÉGIE D'ACQUISITION DES COMPÉTENCES ?

Les actions de formation en situation de travail (Afest) peuvent devenir un outil majeur d'acquisition des compétences, si leur modèle se professionnalise et si elle n'est pas réduite à la simple formation sur le tas.

Laurent Gérard



Le 30 janvier, un débat très suivi sur le thème "L'Afest, les exigences des financeurs".

pour acquérir les compétences qui leur manquent", a affirmé Catherine Bissey, de l'Opcw EP, lors d'un débat de l'Université d'hiver. Ce n'est pas une modalité pédagogique comme les autres, et c'est vraiment un dispositif que l'entreprise peut développer elle-même. Elle offre une souplesse et une valorisation des savoir-faire internes beaucoup plus fortes. Le retour sur investissement ou sur attentes est plus efficace, car contextualisé à l'entreprise. Mais l'aide de tous les acteurs de la formation - Opcw, prestataires de formation... - sera la bienvenue pour aider les entreprises à industrialiser le modèle. Sans cette industrialisation, ce sera un flop comme la VAE !"



L'Afest questionne l'organisation interne, les formateurs internes, les hiérarchies. L'entreprise doit être prête"

“ L'Afest est un formidable outil pour transformer les personnes et les organisations : il faut s'emparer de cette modalité pédagogique reconnue par le législateur.” C'est par cet encouragement à faire que Bruno Lucas, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle, a conclu la 17^e Université d'hiver de la formation professionnelle de Centre Inffo. Pour faciliter cette mobilisation, Carine Seiler, conseillère spéciale au Haut-Commissariat à la transformation des compétences, a annoncé la création d'ici moins d'un mois d'un groupe de travail sur les Afest, dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (Pic).

Retour sur investissement

Les acteurs de la formation semblent convaincus. "L'Afest est une super opportunité pour les entreprises et notamment celles de moins de 11 salariés

"L'Afest est une vraie chance pour un public fâché avec l'aspect scolaire des apprentissages, a renchérit Laurent Duclos, DGEFP. Mais l'enjeu est de formaliser la démarche, et d'aller plus loin que de dire que former sur le lieu de travail, ou former sur le tas, est une des pratiques les plus vieilles du monde des entreprises. L'expérimentation commence pour tout le monde maintenant."

Réflexion sur le geste

Formaliser la méthode ? C'est justement la question soulevée par Sandra Enlart, spécialiste des sciences de l'éducation, qui vient de livrer une étude sur l'Afest à la demande de Pôle emploi et du Haut-Commissariat. "La formule est parfaite pour la montée en compétences de salariés et pour la réinsertion professionnelle des deman-



Un débat animé par Leïla Ben Salem (Centre Info), avec ici Catherine Bissey (Opco EP), Catherine Betourne (Constructys), Philippe Tourneur (Pôle emploi), Emmanuel Zarca (Pays de la Loire).

LES PAYS DE LA LOIRE COFINANCENT L'AFEST

deurs d'emploi, assure-t-elle. Mais il y a des principes de succès. Le bénéficiaire doit être volontaire pour être formé de cette manière ; le ciblage doit être la compétence et pas un métier ; la formule implique auto-évaluation et évaluation ; la formation doit intervenir dans une situation réelle de travail et non une simulation ; des distinctions claires doivent être assurées entre accompagnateur, évaluateur, juge et supérieur hiérarchique ; enfin, l'Afest implique un enchaînement de phases d'activité en réel et phases de réflexivité." Et c'est la réflexivité sur ce qu'on vient de faire qui permet d'ancrer la compétence.

Travail de préparation

Olivia Berthelot, du cabinet Energia, a mené une Afest dans une entreprise de menuiserie en milieu rural. À ses yeux, l'Afest implique une dimension fondamentale : la possibilité d'être financée sur des fonds mutualisés d'Opco, ce qui implique des contrôles multiples. La publication du décret 2018-1341 du 28 décembre 2018 a fixé les modalités de mise en œuvre : "L'Afest nécessite, a expliqué Olivia

"L'Afest repose fondamentalement sur l'implication de l'entreprise, a souligné Emmanuel Zarca, responsable de la politique formation en Région Pays de la Loire. Elle peut en attendre un retour sur investissement très rapide et efficace. Mais tout a un coût ! La préparation de l'entreprise ou du service d'accueil, la professionnalisation des différents intervenants, etc. Ce qui justifie une aide financière à la prise en charge de l'Afest, décidée par la Région Pays de la Loire."

Berthelot, le choix d'un formateur, tuteur ou maître d'apprentissage, une évaluation en cours de formation, une analyse de travail préalable, la construction d'une analyse réflexive. Cette phase de préparation est fondamentale."

Aspect fondamental de ce travail de préparation : vérifier que l'ensemble des acteurs de l'entreprise (hiérarchies directe et supérieure, collègues, etc.) est prêt à s'engager dans l'Afest. "L'Afest questionne l'organisation interne, les formateurs internes, les hiérarchies. L'entreprise doit être prête", a analysé Olivia Berthelot. Frédéric Aubreton, du cabinet ProSapiens, a piloté une Afest dans le monde de l'hôtellerie-restauration auprès de demandeurs d'emploi en POEC (préparation opérationnelle à l'emploi collective). Selon lui, apprendre via une Afest repose sur un cycle : entraînement sur une activité de travail "didactisée", analyse réflexive, explicitation, analyse de pratique, puis à nouveau entraînement, etc. "Ce cycle donne le mouvement et l'ossature de l'Afest."

Avec des effets directs : montée en compétences de la personne, capitalisation d'un savoir. Et des effets indirects : monter en compétences du formateur, moment d'interrogation sur le travail, de ses conditions et de ses objectifs. Un sas d'entrée très direct et intéressant pour une GPEC, une révision des pratiques et des postes. ●



CONSTRUCTYS RÉFÉRENCE DES PRESTATAIRES AFEST

"Constructys a décidé de financer l'Afest, a expliqué Catherine Betourne, directrice du développement de cet Opco, lors de l'UHFP. Ce qui implique des exigences : l'entreprise doit recourir à un des I2O prestataires référencés par l'Opco et produire un document formalisant la démarche pédagogique. Cette formalisation reste quand même un cadrage léger, définissant les compétences visées, la nature des preuves qui sont gardées par l'entreprise mais montrables si besoin... Nous envisageons de co-organiser des POEC utilisant l'Afest avec Pôle emploi."





À la une



Agenda européen pour la formation des adultes AU CŒUR DES INITIATIVES POUR DÉMOCRATISER L'AFEST

L'Agenda européen pour la formation des adultes (AEFA) a choisi en France de consacrer une partie de ses travaux à l'action de formation en situation de travail (Afest). Derrière ce choix, la conviction que cette nouvelle modalité de se former peut constituer un moyen de favoriser l'accès à la formation des adultes qui en sont le plus éloignés. Faisant appel à des experts venus d'horizons différents, l'AEFA a élaboré une méthodologie visant à mettre l'Afest "à portée de tous". Elle l'expérimente aujourd'hui au plus près du terrain pour pouvoir proposer des outils gratuits et utiles au plus grand nombre. L'approche est pragmatique, s'inspire également des pratiques européennes, et bénéficie d'un cadre d'action sur le temps long.

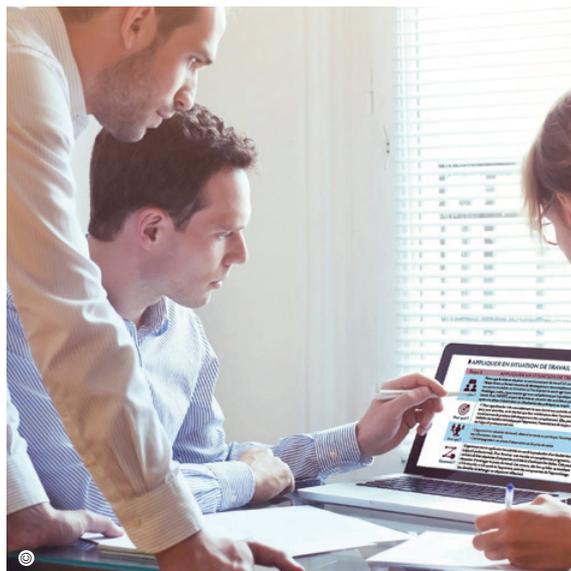




POUR UNE AFEST À L'USAGE DE TOUS

Un groupe de travail de l'AEFA est consacré à l'Afest. En confrontant les points de vue et les retours de terrain, il a élaboré une méthodologie pour aider les acteurs à s'emparer de cette modalité de formation. Il travaille désormais à construire des outils très opérationnels pour mettre l'Afest à portée du plus grand nombre.

Raphaëlle Pienne



Dès l'été 2018, l'agenda européen pour la formation des adultes (AEFA) en France a choisi de consacrer une partie de ses travaux à l'action de formation en situation de travail (Afest). "Notre comité de pilotage¹ a suggéré que l'on travaille sur le sujet. Il avait été perçu que, légalement du moins, ce serait une véritable révolution. De plus, l'expérimentation nationale de l'Afest tout comme le législateur avaient pour cible les entreprises, mais aussi les salariés éloignés de la formation²", se remémore François Lenne, chargé de mission à l'AEFA.



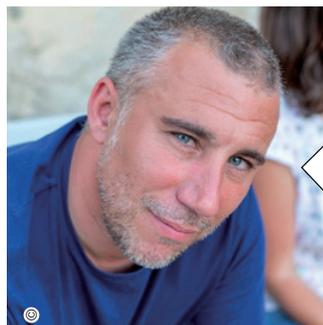
1. Le comité de pilotage de l'AEFA en France est composé de plusieurs ministères et de grands acteurs nationaux de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'insertion.

