



Repères sur l'AFEST pour les demandeurs d'emplois

OCTOBRE 2023



*Enseignements et impacts du projet
lié au Plan d'Investissement
dans les Compétences
en Auvergne-Rhône-Alpes visant
à concevoir et expérimenter
une méthodologie d'action de formation
en situation de travail pour
les demandeurs d'emplois sur les
métiers en difficulté de recrutement.*



Sommaire

COMMANDE ET ENJEUX P.5

CONTEXTE DU PROJET D'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI P.6

- 1. Contexte régional de l'AFEST6
- 2. Présentation du projet régional PIC AFEST
pour les demandeurs d'emploi7
 - A. Des objectifs opérationnels..... 7
 - B. Une durée 7
 - C. Des moyens 7

MÉTHODOLOGIE RÉGIONALE D'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI CONSTRUITE AVEC LES PARTENAIRES DU PROJET P.8

- 1. Éléments de méthode.....8
- 2. Professionnalisation des acteurs :
un dispositif partenarial innovant8

LES EXPÉRIMENTATIONS D'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI SUR DES MÉTIERS EN TENSION P.9

1. Fiche descriptive : Tourneur-Fraiseur	10
2. Fiche descriptive : Formateur CACES	11
3. Fiche descriptive : Vendeur Premium en habillement	12
4. Fiche descriptive : Agent polyvalent	13
5. Fiche descriptive : Éducateur sportif	14
6. Fiche descriptive : Vendeur en fromagerie	15
7. Fiche descriptive : Employé polyvalent de restauration.....	16
8. Fiche descriptive : Assistant de vie	17
9. Fiche descriptive : Assistant de vie + Français Langue Etrangère	18
10. Fiche descriptive : Assistant de vie + Contrat de professionnalisation	19

LES ENSEIGNEMENTS DES EXPÉRIMENTATIONS P.20

Sur les conditions de réussite pour la mise en œuvre d'AFEST pour les demandeurs d'emplois	20
Sur les impacts de l'AFEST sur l'entreprise	22
A. Sur le recrutement	22
B. Sur le management.....	22
C. Sur le développement des compétences	22
D. Sur les organisations de travail	23
E. Sur les conditions de travail.....	23
Sur les impacts de l'AFEST sur les demandeurs d'emploi-apprenants.....	24
A. Sur le processus d'apprentissage et l'opérationnalité	24
B. Sur le sentiment d'appartenance et le processus d'intégration	24
Sur les impacts de l'AFEST sur l'organisme de formation	25
A. Sur l'ingénierie et les pratiques de formation	25
B. Sur l'ingénierie financière	25

CONCLUSION P.26

COMMANDE ET ENJEUX

Cette expérimentation a été construite **dans le cadre de la déclinaison régionale du Plan national d'Investissement dans les Compétences** (PIC) déployé sur 5 ans (2018-2022) conçu suite aux constats suivants :

- La qualification est la meilleure protection contre le chômage, en particulier le chômage de longue durée,
- Les compétences constituent le déterminant essentiel à la fois de la compétitivité des entreprises et de la sécurisation des parcours des actifs,
- Nous évoluons dans un contexte de forte transformation des métiers.

Le PIC poursuit 3 objectifs :

- Pour les organismes de formation, mettre le pied à l'étrier de l'emploi à des jeunes et à des demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés ;
- Répondre aux besoins des métiers en tension dans une économie en croissance ;
- Contribuer à la transformation des compétences, notamment liées à la transition écologique et à la transformation numérique.

Le Pacte régional Auvergne-Rhône-Alpes d'investissement dans les compétences comporte un axe regroupant et intégrant des **innovations et expérimentations** : diagnostic en continu des besoins en compétences, transformation des contenus et des ingénieries pédagogiques et de parcours, prise en compte des comportements et attentes des publics vulnérables...

Afin de poursuivre les 3 objectifs du PIC dans une logique d'innovation, la DIRECCTE¹ Auvergne-Rhône-Alpes a confié à Via Compétences le pilotage d'un projet intégrant les objectifs de l'axe « innovation » transverse du PIC. Ce projet propose la conception et l'expérimentation d'une méthodologie régionale partenariale permettant aux demandeurs d'emplois d'accéder à l'AFEST² dans le cadre non seulement du développement de leurs compétences mais aussi de leur insertion en emploi.