2. Les salariés éloignés de la formation font partie des publics cibles de l'AEFA.

3. Une marque blanche est un service ou un produit conçu par une entreprise ou institution, que d'autres entreprises ou institutions peuvent reprendre à leur compte, sous leur propre marque.

Guide de l'Afest

À partir de septembre 2018, la loi "Avenir professionnel" ayant fixé le cadre légal de l'Afest, le groupe d'experts réuni par l'AEFA entame ses travaux. Il rassemble des représentants d'Opco, de la Fédération des entreprises d'insertion et de Centre Inffo, ainsi que François Lenne et le consultant en ressources humaines et formation Frank Savann.



François Lenne,
chargé de mission
à l'AEFA.

Ce dernier en rappelle les objectifs : "Au lendemain de la réforme, l'idée était de travailler à la promotion de l'Afest auprès des professionnels de la formation, dont ceux chargés de la promouvoir : opérateurs de compétences (Opco), formateurs, consultants en formation, etc."

Le groupe de travail s'appuie alors sur des travaux de recherche et l'audition d'une quinzaine d'acteurs et d'experts de la formation pour élaborer une méthodologie de mise en œuvre de l'Afest. Elle prend la forme d'une publication, le *Petit guide de l'Afest à l'usage de tous*, présenté en janvier 2020 à l'occasion de l'Université d'hiver de la formation professionnelle. Le guide est également proposé en marque blanche³ à plusieurs Opco.

"Cela a été une très bonne surprise, nous l'avons jugé très pédagogique et simple, dans le bon sens du terme, décrit Mathieu Carrier, directeur ingénierie et innovation de l'Opco Atlas. L'Afest est un sujet assez complexe et encore mal identifié. Le guide permet une sorte de démythification, avec une Afest simple, concrète, et un vocabulaire de non spécialiste."

Un travail à poursuivre

Malgré ces efforts de simplification reconnus, le guide reste un outil pensé pour un public familier de l'univers de la formation. Aussi, l'AEFA va décider d'aller plus loin dans le cadre de sa programmation budgétaire suivante (2020-2021) :



À la une

AU CŒUR DES INITIATIVES POUR DÉMOCRATISER L'AFEST



3 QUESTIONS À

Laure Coudret-Laut, directrice de l'agence Erasmus+ France / Éducation & Formation

“L'Afest permet de cibler des petites entreprises qui ont des besoins de formation considérables”

Votre agence est coordinatrice nationale de l'AEFA pour la France. Pourquoi avoir choisi d'assumer cette mission ?

Cela s'est fait assez naturellement. C'est très lié à l'un des volets du programme Erasmus+, qui existe depuis les débuts, sur la mobilité dans l'éducation des adultes. Il paraissait utile de faire le lien entre les deux, notamment pour les personnes éloignées de l'emploi. En outre, le sujet de l'éducation-formation des adultes est aujourd'hui très central en Europe.

En quoi ce travail de coordination nationale vous paraît-il original ?

La particularité des coordinateurs nationaux de l'AEFA est que nous bénéficions de financements européens pour travailler sur des sujets beaucoup plus nationaux que d'habitude. L'avantage de l'AEFA est aussi d'offrir un cadre libre et neutre. Nous avons, au fil des années et avec nos partenaires, [construit] l'idée de pouvoir développer des méthodologies grâce à l'expertise que nous pouvons solliciter, puis de les expérimenter dans des champs variés. Ces méthodologies sont mises à disposition de tous et c'est à chacun ensuite de s'en saisir.

Pourquoi était-il important de

développer une méthodologie pour l'Afest ?

Le sujet de l'Afest est très intéressant, car il nous permet de cibler des petites entreprises qui ont des besoins de formation considérables sans avoir forcément le budget des grands groupes. La méthodologie et les futures fiches pratiques sont le fruit de ceux qui ont expérimenté, qui peuvent dire ce qui a marché et ce qui n'a pas marché. Cela permet de répondre aux questions de petites structures qui se demandent si elles ont intérêt à faire de l'Afest. Et c'est essentiel pour donner l'envie à ceux qui ont un peu peur de se lancer.

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne



Le groupe de travail AEFA s'est appuyé sur des travaux de recherche et l'audition d'une quinzaine d'acteurs et d'experts de la formation.

“On nous a fait part de retours d'opérationnels [en entreprise] et nous nous sommes rendu compte que c'était encore trop technique. C'est ce qui a motivé la poursuite du travail”, explique François Lenne.

Le groupe Afest de l'AEFA s'élargit alors, pour accueillir notamment Eugénie Dalimier (voir article suivant) et Alain Delage, chef de projet en ingénierie sociale chez Vinci : deux personnalités venues du monde de l'entreprise et impliquées dans l'accompagnement des salariés éloignés de l'emploi. Car le projet reste de mettre l'Afest à portée du plus grand nombre.

“Le débat [au sein du groupe de travail] a toujours été orienté vers la question : comment faire quelque chose pouvant être utile à un maximum de public, et notamment de TPE-PME ?”, témoigne Alain Delage.



Alain Delage, chef de projet en ingénierie sociale chez Vinci.

REPÈRES

L'AGENDA EUROPÉEN POUR LA FORMATION DES ADULTES

L'Agenda européen pour la formation des adultes (AEFA) a été initié par une résolution du conseil de l'Union européenne de novembre 2011. Il s'inscrit aujourd'hui dans la stratégie européenne pour les compétences, qui fixe notamment des objectifs pour l'accès à la formation des adultes les moins qualifiés. L'AEFA participe à la mise en œuvre de cette stratégie, à travers un réseau de 34 coordinateurs nationaux chargés d'orienter les actions de l'Agenda en lien avec les priorités d'emploi et de formation leur pays. En France, la coordination nationale de l'AEFA est assurée depuis 2012 par le groupement d'intérêt public (GIP) Erasmus+ France / Éducation Formation. Son travail a porté ou porte aujourd'hui sur les thématiques de l'Afest, de l'alternance, des compétences transversales et de l'illettrisme.

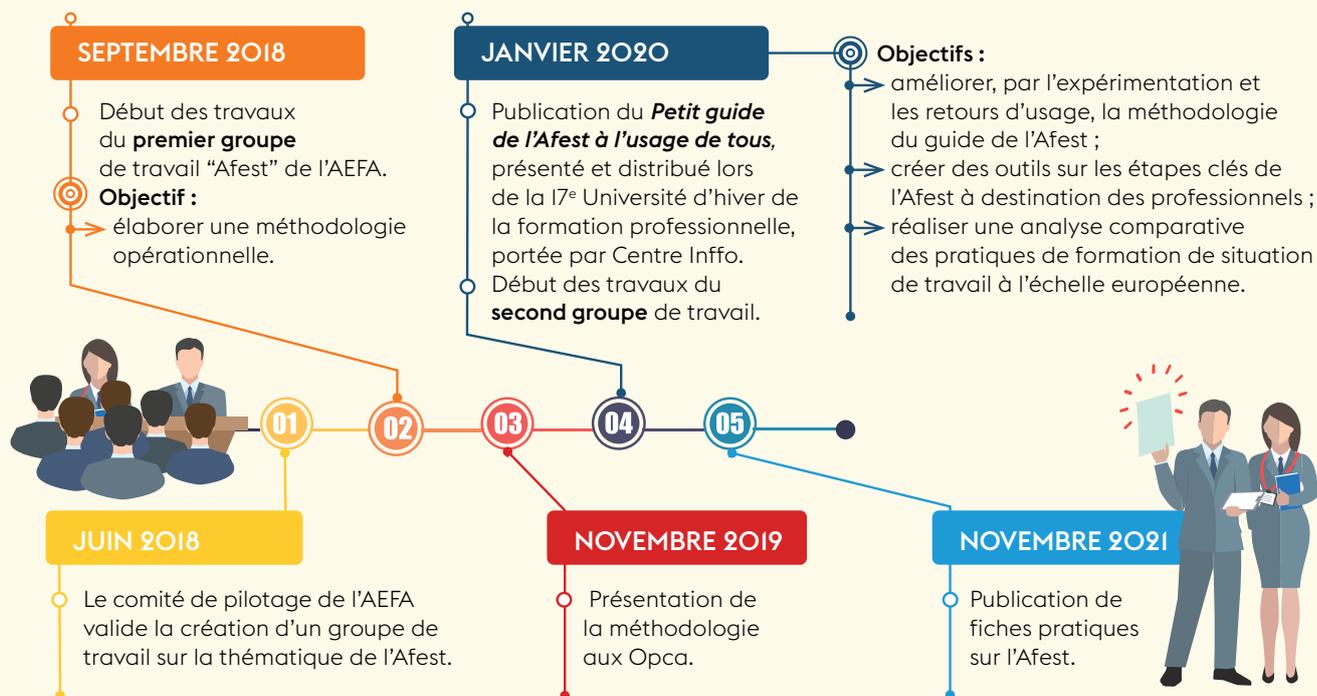


À la une

AU CŒUR DES INITIATIVES POUR DÉMOCRATISER L'AFEST

LE GROUPE DE TRAVAIL AFEST DE L'AEFA

Infographie Centre Inffo



●●● Interroger la méthode

Pour mieux toucher les entreprises qui n'ont pas d'organisation dédiée au développement de compétences, le groupe de travail de l'AEFA mène actuellement une phase d'expérimentation. Le premier objectif est de simplifier sa méthodologie "en la confrontant à la réalité", précise François Lenne. À cet effet, celle-ci est notamment testée dans des TPE industrielles. En parallèle, le groupe de travail a fait traduire son premier guide de

l'Afest en anglais, et le soumet à l'appréciation d'autres acteurs européens. "Nous croisons la dimension culturelle de l'Afest, pour identifier quels sont les freins et les leviers à son déploiement", explique Frank Savann.