Dans un premier temps, la conception de la méthodologie vise à impulser une dynamique partenariale d'ingénierie pédagogique partagée entre les acteurs concernés (Pôle emploi, employeurs, branches professionnelles, OPCO³, Organismes de formation/cabinets de consultants, ARACT⁴...) propice à son appropriation ensuite. Les acteurs évoluent ainsi en synergie dans la définition et l'expérience d'un cadre d'AFEST qui les satisfait.

Dans un second temps, l'expérimentation de cette méthodologie, au travers de la mise en œuvre concrète d'AFEST par les acteurs au bénéfice des demandeurs d'emploi, a fait l'objet d'une analyse et d'une évaluation des conditions de réussite de l'AFEST et des impacts qu'elle produit sur l'insertion en emploi d'une part, et sur la résolution de difficultés de recrutement, d'autre part.

L'enjeu, au travers de cette démarche innovante, est d'évaluer la faisabilité, apprécier la plus-value et vérifier l'utilité d'une modalité de développement des compétences inscrite dans la Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Elle redéfinit l'action de formation en « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel » et introduit l'AFEST comme une modalité de développement des compétences à part entière, au même titre que le présentiel et le distanciel.

¹ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi, devenue DREETS (Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) en 2021

² Actions de Formations en Situation de Travail

³ OPérateurs de COmpétences

⁴ Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail

CONTEXTE DU PROJET D'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI



L'AFEST DANS LE CADRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

L'art. L6313. 2 de la Loi «Avenir professionnel» de 2018 a défini **l'action de formation** : «Un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel. Elle peut être réalisée tout ou partie à distance. Elle **peut également être réalisée en situation de travail.**»

Le législateur cite clairement la situation de travail comme une des situations de développement des compétences.

Dans l'art. D6313. 3. 2, il encadre l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) : « La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend obligatoirement :

1. **L'analyse de la situation 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, distinctes des phases réflexives. »

Ces dispositions confirment la **consécration de la logique «compétences»** dans la formation professionnelle et rapprochent ainsi un peu plus le champ de la formation du champ du travail. Les employeurs, responsables du développement des compétences de leurs salariés, trouvent une place majeure, y compris sur le lieu de travail, pour y organiser des actions de formations adaptées à leurs besoins. Le concept **«d'entreprise apprenante»** est renforcé. Un dialogue accru s'établit entre formateurs et professionnels des entreprises, intégrant le salarié au centre du parcours de formation.

L'AFEST s'inscrit dans la grande tradition de l'apprentissage, du tutorat, de toutes les alternances. Par sa définition et son cadre, elle précise la dimension pédagogique de la situation de travail pour en développer la mise en œuvre. En introduisant la réflexivité comme condition de l'apprentissage, le législateur suit les avancées des sciences de l'éducation et invite les acteurs de la formation, les acteurs de l'entreprise mais aussi tous les actifs à opérer ce questionnement constructif porteur de progrès et d'émancipation propres à l'éclosion de la compétence.

L'AFEST est une des modalités de développement des compétences. Ce n'est pas un dispositif. L'AFEST peut être intégrée à un parcours de formation constitué d'autres modalités pédagogiques.

1. Contexte régional de l'AFEST

En 2019, en Auvergne-Rhône-Alpes, la promotion de l'AFEST en est à ses balbutiements. Les acteurs régionaux intègrent les évolutions induites par la Loi «Avenir professionnel» de 2018, mais le développement de la modalité d'AFEST n'est pas la priorité. Les OPCA se transforment en OPCO avec toutes les réorganisations que cela suppose. Les organismes de formation sont saisis par la démarche QUALIOP. Les entreprises, elles aussi, intègrent les changements et obligations nouvelles apportées par la réforme. Et tout le monde va être percuté par la crise sanitaire et les bouleversements qu'elle provoque. La région Auvergne-Rhône-Alpes autorise à partir de mars 2022 la modalité AFEST sur son dispositif de financement des formations des demandeurs d'emplois «Pacte Région pour l'Emploi»

Lorsque le Plan d'Investissement dans les Compétences est déployé, la DREETS, en lien avec Pôle Emploi choisit de se saisir de l'axe 3 pour impulser le développement de l'AFEST qui n'existe alors pas pour les demandeurs d'emplois.

Quelques expérimentations se développent néanmoins en France notamment en PACA.

En 2020, réfléchir et travailler ensemble sur l'expérimentation d'AFEST pour les demandeurs d'emplois intéresse tous les acteurs : OPCO (dont certains se sont saisis de l'AFEST à titre expérimental au bénéfice des salariés), Pôle emploi, organismes de formation et consultants-formateurs, partenaires sociaux, branches professionnelles, entreprises et autres employeurs associatifs. Peu d'entre eux ont déjà élaboré une méthodologie ou un dispositif de financement et d'accompagnement dédié.

L'intérêt est à double titre : certes, il y a l'expérimentation pédagogique mais il y a aussi la problématique de recrutement qui s'est accrue dans la période sur de nombreux métiers. Il va s'agir de combiner les deux.

L'AFEST pour développer des compétences, oui mais chez des demandeurs d'emplois et, qui plus est, sur des métiers en tension.

2. Présentation du projet régional PIC AFEST pour les demandeurs d'emploi

A. DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- Cibler des secteurs en tension/des métiers en difficultés de recrutement en Auvergne-Rhône-Alpes
- Concevoir, formaliser, valider une méthodologie régionale d'AFEST pour les demandeurs d'emploi, en partenariat avec les acteurs concernés
- Concevoir et déployer la professionnalisation à la méthodologie d'AFEST auprès de 25 formateurs, 25 acteurs internes aux entreprises, 25 prescripteurs (PE, Missions locales, CAP Emploi, APEC...)
- Expérimenter en lien avec 30 entreprises des AFEST au bénéfice de 50 demandeurs d'emplois (et/ou en situation de handicap ou d'inaptitude) sur des métiers en difficulté de recrutement
- Produire un livrable : « Repères sur les conditions de réussite de l'AFEST pour les demandeurs d'emploi et sur les impacts observés. »

B. UNE DURÉE

Le projet régional PIC AFEST DE* se déroule de janvier 2020 à juin 2023 et comprend 3 phases :

- Phase de conception du projet de janvier 2020 à juin 2021 : structuration des instances de pilotage : comité de pilotage, comités techniques (groupe expert AFEST ; comité de suivi des expérimentations d'AFEST DE*) ; mobilisation des partenaires ; élaboration du plan d'actions pour choix des secteurs/métiers en tension, pour conception de la méthodologie d'AFEST DE*, pour la conception du dispositif de professionnalisation, pour organiser les expérimentations d'AFEST DE* (dimensions financières, techniques et pédagogiques) ; élaboration du dispositif d'évaluation du projet.
- Phase de réalisation du projet de mai 2021 à juin 2023 : animation des instances de pilotage du projet et des partenaires ; pilotage de la mise en œuvre des actions (réalisation du bench-marking des AFEST ; conception et diffusion de la version 1 de la méthodologie régionale d'AFEST pour les demandeurs d'emplois ; conception et mise en œuvre du dispositif de professionnalisation des acteurs liés aux AFEST pour les DE* ; choix des secteurs/métiers en tension ; réalisation des expérimentations d'AFEST pour des demandeurs d'emplois sur des métiers en difficulté de recrutement).
- Phase d'évaluation du projet tout au long du projet : mise en œuvre du dispositif d'évaluation des expérimentations et du projet en collaboration avec l'ARACT ; production des livrables.

C. DES MOYENS

Le projet fonctionne avec :

- **Une équipe projet et un chef de projet** désignés au sein de Via Compétences
- **Un comité de pilotage** où sont représentés : la DREETS, Pôle emploi, la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'ARACT, les OPCO, les partenaires sociaux, les Acteurs de la Compétences, le SYNOFDES, les Missions locales, le réseau Cap emploi, notamment.
- **Un comité technique/comité de suivi** des expérimentations constitué des représentants des organismes de formation et des financeurs mobilisés.
- **Un espace numérique partagé** (RésOpro) administré par Via Compétences.

Ce projet régional a mobilisé plus de soixante professionnels autour d'une dizaine d'expérimentations d'AFEST pour des demandeurs d'emplois sur des métiers en difficulté de recrutement.

MÉTHODOLOGIE RÉGIONALE D'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI CONSTRUITE AVEC LES PARTENAIRES DU PROJET

1. Éléments de méthode

Un groupe de travail dédié à la préparation de la mise en œuvre des expérimentations d'AFEST pour les demandeurs d'emplois sur des métiers en difficulté de recrutement piloté par Via Compétences, a été constitué en février 2021 afin d'élaborer un guide méthodologique. Il s'est appuyé sur la capitalisation des enseignements liés à des expérimentations antérieures, les réflexions et expériences des membres du groupe de travail, les ressources disponibles en libre accès et/ou partagées par les partenaires.