Outiller au plus près des besoins

Le travail du groupe Afest de l'AEFA doit aussi aboutir à la création de fiches pratiques. "L'idée est que toute personne, quelle qu'elle soit, par exemple un boucher avec son salarié, puisse se tourner vers ces fiches pour comprendre l'opportunité et la faisabilité de cette nouvelle modalité pédagogique qu'est l'Afest", décrit Alain Delage. Testées sur le terrain et améliorées au gré des retours des entreprises et de leurs salariés, ces fiches porteront sur trois étapes clés de l'Afest : le diagnostic d'opportunité, l'analyse de l'activité de travail et la mise en place de séquences réflexives. Elles seront publiées et mise à disposition gratuitement par l'AEFA à la fin de l'année 2021. Et le groupe de travail ne compte pas s'arrêter là. "Pour la prochaine programmation, en 2022, nous souhaiterions décliner notre méthode en application mobile", explique François Lenne. Objectif : toucher un encore plus large public et, ainsi, participer à la démocratisation de l'Afest. ●



Le 30 janvier 2020, Franck Savann présente le guide AEFA sur l'Afest





L'AFEST, UNE MODALITÉ DE FORMATION AU SERVICE DE L'INSERTION

Pour pouvoir expérimenter la méthodologie de l'Afest qu'elle a développée auprès des salariés les plus fragiles, l'AEFA s'est rapproché de Solivers : une entreprise de l'économie sociale et solidaire qui accompagne des structures d'insertion et des entreprises adaptées.

Raphaëlle Pienne

Le choix de l'AEFA (Agenda européen pour la formation des adultes, coordonné en France par l'agence Erasmus+) de consacrer ses travaux à l'action de formation en situation de travail (Afest) repose sur la conviction que cette nouvelle modalité de se former peut bénéficier aux adultes éloignés de l'emploi et/ou de la formation, qui sont le publics cibles auxquels l'agence dédie ses activités. Une fois sa méthodologie élaborée, on comprend qu'elle ait tenu compte de ce critère dans le choix de ses terrains d'expérimentation. Pour cela, l'AEFA s'est notamment rapprochée de Solivers : une société coopérative d'intérêt collectif (Scic) née en 2012 en Alsace, qui accompagne – en particulier sur leurs projets de formation – des entreprises adaptées¹ et des structures d'insertion.

Intérêt de l'Afest pour les publics vulnérables

Pierre Hoerter, fondateur et président de Solivers, s'est immédiatement montré enthousiaste pour ce projet. Celui-ci était déjà convaincu de l'intérêt de l'Afest pour les publics vulnérables. "Pour moi, l'Afest permet de donner du sens et du contenu au geste professionnel. En cela elle a une vertu essentielle : elle permet de passer d'un travail de tripalium² à un travail contributeur", explique-t-il. Cette opinion est tirée de sa propre expérience. En 1992, cet ancien vigneron alsacien a créé La main verte, une entreprise adaptée proposant des services dans le domaine de l'agriculture. "Nous avons alors constaté que dans les formations classiques, en lycée agricole, la question du geste professionnel était tellement évidente pour la plupart des publics qu'elle était à peine abordée. Nous avons donc dû organiser des formations qui n'existaient pas, pour qu'elles soient parfaitement adaptées aux besoins professionnels mais aussi aux



Chez Solivers, une formation en situation de travail de viticulture.



1. Les entreprises adaptées comptent au moins 55 % de travailleurs handicapés dans leurs effectifs. Elles ont pour mission de soutenir le projet professionnel de leurs salariés par l'accompagnement, l'emploi et la formation.
2. Le tripalium, instrument de torture à l'époque romaine, origine étymologique du mot travail.

besoins des personnes vulnérables. Il fallait imaginer une pédagogie", se souvient-il. De ce besoin et au gré des tâtonnements, émergera la mise en place d'actions autour d'un "travail formant", qui seront ensuite diffusées à travers Solivers. L'inscription de l'Afest dans la loi en 2018 est venue confirmer le travail mené par cet entrepreneur social depuis de nombreuses années. Pour lui, elle offre en outre de nouvelles perspectives pour les publics accompagnés : "Nous nous rendons compte, au fur et à mesure, que nous pouvons aller beaucoup plus loin, et aller jusqu'à la certification", expose-t-il. Solivers a notamment travaillé à la création, avec le concours de financements européens, de Zero barrier : un dispositif destiné aux structures de l'inclusion qui associe formation en situation de travail et reconnaissance des compétences en lien avec des titres et des certifications.



À la une

AU CŒUR DES INITIATIVES POUR DÉMOCRATISER L'AFEST

Chez Solivers, une évaluation
en situation de travail de restauration.



Pierre Hoerter, fondateur et président de Solivers.



●●● Coopération avec l'AEFA

Cette expérience, et les valeurs partagées autour des objectifs de l'Afest, sont autant d'éléments qui permettent de comprendre que Solivers ait rejoint le projet de l'AEFA. *"Nous travaillons depuis quelques années avec l'agence Erasmus+ : il y a des connaissances et des pratiques partagées qui ont existé. Ce type de groupes de travail permet le partage d'idées nouvelles et des échanges de pratiques qui sont essentiels car ils sont symbiotiques, souligne Pierre Hoerter. Là, il s'agit d'apporter une méthode qui puisse être utile partout. C'est important. On se rend compte que l'Afest ne peut ni se décréter ni s'improviser."*

C'est une de ses collaboratrices, Eugénie Dalimier, qui a rejoint le groupe de travail de l'AEFA consacré à l'Afest. Chargée du développement de *Zero barrier* au sein de Solivers, celle-ci est aujourd'hui directrice de Discovia : une structure créée en décembre 2020 avec des partenaires de l'inclusion et de la formation pour déployer cette solution.

"J'ai rejoint le groupe de travail de l'AEFA début 2020. L'idée est de confronter différents points de vue, ce qui est extrêmement enrichissant, nous explique Eugénie Dalimier. C'est aussi surtout d'avoir des retours d'expérience de mise en place de l'Afest avec l'appui de la méthode de l'AEFA, de voir ce qui marche ou pas, et d'apporter d'autres outils."

Particularité de l'Afest dans les structures d'insertion

La directrice de Discovia assure également des journées d'accompagnement à la démarche de l'Afest auprès d'acteurs de l'insertion, dont le financement est pris en charge par l'AEFA. Son seul regret : ces journées ont été peu mobilisées pour des projets complets, soit par manque de disponibilité (une situation accentuée par la crise sanitaire), soit en raison de difficultés à mobiliser des ressources auprès des opérateurs de compétences (Opco).

"Finalement, l'accompagnement a été plutôt mobilisé pour des actions ponctuelles. Mais il faut aussi garder à l'esprit que les structures d'insertion sont déjà dans une posture de formation et d'accompagnement, même si ce n'est pas de l'Afest au sens légal. Elles vont plus souvent faire évoluer les choses plutôt que de se lancer dans un projet de A à Z", explique Eugénie Dalimier.

Les structures d'insertion sont néanmoins très conscientes des enjeux de l'Afest, complète-t-elle : *"Pour valoriser ce qu'elles font auprès de leurs financeurs et partenaires, pour structurer et améliorer leurs pratiques, et aussi pour apporter une forte reconnaissance aux salariés formés et pouvoir faciliter l'accès à la certification."* ●

Eugénie Dalimier,
directrice
de Discovia.





UN PROJET À DIMENSION EUROPÉENNE

L'AEFA a choisi de confronter sa méthodologie de l'Afest aux pratiques menées dans d'autres pays, parmi lesquels la Suisse et le Portugal : une manière d'interroger la dimension culturelle de la formation en situation de travail, et d'identifier les freins et les leviers à son déploiement.

Raphaëlle Pienne

La formation en situation de travail s'invente aussi dans le reste de l'Europe, mais différemment et avec d'autres contraintes. Faisant le pari que ces expériences pouvaient enrichir les pratiques d'Afest, le groupe de travail de l'AEFA – l'Agenda européen pour la formation des adultes, coordonné pour la France par l'agence Erasmus+ – a fait traduire sa méthodologie en anglais et l'a soumise à l'appréciation d'autres acteurs européens de la formation.

Des expériences européennes moins poussées

Caroline Meier, directrice du secrétariat romand à la fédération suisse pour la formation continue (FSEA), fait partie de ces experts européens consultés par l'AEFA. Celle-ci nous confirme qu'en Suisse, la formation sur le lieu de travail est aussi un sujet de réflexion : *"Nous travaillons depuis presque dix ans sur cette thématique et avons mis en place des formations en entreprise, sur*

Caroline Meier, directrice du secrétariat romand à la fédération suisse pour la formation continue (FSEA).



les compétences de base, destinées aux salariés peu qualifiés", décrit-elle.

Des projets pilotes de la FSEA dans ce domaine ont permis ensuite le lancement, fin 2017, du programme "Simplement mieux ! Au travail", subventionné par la Confédération suisse et les Cantons. Cependant, elle souligne une différence avec la France : *"Les formations se font sur la place de travail, mais l'angle est vraiment celui des compétences de base."*

Nelia Vicente, consultante en formation et doctorante à l'Université de Lisbonne, autre experte consultée par l'AEFA, déplore pour sa part que le Portugal soit très en retard sur cette question. *"La quasi-totalité des recherches en sciences de l'éducation [y] porte sur l'école ou l'Université, mais pas sur l'entreprise. Comme si on arrêtait d'apprendre en entreprise..."*, pointe-t-elle.



Nelia Vicente, consultante en formation et doctorante à l'Université de Lisbonne.



À la une

AU CŒUR DES INITIATIVES POUR DÉMOCRATISER L'AFEST



Au Portugal, dans une entreprise industrielle du secteur de la métallurgie, la quasi-totalité des formations des employés d'une unité de production est réalisée en milieu de travail.



Le Petit guide de l'Afest à l'usage de tous.

●●● Regards sur la méthodologie de l'AEFA

Caroline Meier et Nelía Vicente ont toutes deux lu le *Petit guide de l'Afest à l'usage de tous* publié par l'AEFA. Laissant de côté le cadre légal de la démarche, trop spécifique, elles ont pu échanger sur le reste de la méthodologie avec le groupe de travail français.

"Leurs questions rejoignent beaucoup les nôtres, estime Caroline Meier. Nous n'avons pas le même cadre de référence, mais le problème est toujours le même : faire en sorte que les entreprises soient parties-prenantes [de la formation de leurs salariés]. Pour nous, il est intéressant de voir

quelles sont les réflexions et quelles sont les pistes pour résoudre les problèmes posés".

Nelía Vicente souhaite, quant à elle, s'appuyer sur ses échanges avec l'AEFA pour ses travaux de recherche sur les processus d'apprentissages en entreprise.

En tant que consultante, elle envisage également de mettre en œuvre une action de formation inspirée de l'Afest. *"Je pense que j'utiliserai la méthodologie [de l'AEFA], car elle est très pratique, concrète, et facile à utiliser par des personnes comme moi qui ont la capacité de faire de la formation sur le terrain !"*, affirme-t-elle. ●

Centre Inffo
Faites le plein de compétences

RÉGLEMENTATION, ACTEURS,
DISPOSITIFS DE FORMATION,
INGÉNIERIE DE FORMATION,
DE CERTIFICATION, INGÉNIERIES
PÉDAGOGIQUE ET FINANCIÈRE



La certification qualité a été délivrée
au titre de la catégorie d'action suivante :
ACTIONS DE FORMATION

Consultez notre offre de formation 2022, destinée
aux professionnels de l'écosystème de la formation

PROGRAMMES ET INSCRIPTIONS SUR centre-inffo.fr
Contact : contact.formation@centre-inffo.fr
ou 01 55 93 91 83
boutique.centre-inffo.fr



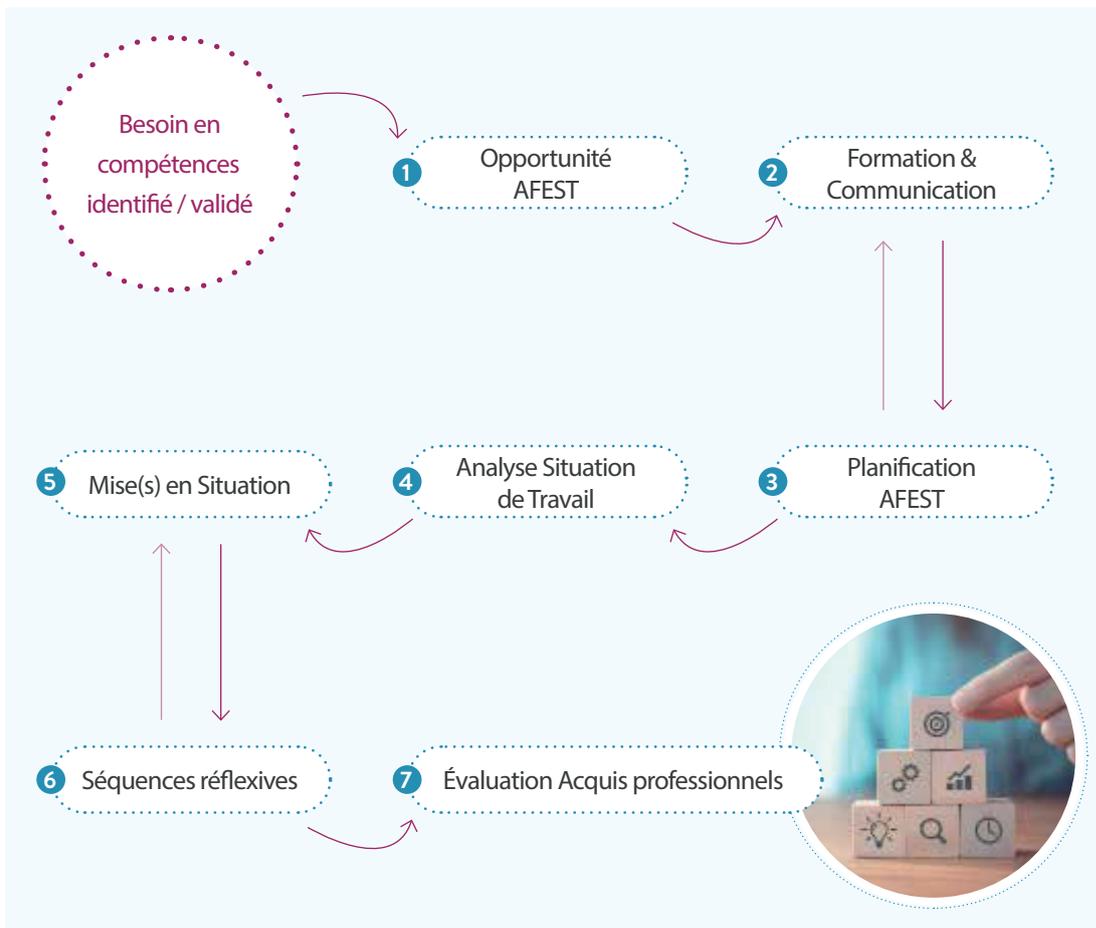


MÉTHODOLOGIE TYPE

Partant du postulat que l'AFEST ne se constate pas, a priori à partir de pratiques informelles de transmission du savoir, il nous a semblé opportun d'insister sur **l'importance de sa planification**. Contrairement aux autres modalités de formation où la préparation est gérée en interne (service RH, service formation, formateurs...) ou confiée à des tiers (organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences, formateurs...), l'AFEST mobilise, dès l'identification du besoin en compétences, les acteurs interagissant étroitement avec l'environnement de travail.

Elle se planifie d'autant plus qu'elle peut appeler un aménagement du poste de travail. Elle est également susceptible d'impacter l'activité de l'unité de production dont les ressources sont mobilisées autour d'un autre objectif professionnel et stratégique : le développement des compétences.

LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE AFEST :





GRAND EST

AXE 1

EXPÉRIMENTATION DE LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Sept actions expérimentales mettant en œuvre de l'Action de formation en situation de travail (AFEST) pour les demandeurs d'emploi ont été mises en œuvre et déployées sur le Grand Est suite à un appel à projet en 2020/2021.

Ces actions portent sur des ingénieries de formation et des ingénieries pédagogiques différentes, 2 actions de formation sont structurées uniquement sur la modalité FEST, les 5 autres sont organisées en multimodalités et visent une certification partielle ou totale. Les secteurs d'activité sont très variés : la viticulture, les travaux paysagers, l'aide à la personne, l'industrie, la mécanique, l'artisanat, le BTP.

La Région a proposé aux porteurs de projet d'entrer dans une démarche de formation action afin de repérer les besoins, les questions à traiter pour renforcer l'appropriation des ingénieries et des étapes d'une AFEST, mais aussi pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'expérimentation par une montée en compétences collectives sur le sujet et la capitalisation des expérimentations à partir de « cas » d'entreprises.



LES OBJECTIFS

- Expérimenter la formation en situation de travail pour les demandeurs d'emploi
- Accompagner la professionnalisation des porteurs de projet par les apports d'une action collective
- Structurer un cadre de référence pour formaliser les futures commandes régionales.

L'ACTION EN CHIFFRES



165 BÉNÉFICIAIRES

932 610 euros.



BUDGET



- Former au plus proche des besoins en compétences des entreprises, favoriser l'inclusion des demandeurs d'emploi
- Acculturer les acteurs de l'éco-système de la formation professionnelle à l'AFEST
- Engager et structurer de nouveaux partenariats avec les entreprises pour développer une démarche entreprises apprenantes.

LES MODALITÉS



Les actions expérimentales et la formation action ont permis de créer de l'expertise commune et d'organiser une mini-conférence sur un retour d'expériences à destination de tous les acteurs : organismes de formation, prescripteurs, OPCO, branches... La formation action a été animée et portée par l'Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT), experte sur le sujet en direction des salariés.

Forte de ces premières expériences et au vu de l'engagement des entreprises, la Région Grand Est souhaite aller plus loin, en structurant des actions collectives en direction des entreprises pour développer la dimension apprenante et inclusive à l'échelle des territoires régionaux.



Pour aller plus loin

Nadia CHENAF, adjointe à la directrice de la Formation pour l'emploi, Cheffe du service Formation professionnelle, Direction de la Formation pour l'emploi

[@nadia.chenaf@grandest.fr](mailto:nadia.chenaf@grandest.fr)



NOUVELLE-AQUITAINE

AXE 1

QUALIFIER EN SITUATION DE TRAVAIL DES PERSONNES ÉLOIGNÉES DE L'EMPLOI

L'appel à projets Actions de formation en situation de travail (AFEST) de la Région Nouvelle-Aquitaine vise à inscrire les personnes en recherche d'emploi dans une dynamique de formation et d'insertion professionnelle. Le moyen : leur permettre d'acquérir tout ou partie d'une qualification dans le cadre d'une mise en situation de travail.

LES MODALITÉS

Le projet doit s'appuyer sur un partenariat avec une ou plusieurs entreprises ainsi qu'avec les acteurs du territoire.