Le groupe de travail s'est attaché à suivre chronologiquement les étapes identifiées collectivement qui permettent de concevoir puis mettre en œuvre une AFEST pour les demandeurs d'emploi. Volontairement pédagogiques, pragmatiques, ces 10 étapes constituent 10 fiches opérationnelles pour les acteurs.

La version définitive de la méthodologie d'AFEST pour les demandeurs d'emploi est téléchargeable sur le site de Via Compétences www.via-competences.fr

2. Professionnalisation des acteurs : un dispositif partenarial innovant

Les contributeurs à la formalisation de la méthodologie d'AFEST pour les demandeurs d'emploi ont simultanément souhaité y associer un dispositif de professionnalisation.

Ce dispositif visait, en premier lieu les acteurs engagés dans une expérimentation d'AFEST pour les demandeurs d'emploi sur un métier en difficulté de recrutement. Mais, très vite, les actions de professionnalisation ont été ouvertes à l'ensemble des acteurs de l'orientation, de l'emploi et de la formation en Région, notamment lors du marché passé par Pôle emploi sur le déploiement d'AFEST pour les demandeurs d'emploi de façon à accompagner tous les acteurs.

Via Compétences disposait déjà d'un module en auto-formation sur les caractéristiques de l'AFEST, accessible gratuitement après inscription sur sa plateforme <https://moockie.fr/>. Ce module est devenu un pré requis aux séquences de l'action de professionnalisation « Concevoir et mettre en œuvre une AFEST pour les demandeurs d'emplois » conçues et animées avec le CAFOC et l'AFPA.

Le dispositif de professionnalisation vise à apprécier l'opportunité, la faisabilité d'une AFEST, en comprendre les enjeux RH et opérationnels, la construire et la mettre en œuvre en entreprise, dans le respect du cadre légal et méthodologique, pour un public demandeur d'emploi. Ce sont les spécificités de ce public visé, associées aux problématiques de recrutement qui ont guidé l'ingénierie pédagogique pour concevoir ce dispositif.

Il est articulé en 4 séquences de 2 h 30 chacune, possiblement organisées en présentiel ou à distance.

Une 5^e séquence en classe virtuelle de 2h animée par Pôle emploi est centrée sur le recrutement et le suivi des demandeurs d'emploi pour une AFEST.

La co-construction des séquences avec les ingénieries de l'éducation nationale et du ministère chargé de l'emploi a généré beaucoup d'échanges enrichissants et élargi les représentations. Comme la méthodologie, la professionnalisation se veut pratique, opérationnelle, interactive entre le formateur et les participants, basée sur les expériences des uns et des autres mais aussi sur des exercices, des résolutions de cas et la proposition d'outils et de repères méthodologiques.

Animation des séquences : Laura HEMBERGER (AFPA), Sandrine COHENCA et Laurence D'AMICO (CAFOC Lyon), David BOUVIER et Nadir BOUZEMBOUA (Pôle Emploi).

5 sessions ont été organisées. Elles ont bénéficié à 29 participants (formateurs, responsables RH, responsables formation, conseillers, etc.) alors que 54 personnes étaient inscrites. Comme souvent lorsque les sessions sont gratuites pour les participants, la volatilité a été forte. Nous notons un taux de participation de 53%.

Le dispositif de professionnalisation lié à ce projet régional n'a pas vocation à concurrencer l'offre existante sur le marché. Ce dispositif contribuait à l'expérimentation d'AFEST pour les demandeurs d'emploi. À l'avenir, en respect des missions de Via Compétences, l'action de professionnalisation « Concevoir et mettre en œuvre une AFEST » restera intégrée au plan de professionnalisation du Carif Oref, comme une « première marche » pour les professionnels de l'orientation-emploi-formation d'Auvergne-Rhône-Alpes qui souhaitent découvrir et comprendre cette modalité de formation. Via Compétences n'accompagne pas les employeurs dans la mise en œuvre d'AFEST.

LES EXPÉRIMENTATIONS D'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI SUR DES MÉTIERS EN TENSION

Une dizaine d'expérimentations d'AFEST pour des publics visés par le PIC (demandeurs d'emplois, salariés en insertion, stagiaires en contrat de professionnalisation) se sont déroulées, dans le cadre du projet régional.

De l'opportunité à la conception en passant par le financement, la professionnalisation, la mise en œuvre et l'évaluation des compétences développées, chaque démarche d'AFEST a mobilisé :

- un organisme de formation,
- un ou plusieurs employeurs,
- un ou plusieurs financeurs,
- un ou plusieurs demandeurs d'emploi.