L'AFEST peut s'inscrire dans une logique de parcours en complément des dispositifs existants, soit en amont ou en aval. Dans ce cas, elle doit représenter un minimum de 70 % du temps total de la formation.

Les premiers projets ont été retenus en 2019/2020. Un prochain AAP est prévu fin 2021 ou 2022. Une évaluation est en cours du premier AAP. Objectif de cette évaluation : déterminer les conditions opérationnelles pour que l'AFEST devienne une modalité pédagogique complémentaire dans la réponse aux achats de formation en marché public.

LES OBJECTIFS

- Inscrire les personnes en recherche d'emploi dans une dynamique de formation et d'insertion.
- Répondre à l'inadéquation entre offre et demande d'emploi sur les territoires.
- Favoriser l'implication de l'entreprise dans le processus de construction de l'action de formation.

L'ACTION EN CHIFFRES

BÉNÉFICIAIRES : 49 projets retenus soit **636** stagiaires.

BUDGET **6,4** millions d'euros affectés en 2019 et 2020.



les

- Offrir une nouvelle chance de qualification à des personnes éloignées de l'emploi et / ou en rupture avec les modalités de formation traditionnelles.
- Atténuer les difficultés de recrutement des entreprises en leur permettant de former des demandeurs d'emploi qui vivent en proximité.



Pour aller plus loin
Virginie DUMIGRON, Cheffe du service partenariat pour la formation des salariés
@ virginie.dumigron@nouvelle-aquitaine.fr

PROPOSER DES PARCOURS QUALIFIANTS VERS L'EMPLOI



Forme pour préserver le savoir-faire

Par Catherine Stern

Dalaudière Automation, petite entreprise de la Creuse, a un savoir-faire rare dans la fabrication de bols vibrants pour l'industrie. Pour former la relève de ses trois bolistes, elle travaille à la formalisation d'actions de formation en situation de travail avec le cabinet ProSapiens.

A Mérinchal (Creuse), l'usine Dalaudière Automation va devoir remplacer ses trois bolistes proches de la retraite. Ces spécialistes qui ne sont plus que quelques dizaines en France conçoivent des pièces uniques : des bols vibrants qui trient et distribuent des petites pièces sur des chaînes d'assemblage afin qu'elles soient montées par des robots, en cosmétique, pharmacie ou automobile. Or ce savoir-faire ne s'enseigne pas à l'école et nécessite beaucoup d'expérience : six mois à un an pour les pièces simples, jusqu'à dix ans pour les pièces complexes... En difficulté financière jusqu'à sa reprise l'été dernier par un de ses clients, l'entreprise se retrouve aujourd'hui au pied du mur pour former et recruter.

Transmettre les savoir-faire d'atelier

Depuis quelques mois, l'usine qui emploie 16 personnes a commencé à reconvertir en interne deux tôleurs pour les faire évoluer aux côtés des bolistes expérimentés. Mais la méthode rencontre ses limites. « On s'aperçoit que nos aînés, aussi bons soient-ils dans leur métier avec leur trente ans d'expérience, n'ont pas le sens pédagogique », reconnaît Roland Desgranges, directeur du site. C'est pourquoi, sur les conseils de la CCI de la Creuse, Dalaudière a fait appel à [ProSapiens](#), un cabinet spécialisé dans l'ingénierie d'actions de formation en situation de travail (Afest). « Notre job est d'organiser un parcours de formation pour permettre de transférer ces savoir-faire d'atelier, en accélérant et maîtrisant le processus de compagnonnage », explique Frédéric Aubreton, son créateur.

Il faut agir vite car le premier boliste part en retraite fin 2020, même s'il reviendra à temps partiel en 2021 pour transmettre. Pour ProSapiens, la première étape consiste à repérer les activités-clés qui structurent le travail et les compétences associées, en faisant la part entre celles qui relèvent de la chaudronnerie, déjà bien balisées, et celles spécifiques à l'activité de boliste.

Formaliser l'intuition professionnelle

La deuxième étape est la formalisation, qui se fait au contact des équipes et grâce au générateur de référentiel Afest ProSapiens ([lire notre article du 29 juin 2020](#)). « Il y a une partie de maïeutique importante car les gens n'ont jamais verbalisé ce qu'ils savent faire », souligne Frédéric Aubreton. Nous amenons l'intuition professionnelle sur le plan de la conscience pour la formaliser afin que cela vienne soutenir un parcours de formation en situation professionnelle. »

Prise en charge par la Région Nouvelle Aquitaine

6 à 10 jours de conseil seront nécessaires pour arriver au résultat escompté, dont la moitié seront pris en charge par la Région Nouvelle Aquitaine, qui assumera aussi le coût salarial du salarié-formateur. Deux quarantenaires récemment reconvertis dans la chaudronnerie commenceront bientôt leur apprentissage du métier de boliste. La transmission s'appuiera sur la plateforme ProSapiens ([lire notre article du 20 mai 2019](#)) organisant la réalisation et la diffusion de vidéos d'explicitations, évaluées ensuite au sein d'une communauté d'apprentissage constituée du stagiaire, du formateur, du bureau d'étude et éventuellement d'autres professionnels. Le directeur est maintenant rassuré sur l'avenir de l'activité : « dans un an, nous pourront laisser partir en retraite un premier boliste et dans deux ans, trois ou quatre personnes seront formées et opérationnelles pour concevoir des bols simples ».



Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DU TRAVAIL

Décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences

NOR : MTRD1833743D

Publics concernés : salariés ; employeurs ; organismes prestataires d'actions de développement des compétences ; organismes finançant la formation professionnelle.

Objet : modalités relatives aux actions de formation et de conventionnement des actions concourant au développement des compétences.

Entrée en vigueur : le décret entre en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

Notice : le texte précise les conditions d'organisation des actions de formation qui se déroulent, en tout ou partie, à distance ou en situation de travail. Il détermine par ailleurs les modalités d'acquisition des actions de développement des compétences auprès des organismes prestataires. Il précise notamment les mentions que doivent comporter les documents contractuels lorsque les actions de développement des compétences sont financées par les organismes mentionnés à l'article L. 6316-1 ou par les organismes habilités à percevoir la contribution de financement mentionnée aux articles L. 6331-48 et L. 6331-54. Il définit les obligations du prestataire et du titulaire du compte personnel de formation lorsque l'action de développement des compétences est mise en œuvre dans le cadre du compte.

Références : le décret est pris pour l'application des articles L. 6313-2, L. 6313-8 et L. 6353-1 du code du travail dans leur rédaction issue des articles 4 et 24 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel. Les dispositions du code du travail, modifiées par le présent décret, peuvent être consultées, dans leur rédaction résultant de cette modification, sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport de la ministre du travail,

Vu le code du travail ;

Vu la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel, notamment ses articles 4, 24 et 46 ;

Vu le décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux bilans de compétences ;

Vu l'avis du Conseil national de l'emploi de la formation et de l'orientation professionnelles en date du 24 octobre 2018 ;

Vu l'avis de la Commission de surveillance de la Caisse des dépôts et consignations en date du 21 novembre 2018,

Décrète :

Art. 1^{er}. – La section 1 du chapitre III du titre I^{er} du livre III de la sixième partie du code du travail, dans sa rédaction issue du décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018 susvisé, est complétée par deux articles ainsi rédigés :

« Art. D. 6313-3-1. – La mise en œuvre d'une action de formation en tout ou partie à distance comprend :

« 1° Une assistance technique et pédagogique appropriée pour accompagner le bénéficiaire dans le déroulement de son parcours ;

« 2° Une information du bénéficiaire sur les activités pédagogiques à effectuer à distance et leur durée moyenne ;

« 3° Des évaluations qui jalonnent ou concluent l'action de formation.

« 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. »

Art. 2. – I. – Au début du chapitre III du titre V du livre III de la sixième partie du code du travail, dans sa rédaction issue du décret n° 2018-1330 du 28 décembre 2018 susvisé, il est inséré un article D. 6353-1 ainsi rédigé :

« *Art. D. 6353-1.* – I. – Lorsque les actions concourant au développement des compétences prévues à l'article L. 6313-1 sont financées par un organisme mentionné à l'article L. 6316-1 ou par un organisme habilité à percevoir la contribution de financement mentionnée aux articles L. 6331-48 et L. 6331-54, la convention prévue à l'article L. 6353-1 comporte :

« 1° L'intitulé, l'objectif et le contenu de l'action, les moyens prévus, la durée et la période de réalisation, ainsi que les modalités de déroulement, de suivi et de sanction de l'action ;

« 2° Le prix de l'action et les modalités de règlement.

« II. – Pour les actions mentionnées au 1° de l'article L. 6313-1 qui sont financées par un organisme mentionné à l'article L. 6316-1 ou par un organisme habilité à percevoir la contribution de financement mentionnée aux articles L. 6331-48 et L. 6331-54, les bons de commandes ou les devis approuvés peuvent tenir lieu de la convention prévue au I s'ils satisfont à ses prescriptions, ou si une de leurs annexes y satisfait.

« III. – Lorsque les actions concourant au développement des compétences prévues à l'article L. 6313-1 sont financées par la Caisse des dépôts et consignations et mises en œuvre dans le cadre du compte personnel de formation, les conditions générales d'utilisation du service dématérialisé mentionnées à l'article L. 6323-9 tiennent lieu de la convention prévue au I pour le prestataire et le titulaire du compte. »

II. – Les articles D. 6353-3 et D. 6353-4 sont abrogés.

Art. 3. – Les dispositions du présent décret entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2019.

Art. 4. – La ministre du travail est chargée de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 28 décembre 2018.