Via Compétences et l'ARACT ont réalisé l'évaluation des expérimentations.



Ces évaluations ne s'entendent pas comme des contrôles ou des appréciations distinguant le « bien », le « bon », le « conforme », ni, à fortiori, leurs contraires. Elles visent à donner la parole aux acteurs « faiseurs » impliqués et à croiser leurs regards pour dégager les conditions de réussite, des enseignements, les impacts sur chacun d'entre eux. Les interlocuteurs sollicités par l'évaluation ont été associés préalablement à la conception de celle-ci et informés de ses enjeux et objectifs.

Dans ce but, chaque acteur a dû se rendre disponible pour plusieurs entretiens au cours de l'expérimentation d'AFEST et/ou pour répondre à un questionnaire en ligne.

Voici la liste des expérimentations d'AFEST pour des demandeurs d'emplois sur des métiers en tension rattachées au projet régional du PIC qui font l'objet d'une fiche descriptive dans les pages suivantes :

- Fiche descriptive 1 : « Tourneur-Fraiseur »
- Fiche descriptive 2 : « Formateur CACES »
- Fiche descriptive 3 : « Vendeur premium en habillement »
- Fiche descriptive 4 : « Agent polyvalent »
- Fiche descriptive 5 : « Éducateur sportif »
- Fiche descriptive 6 : « Vendeur en fromagerie »
- Fiche descriptive 7 : « Employé polyvalent de restauration »
- Fiche descriptive 8 : « Assistant de vie »
- Fiche descriptive 9 : « Assistant de vie + Français langue étrangère »
- Fiche descriptive 10 : « Assistant de vie + Contrat de professionnalisation »

1. Fiche descriptive : Tourneur-Fraiseur

Dispositif + financement et financeur : POEI (Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle), financée par Pôle Emploi Agence de Fontaine
Interlocutrice : Pilar CHASSIGNOL

Durée totale 406 h dont AFEST 270 h. Date de début : 19/01/2022 et de fin 08/05/2022

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

GRETA de Grenoble (38)

Interlocutrice : Audrey CHAMPEL Conseillère en Formation Continue, Consultante entreprise – accompagnatrice en AFEST

Employeur(s)

Entreprise Outillage Mécanique Générale (OMG = TPE 7 salariés) Secteur : Industrie

Interlocuteurs : M. BREYTON, chef d'entreprise ; Mme TARDOS, assistante de direction ;

Référent AFEST interne : M. GARNIER, chef d'atelier

Demandeur d'emploi 1



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise

OMG souhaitait recruter un usineur et avait retenu une candidate qui possédait une expérience datant de 10 ans sur ce type de poste qui avait besoin d'une formation pour prendre cet emploi. L'entreprise s'est tournée vers le GRETA qui a informé l'agence Pôle emploi de proximité pour enclencher une POEI.

Problématique et opportunité de l'AFEST/ antériorité ingénierie AFEST

Les besoins de l'entreprise de trouver très rapidement des compétences opérationnelles sur un poste de travail particulier, sa capacité à tutorer un salarié en situation de travail ont orienté les acteurs vers le choix de l'AFEST alors même que personne n'était professionnalisé sur cette question, ni n'en avait réalisé.

Cette expérimentation s'est déroulée sans lien avec la méthodologie régionale ni avec le dispositif de professionnalisation associé.

Conditions de réalisation des AFEST

Le GRETA a construit en lien avec l'entreprise, l'ingénierie du parcours de développement des compétences, s'appuyant sur la formation liée au « Titre Professionnel Usinage ». La formalisation du référentiel d'activités et de compétences du poste de travail ainsi que tous les supports utiles aux positionnements et évaluations successives, aux mises en situation de travail apprenantes, aux séquences réflexives ont été réalisés sur une période de 2 mois et demi.

Le chef d'atelier, expérimenté et appétant au tutorat a été désigné formateur AFEST en interne. Il s'est initié à l'AFEST au cours de cette expérience, mais c'est le GRETA qui a préparé et réalisé toutes les séquences réflexives et s'est chargé de la formalisation des évaluations. La taille de l'entreprise ne permettait pas de dégager le chef d'atelier sur ces temps-là. Le travail d'analyse réflexive et d'évaluation a été effectué, cependant, toujours en lien avec lui.