EDOUARD PHILIPPE

Par le Premier ministre :

La ministre du travail,
MURIEL PÉNICAUD

RÉFÉRENCES

BIBLIOGRAPHIQUES

AFEST : LES INITIATIVES
PRISES ET LES CONDITIONS
À RÉUNIR POUR DÉVELOPPER
SA MISE EN ŒUVRE

SOMMAIRE

- p. 41 Qu'est-ce que l'Afest ?
- p. 42 Les parties prenantes de l'Afest
ENTREPRISE
ACCOMPAGNATEUR, FORMATEUR, TUTEUR
- p. 44 Le financement de l'Afest
- p. 45 Des outils pour l'Afest
- p. 47 Premier bilan et perspectives
- p. 47 Retours d'expériences
- p. 49 L'Afest dans les régions
- p. 51 Pactes régionaux d'investissement dans les compétences
- p. 52 Expérimentation Afest 2015 - 2018
- p. 53 Textes officiels

Qu'est-ce que l'Afest ?

L'AFEST, une action de formation comme les autres ?

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 24 février 2022

AFEST : point d'étape sur son cadre juridique [Webinaire]

Jean-Philippe Cépède ; Laurent Duclos ; Sarah de la Morandière ; Stéphane Rémy
Centre Inffo ; DGEFP. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 17 février 2022, 1 h 04 min 33 sec

L'AFEST : une réponse sur mesure aux besoins de formation

Cariforef des Pays de la Loire, décembre 2021

Action de formation en situation de travail : une démarche qui va au-delà de la simple acquisition de compétences

Tony Toillier
digiformag.fr, 30 novembre 2021

Agenda européen pour la formation des adultes. Au cœur des initiatives pour démocratiser l'AFEST

Raphaëlle Pienne
Inffo formation, n° 1019, 1^{er}-14 novembre 2021, pp. 9-16

Changer notre point de vue sur l'apprentissage. Pourquoi nous devons mettre l'accent sur l'interaction entre les emplois, le travail et l'apprentissage dans le monde de la Covid-19

Note d'information du Cedefop, septembre 2021, 5 p.

Le régime juridique de l'AFEST : une nouvelle image du droit de la compétence

Laurent Duclos ; Jean-Yves Kerbourc'h
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 33-50

L'AFEST prête à se déployer dans le cadre du plan de relance

Catherine Trocquemé
centre-inffo.fr, 27 janvier 2021

AFEST et PMSMP : des outils à l'attention des plus fragiles (Webinaire DGEFP)

Raphaëlle Pienne
centre-inffo.fr, 26 novembre 2020

L'action de formation en situation de travail - AFEST

Coline Roussel
Saint-Denis-La Plaine : Centre Inffo, février 2020, 35 p.

FEST, AFEST, AST, PST : 4 acronymes pour comprendre la genèse de la formation en situation de travail

Marc Dennery
C-Campus Le Blog, 28 octobre 2019

« Les formations en situation de travail apportent plus de souplesse à l'action de formation » (Catherine Fabre, rapporteure du projet de loi Avenir professionnel à l'Assemblée, Université d'hiver de la formation professionnelle)

David Garcia
Le Quotidien de la formation, 8 février 2019

Formation à distance, formation en situation de travail et convention de formation

Nora Amandidane
centre-inffo.fr, 3 janvier 2019

La formation en situation de travail (Fest) : quel cadre juridique pour une innovation pédagogique ? [Chronique I4O]

Jean-Marie Luttringer ; Sébastien Boterdael
jml-conseil.fr, 12 octobre 2018, 14 p.

Les parties prenantes de l'Afest

ENTREPRISE

Faut-il forcément être un organisme de formation "Qualiopi" pour mobiliser l'AFEST ?

Henri Occre
C-Campus Le Blog, 7 mars 2022

« L'AFEST questionne le pouvoir de direction et disciplinaire de l'employeur » (colloque Cnam)

Sarah Nafti
Le Quotidien de la formation, 18 octobre 2021

Comment inciter les très petites entreprises à recourir à la formation en situation de travail ? (Étude Opco EP)

Emmanuel Franck
Le Quotidien de la formation, 5 octobre 2021

L'OPCO EP accompagne ses adhérents dans la mise en place d'AFEST

Françoise Lemaire
defi-metiers.fr, 30 septembre 2021

Mettre les situations de travail au cœur de l'organisation de l'alternance (Biennale de l'Éducation)

Sarah Nafti
Le Quotidien de la formation, 28 septembre 2021

Formation en situation de travail et vice versa. Quel accompagnement pour les AFEST ? [Amphi débat]

Catherine Bissey, directrice R&D, OPCO des Entreprises de Proximité
UODC. Université ouverte des compétences, 28 septembre 2021, 1 h 30 min

« Pour un dirigeant d'entreprise, l'AFEST fait partie des choix stratégiques » (Matthieu Charnelet)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 1^{er} septembre 2021

« L'AFEST révèle que lorsque l'on travaille à la question de la formation on travaille aussi sur la notion d'organisation de travail » (Anne-Lise Ulmann)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 31 août 2021

Et si on faisait des AFEST frugales ? Entretien croisé Henri Occre – Leïla Roze des Ordons (Afdas)

Henri Occre
C-Campus Le Blog, 12 juillet 2021

À quelles conditions peut-on industrialiser des AFEST ?

Henri Occre
C-Campus Le Blog, 19 avril 2021

AFEST : faire simple, efficace et éviter les usines à gaz !

Henri Occre
C-Campus Le Blog, 1^{er} mars 2021

Accompagner les entreprises à mettre en œuvre une AFEST [Vidéo]

Leïla Ben Salem
centre-inffo.fr, 24 août 2020, 6 min 24 sec

L'AFEST, au cœur d'une nouvelle stratégie d'acquisition des compétences ?

Laurent Gérard
centre-inffo.fr, 18 mars 2020

« L'AFEST bouscule les organisations et le management » (Journée ADevComp)

Laurent Gérard
Le Quotidien de la formation, 5 mars 2020

Interview d'Ali Shariatian (ExpertisePonctuelle) : comment réussir l'AFEST en PME/TPE ?

Propos recueillis par Jonathan Pottiez
C-Campus Le Blog, 30 septembre 2019

La formation en situation de travail : agents, managers et systèmes au cœur du dispositif

Elisabeth Provost Vanhecke
Voiron : Territorial éditions, 2019, 194 p.

ACCOMPAGNATEUR, FORMATEUR, TUTEUR

AFEST : une certification pour soutenir son développement

Sophie Massieu
Le Quotidien de la formation, 3 mars 2022

Consultant-Formateur : se positionner sur les 3 marchés AFEST ?

Henri Occre
C-Campus Le Blog.fr, 31 janvier 2022

Usage de l'instruction au sosie pour la conception d'actions de formation en situation de travail (AFEST) : une illustration avec des liquidateurs/trices de retraite

Stéphane Balas ; Solange Ciavaldini-Cartaut ; Jean-François Métral
In « Apprendre en situation de travail : développements théoriques, approches méthodologiques et enjeux praxéologiques - Varia »
Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE, n° 62, décembre 2021

Qu'est-ce qu'un formateur AFEST ? (Éducation permanente) [Vidéo]

Nicolas Deguerry ; Emmanuelle Begon
centre-inffo.fr, 22 juin 2021, 2 min 5 sec

Intentions et attentions pour développer une culture d'accompagnateur en AFEST

Emmanuelle Begon ; Yvon Minvielle
Éducation permanente, n° 221, juin 2021, pp. 21-31

Apprendre à agir comme on le fait : un déjà-là travaillé en formation

Elsa Bonal
Éducation permanente, n° 221, juin 2021, pp. 189-199

Quelles intentions et quelles méthodes pour les AFEST ?

Paul Santelmann
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 125-135

L'AFEST comme hypothèse de réingénierie de la fonction accompagnement à la création d'entreprise

Solveig Grimault
Éducation permanente, n° 221, juin 2021, pp. 161-175

La professionnalisation permanente des acteurs de la formation (Rumef)

Christelle Destombes
Le Quotidien de la formation, 22 mars 2021

AFEST : une alliance de travail qui fait émerger un nouveau formateur

Mafest. Maison de la formation en situation de travail
mafest.fr, [décembre 2020]

Pourquoi l'AFEST est avant tout l'affaire des formateurs externes ?

Marc Dennery
C-Campus Le Blog, 6 juillet 2020

« L'AFEST permet de redonner une autre valeur au travail » (Christophe Parmentier, APAFEST)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 23 juin 2020

Apprentissage et transmission de l'expérience en situation de travail. Dialogue entre formation d'adultes et ergonomie

Vanessa Rémy (dir.) ; Fanny Chrétien (dir.) ; Céline Chatigny (dir.)
Mont-Saint-Aignan : Presses universitaires de Rouen et du Havre, 2020, 371 p.

« AFEST ; formateur interne ou externe ? » ou la double maîtrise des concepts et pratiques d'individualisation & de personnalisation des apprentissages : le contexte & des pistes

Jean Vanderspelden
FFFOD. Forum des acteurs de la formation digitale, septembre 2019, [4 p.]

Les APP prêts à déployer des outils valorisant les compétences acquises en situation de travail

Mireille Broussous
Le Quotidien de la formation, 4 avril 2019

Le financement de l'Afest

« Le plan de développement des compétences est le financement naturel de l'AFEST » (Mathieu Carrier)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 7 septembre 2021

La place du financeur dans l'essor de l'AFEST

Mathieu Carrier
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 63-72

Activer l'investissement formation en attendant une nouvelle « révolution » comptable

Jean-Claude Dupuis
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 177-188

AFEST : dépassons la chasse aux co-financements !

Marc Dennery
C-Campus Le Blog, 18 janvier 2021

« L'entreprise est le premier financeur de l'AFEST » (Laurent Duclos, DGEFP)

Laurent Gérard
centre-inffo.fr, 31 janvier 2020

L'AFEST : coûts, intérêts économiques et financements

Franck Savann
Blog Epale, 7 juin 2019 (Partie 1), 1^{er} décembre 2020 (Partie 2)
- [Partie 1](#)
- [Partie 2](#)

Des outils pour l'Afest

Les caractéristiques de l'AFEST

Module en autoformation
via-compétences.fr, 13 octobre 2021, 1 h

EdTech France cartographie ses membres

Nicolas Deguerry
Le Quotidien de la formation, 20 mai 2021

Microdoing introduit la virtualité dans la formation en situation de travail

Éric Delon
Le Quotidien de la formation, 24 février 2021

Comment réaliser un diagnostic d'opportunité – faisabilité d'une AFEST ?

Henri Occre
C-Campus Le Blog, 2 novembre 2020

Manuel de l'AFEST à l'usage de tous

Opcoc Atlas ; Mafest. Maison de la formation en situation de travail
Paris : Opcoc Atlas, novembre 2020, 42 p.

Un générateur de référentiels AFEST accessible sur abonnement

Catherine Stern
Le Quotidien de la formation, 29 juin 2020

Numa, une solution d'AFEST pour les managers

Nicolas Deguerry
Le Quotidien de la formation, 12 juin 2020

Petit guide de l'AFEST à l'usage de tous

AEFA. Agenda européen pour la formation des adultes ; Agence Érasmus+ France / Éducation Formation
Frank Savann ; Vincent Joseph ; Muriel Pibouleau *et al.*
Bordeaux : Agence Érasmus+ France / Éducation Formation, 2020, 27 p.

Guide de l'AFEST dans les structures d'insertion par l'activité économique

Fédération des entreprises d'insertion des Pays de la Loire
Saint-Herblain : Fédération des entreprises d'insertion des Pays de la Loire, 2020, 29 p.

Un guide méthodologique pour l'Action de formation en situation de travail

Christelle Destombes
Le Quotidien de la formation, 13 décembre 2019

Un atelier consacré à l'AFEST lors du salon Solutions RH de Lyon

Mireille Broussous
Le Quotidien de la formation, 4 novembre 2019

Des pratiques européennes pour inspirer les acteurs de l'AFEST

Vincent Joseph
centre-inffo.fr, 24 octobre 2019

Guide des formations multimodales : attester la réalisation de l'action de formation

FFFOD. Forum des acteurs de la formation digitale ; DGEFP. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
Saint-Denis-La Plaine : FFFOD, octobre 2019, 32 p.

Les rencontres nationales du Fffod sous le signe de l'Action de formation en situation de travail (9 et 10 octobre 2019, Dijon)

Nicolas Deguerry
centre-inffo.fr, 27 septembre 2019

Un atelier pour expérimenter l'Action de formation en situation de travail

Sophie Massieu
Le Quotidien de la formation, 26 septembre 2019

AFEST & Multimodalité [Webinaire]

FFFOD. Forum des acteurs de la formation digitale, 18 juin 2019, 1 h 25 min

Un réseau territorial pour développer l'action de formation en situation de travail

Estelle Durand
Le Quotidien de la formation, 6 mars 2019

10 questions sur les Actions de formation en situation de travail

ANACT. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
Lyon : ANACT, 2019, 20 p.

Des sites ressources

APAFEST. Association pour la promotion de l'AFEST

EPALE. Plateforme électronique pour l'éducation et la formation des adultes en Europe

MAFEST. Maison de la formation en situation de travail

Premier bilan et perspectives

AFEST : quelques ajustements réglementaires pour transformer l'essai (Marc Dennerly)

Marc Dennerly
Le Quotidien de la formation, 11 mars 2022

AFEST : comment passer à l'échelle ?

Ahmed Kabèche ; Marc Dennerly
MagRH, n° 16.2, mars 2022, pp. 84-87

AFEST et insertion : vers l'organisation apprenante ?

Henri Occre
C-Campus Le Blog, 21 février 2022

L'AFEST fête ses 3 ans : Bilan et perspectives...

Marc Dennerly
C-Campus Le Blog, 13 décembre 2021

Les actions de « formation en situation de travail » : notes critiques sur une formule qui s'est imposée dans le champ de la formation

Emmanuel de Lescure
In « *Apprendre en situation de travail : développements théoriques, approches méthodologiques et enjeux praxéologiques - Varia* »
Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE, n° 62, décembre 2021

L'AFEST à l'épreuve du réel

Raphaëlle Pienne
Inffo formation, n° 1015, 1^{er}-14 septembre 2021, pp. 9-16

De l'expérimentation à la généralisation : les AFEST au milieu du gué ?

Salima Rairi ; Anne-Lise Ulmann
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 51-61

« Les entreprises ont besoin d'avoir une maturité pour s'engager dans l'AFEST » (Matinée AFEST à Nantes)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 9 décembre 2021

VAE et Fest : un duo gagnant ?

Françoise Lemaire
defi-metiers.fr, 19 novembre 2020

Les actions de formation en situation de travail (AFEST) pour les demandeurs d'emploi : élaboration d'un cadre de référence

Sandra Enlart
Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, décembre 2019, 31 p.

La formation en situation de travail des demandeurs d'emploi, un terrain pour innover

Joyce Ardissonne ; Thomas Capelier ; Marie-Hélène Cauet et al.
Paris : Amnyos, juin 2019, 3 p.

Retours d'expériences

AFEST : retours d'expérimentations dans les TPE-PME franciliennes [Webinaire]

Drieets Ile-de-France ; Aract Ile-de-France
15 mars 2022, 3 h 30 min

Transmettre, développer et valoriser les compétences des salariés avec l'AFEST

anact.fr, 23 février 2022

R2S et DFI rendent le travail formateur grâce à l'AFEST

Lopcommerce, 7 février 2022

AFEST et insertion : vers l'emploi durable ?

Henri Occre

C-Campus Le Blog, 24 janvier 2022

L'AFEST auprès des demandeurs d'emploi et salariés en insertion par l'activité économique : Quels enjeux ? [Webinaire]

Aract Provence-Alpes-Côte d'Azur ; Alxia - Othis Formation

Sandra Durand ; Jean-Philippe Parrini

28 octobre 2021, 45 min

L'AFEST aux marges de la formation et du travail

Emmanuel Franck

Le Quotidien de la formation, 21 octobre 2021

AFEST, les conditions du succès (colloque Cnam)

Emmanuel Franck

Le Quotidien de la formation, 19 octobre 2021

AFEST pour les métiers de la menuiserie, couture, tannerie ou du bâtiment : ils l'ont fait

Barbara Pasquier

digiformag.com, 5 octobre 2021

L'entreprise Couach garde le Cap vers l'emploi avec l'AFEST

pole-emploi.org, 25 juin 2021

Interview de Jean-Roch Houllier (Safran) : le déploiement de l'AFEST

Propos recueillis par Jonathan Pottiez

C-Campus Le Blog, 14 juin 2021

Le développement des compétences, c'est d'abord l'affaire du chef d'entreprise

Matthieu Charnelet

Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 13-18

Trans'Faire, ou le transfert des savoir-faire chez Thales

Catherine Bacarrère

Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 137-138

L'AFEST dans la branche des services de l'automobile

Marie-Hélène Delobbe

Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 73-82

La formation en situation de travail, substrat possible de la coopération ? Une expérience en service d'urgence

Théophile Bastide

Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 93-102

Une ingénierie pédagogique et politique pour pérenniser les dispositifs de formation

Sophie Aubert

Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 103-113

Le pouvoir de l'éprouvé et les limites d'un process expérimental

Céline Rössli ; Olivia Berthelot
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 115-124

Former des adultes en situation d'illettrisme : quelles bonnes pratiques ? (Webinaire ANLCI)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 18 décembre 2020

Former pour préserver le savoir-faire

Catherine Stern
centre-inffo.fr, 1^{er} décembre 2020

Expérimentations AFEST 2019-2020. Intégration dans les parcours TPME

Cafoc de Nantes
Nantes : Cafoc, [octobre 2020], pagination multiple

Entreprises : grands groupes et start-up partagent leurs savoir-faire

Sophie Massieu
Le Quotidien de la formation, 3 décembre 2019

Retours d'expériences sur l'action de formation en situation de travail (Jeudi de l'AFref)

Mariette Kammerer
Le Quotidien de la formation, 22 octobre 2019

Chez Enedis, 1 000 apprenants bénéficient d'une AFEST chaque année

Aurélie Gerlach
Le Quotidien de la formation, 14 octobre 2019

« L'AFEST, un coaching 100 % opérationnel » (Anne Latty, BPCE, 16^e Rencontres nationales du Ffod)

Aurélie Gerlach
Le Quotidien de la formation, 11 octobre 2019

La formation en situation de travail, au-delà de l'effet de mode

Frédérique Gérard
centre-inffo.fr, 27 septembre 2019

Action de formation en situation de travail : expérimenter l'AFEST en interne

Mireille Broussous
Inffo formation, n° 969, 1^{er}-31 juillet 2019, p. 17

L'action de formation en situation de travail se structure

Catherine Trocquemé
Le Quotidien de la formation, 23 mai 2019

Le CCCA-BTP se mobilise pour la reconstruction de Notre-Dame

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 25 avril 2019

L'AFest dans les régions

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Projet de formation en situation de travail pour demandeurs d'emploi – AFEST

via-compétences.fr, [Consulté le 7 mars 2022]

AFEST pour les demandeurs d'emploi : c'est possible ! [Webinaire]

Emmanuel Boulay ; Isabelle Jourdan Campigli ; Axelle Steenstrup
Via Compétences, 8 février 2022, 1 h

Formation en situation de travail pour demandeurs d'emploi – AFEST [Vidéo]

Via compétences, 9 décembre 2021, 7 min 46 sec

Accompagner les structures d'insertion dans la mise en œuvre d'AFEST

via-compétences.fr, 29 octobre 2020

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

Groupe ID'EES met en œuvre l'AFEST

La Fédération des entreprises d'insertion Bourgogne-Franche-Comté, 20 avril 2021

AFEST, pour qui, pourquoi ? [Visio-conférence]

Sylvie Morin-Lagrange ; Alexia Boyeau-Jenecourt
Emfor Bourgogne-Franche-Comté, 10 décembre 2020, 1 h 59 min 48 sec

Se former en situation de travail dans la maroquinerie de luxe pour répondre rapidement et efficacement aux besoins en recrutement des entreprises

In « *L'innovation en actions à travers les Pactes régionaux* »
Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, janvier 2020, pp. 92-93

GRAND-EST

Expérimentation de la formation en situation de travail

In : « *Former les demandeurs d'emploi. 48 actions remarquables des Régions* »
Régions de France ; Centre Inffo
Saint-Denis-La Plaine : Centre Inffo, septembre 2021, p. 13

HAUTS-DE-FRANCE

Bande KA - expérimentation AFEST JOB

Région Hauts-de-France, 14 avril 2021

La CMA ouvre sa formation spéciale Métiers d'Art

cma-hautsdefrance.fr, 31 mars 2021

Séminaire de restitution du projet expérimental FEST'TI-VE [4 vidéos]

Université de Lille, octobre 2020, durées multiples

«AFEST expérience»

In « *L'innovation en actions à travers les Pactes régionaux* »
Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, janvier 2020, pp. 94-95

NORMANDIE

Faire pour apprendre

In « *L'innovation en actions à travers les Pactes régionaux* »
Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, janvier 2020, pp. 96-97

« Le Pacte régional d'investissement dans les compétences va nous permettre d'innover » (David Margueritte, vice-président de la Région Normandie)

Raphaëlle Pienne
Le Quotidien de la formation, 25 mars 2019

NOUVELLE-AQUITAINE

AFEST : lancement d'un 3^e appel à projets en Nouvelle-Aquitaine

Cap métiers Nouvelle-Aquitaine, 23 février 2022

Pacte régional d'investissement dans les compétences - Bilan et perspectives

Région Nouvelle-Aquitaine, 14 décembre 2021

Qualifier en situation de travail des personnes éloignées de l'emploi

In : « *Former les demandeurs d'emploi. 48 actions remarquables des Régions* »

Régions de France ; Centre Inffo

Saint-Denis-La Plaine : Centre Inffo, septembre 2021, p. 20

Initiatives locales et paroles d'acteurs – AFEST

Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine, 2021

Appel à projets d'innovation : actions de formation en situation de travail (AFEST)

In « *L'innovation en actions à travers les Pactes régionaux* »

Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, janvier 2020, pp. 98-99

OCCITANIE

Occitanie : l'avenant au Pric permettra de soutenir les filières industrielles dont l'aéronautique

Catherine Stern

Le Quotidien de la formation, 22 décembre 2020

Tester de nouvelles approches : la formation en situation de travail (AFEST) (Occitanie)

In « *L'innovation en actions à travers les Pactes régionaux* »

Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, janvier 2020, pp.100-101

OUTRE-MER

Une expérimentation d'action de formation en situation de travail pour les départements d'outre-mer

Catherine Stern

Le Quotidien de la formation, 9 juillet 2019

PAYS DE LA LOIRE

L'afest : une réponse sur mesure aux besoins de formation [Webinaire]

Région Pays de la Loire ; Aract. Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail, 8 décembre 2021

Les Pays de Loire cofinancent l'AFEST

Laurent Gérard

Inffo formation, n° 982, 15-29 février 2020, p. 31

PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR

Pair.e formance s'engage dans #AFEST-JOB

paireformance.com, 28 janvier 2021

Pactes régionaux d'investissement dans les compétences

Second rapport du comité scientifique de l'évaluation du Plan d'investissement dans les compétences

Dares

Anne Bucher ; Anne Fretel ; Pauline Givord *et al.*

Paris : Dares, novembre 2021, 143 p.

Premier rapport du comité scientifique du Plan d'investissement dans les compétences

Dares
Anne Bucher ; Anne Fretel ; Philippe Zamora *et al.*
Paris : Dares, octobre 2020, 62 p.

Une plateforme collaborative pour les pactes régionaux d'investissement dans les compétences

Mariette Kammerer ; Laurent Gérard
Inffo formation, n° 981, 1^{er}-14 février 2020, pp. 24-25

Pric : ces projets régionaux qui visent l'accès à la qualification des publics les plus fragiles

Mariette Kammerer
Le Quotidien de la formation, 20 janvier 2020

« Le Pic appelle des innovations pédagogiques » (Carine Seiler)

Laurent Gérard
Le Quotidien de la formation, 20 janvier 2020

L'innovation en action à travers les Pactes régionaux d'investissement dans les compétences

Forum d'échanges entre acteurs organisé par le Haut-Commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, Paris, 16 janvier 2020

Voir également

L'innovation en actions à travers les Pactes régionaux

Paris : Haut-commissariat aux compétences et à l'inclusion par l'emploi, janvier 2020, 291 p.

POUR ALLER PLUS LOIN, CONSULTER

- Le dossier «Pactes régionaux d'investissement dans les compétences» mis en ligne par le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion
- L'état des lieux des Pactes régionaux d'investissement dans les compétences réalisé par le département Régions, Europe et International de Centre Inffo en octobre 2021
- La base de données Formation et Apprentissage en Régions réalisée par Centre Inffo en collaboration avec les Conseils régionaux et les CARIF

Expérimentation Afest 2015 - 2018

L'expérimentation d'une politique publique de formation professionnelle : L'AFEST, un levier de transformation ?

Anne-Lise Ulmann ; Béatrice Delay
Transformations, vol. 1, n° 22, juillet 2021, pp. 6-17

Les AFEST, véhicules de l'amélioration des conditions de travail

Fabienne Caser
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 139-149

La situation de travail, antidote aux écueils de la compétence

Sandra Enlart
Éducation permanente, n° 227, juin 2021, pp. 151-160

Séminaire AFEST : l'action de formation en situation de travail réinterroge la définition de l'action de formation

Nicolas Deguerry ; Catherine Trocquemé
Inffo formation, n° 952, 15-31 octobre 2018, pp. 2-3

Apprendre et se former en situation de travail

Patrick Mayen (dir.)
Éducation permanente, n° 216, septembre 2018, 239 p.

Publication du rapport final : l'AFEST entre dans une phase de sensibilisation et de déploiement

Catherine Trocquemé
Inffo formation, n° 948, 1^{er}-31 août 2018, pp. 2-3

Expérimentation AFEST - Action de formation en situation de travail

ANACT. Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ; DGEFP. Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle ; COPANEF. Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation professionnelle ; CNEFOP. Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles ; FPSPP. Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
Lyon : ANACT, juillet 2018, 282 p. (Rapport), 13 p. (Synthèse)

Formation en situation de travail : la Fest fait bouger les lignes

Mireille Broussous
Inffo formation, n° 940, 15-31 mars 2018, pp. 9-14

Contient notamment :

- Fest : l'expérimentation d'une nouvelle pédagogie
- Les étapes de l'expérimentation Fest

Formation en situation de travail : quand la pédagogie rencontre le droit

Béatrice Delay ; Laurent Duclos
Éducation permanente, hors-série AFPA 2017, 1^{er} trimestre 2017, pp. 11-20

Formation en situation de travail dans les TPE-PME : évaluer en expérimentant

Béatrice Delay
Éducation permanente, hors-série CNEFP, juin 2017, pp. 67-77

Textes officiels

Rapport d'information déposé en application de l'article 145-7, alinéa 3, du Règlement par la Commission des affaires sociales sur l'évaluation de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Présenté par Catherine Fabre et Gérard Cherpion, rapporteurs pour le titre Ier, Députés, Sylvain Maillard et Joël Aviragnet, rapporteurs pour le titre II, Députés, Carole Grandjean et Michèle de Vaucouleurs, rapporteuses pour le titre III, Députées.
Paris : Assemblée nationale, 19 janvier 2022, 326 p.

Décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018 relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences

Journal officiel du 30 décembre 2018

Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

Journal officiel du 6 septembre 2018

Sélection arrêtée le 11 mars 2022



4, avenue du Stade-de-France
93218 Saint-Denis-La Plaine cedex

Tél. : 01 55 93 91 91
Fax : 01 55 93 17 25
www.centre-inffo.fr

Centre Inffo propose aux professionnels de l'orientation, de l'apprentissage et de la formation professionnelle, une expertise en droit et ingénierie, une offre de formation et une information sur-mesure et spécialisée. Il réalise des missions d'ingénierie, de conseil et d'accompagnement et anime les débats des professionnels.

Association sous tutelle du ministère en charge de la Formation professionnelle, Centre Inffo est doté d'une mission de service public dans le champ de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.

Fort d'une équipe de 72 collaborateurs, Centre Inffo s'engage à apporter à ses clients publics et privés une expertise actualisée et une méthodologie éprouvée au service de leurs enjeux et projets.



9 782848 212890

ISBN : 978-2-84821-289-0

**VISITEZ LA GRANDE
BIBLIOTHÈQUE
DE LA FORMATION SUR**
ressources-de-la-formation.fr

Le portail documentaire de Centre Inffo

En accès libre, toutes les productions documentaires de Centre Inffo et plus de 55 000 références d'ouvrages, de rapports et de revues