Il s'agissait d'un parcours en alternance (136H en établissement d'enseignement et 270H en entreprise) avec des AFEST régulières. L'entreprise a adapté les horaires de l'apprenante pour ce faire.

L'apprenante, motivée, est consciente de la chance d'être si bien accompagnée dans sa prise de poste et dans le développement de ses compétences. Les AFEST ont été un grand encouragement dans ce progrès.

→ Elle est recrutée au bout de son parcours, en CDI.

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- La complexité de l'ingénierie préalable aux AFEST
- La pratique de la réflexivité, le questionnement suite de l'observation des mises en situation sur des éléments techniques
- Le temps, la disponibilité utile pour une première expérimentation d'AFEST

Les points de vigilance

- La compréhension, l'appropriation et l'adhésion à la méthodologie de l'AFEST par les 3 parties (Employeur/apprenant et OF)
- La professionnalisation partagée entre les intervenants de l'OF et ceux de l'entreprise.

2. Fiche descriptive : Formateur CACES

Dispositif + financement et financeur : Pacte Région pour l'emploi - Région Auvergne-Rhône-Alpes et cofinancement employeur

Interlocutrice Région : Patricia BERTHON

Pôle emploi agence de Bourg en Bresse

Interlocutrices Pôle Emploi : Marie Anne HUMBERT et Véronique SANCHEZ

Durée totale 204 h dont AFEST 84 h. Date de début 12/06/2022 et de fin : 22/07/2022

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

IN-FI-NE (01)

Interlocutrice : Ilhem HADEF, dirigeante, consultante entreprise-accompagnatrice en AFEST

Employeur(s)

Le Centre de Formation (LCF) (TPE 10 salariés)

Secteur : sécurité au travail

Interlocuteur : Pascale ROUX gérante

Référents AFEST internes : 3 salariés ; M. OUGUERGOUZ et M. Dominique VIRIEUX, formateurs-testeurs CACES ; Mme. Amandine DARBON, office manager

Demandeur d'emploi 5 : Sandy, Maxime, Olivier, Cédric, Loïc



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

Le Centre de Formation connaît un important turn-over sur ses emplois de formateur-testeur CACES. Il a besoin d'intégrer et fidéliser de nouveaux salariés. L'enjeu consiste à pouvoir recruter des formateurs opérationnels et accompagner l'évolution de leurs pratiques professionnelles et méthodes pédagogiques. En effet, ils doivent s'approprier des méthodes actives, sur la base de mises en situation et aussi, utiliser les outils numériques.

L'entreprise n'avait aucune expérience d'AFEST mais, informée par l'organisme de formation IN-FI-NE et mise en relation avec Pôle Emploi et la Région, elle a choisi de se saisir du dispositif Pacte Région pour l'emploi pour intégrer et former de nouveaux salariés sur ces emplois de formateurs. C'est IN-FI-NE qui a assuré l'ingénierie, le conseil et l'accompagnement de l'entreprise en AFEST, en lien avec le projet régional PIC AFEST demandeurs d'emploi.

Problématique et opportunité de l'AFEST

La perspective de former en situation de travail paraît pertinente a priori et correspond à la volonté de l'entreprise d'évaluer sur des méthodes d'apprentissage plus expérientielles. 3 référents AFEST sont désignés en interne et professionnalisés sur 2 jours à l'AFEST par IN-FI-NE qui les outille et les

tutore pour la mise en œuvre des temps d'observation, de séquences réflexives et d'évaluation.

Il est recherché un double résultat : intégrer de nouveaux formateurs qui sachent pratiquer des méthodes actives de formation. L'équipe de LCF est très favorable à la démarche AFEST pour se renforcer.

Conditions de réalisation des AFEST

Le parcours de formation dure 6 semaines en mixant 2 modalités pédagogiques : AFEST et formation en présentiel.

Le recrutement des demandeurs d'emplois a été conjointement organisé par Pôle emploi, la Région, l'entreprise et l'OF sur la base de prérequis établis communément, en lien avec l'emploi de formateur (capacités d'expression, appétence à la communication, connaissance de la conduite d'engins...). Les candidats ont été sélectionnés par l'entreprise à la suite d'une mise en situation sous forme d'atelier et leurs réponses à un questionnaire portant sur leurs connaissances et vision du métier de formateur.

L'ingénierie des AFEST a été co-construite par IN-FI-NE et les référents AFEST internes à LCF, notamment pour le référentiel d'activité et compétences, les grilles d'observation, d'évaluation, la pratique du questionnement réflexif.

Les acteurs se sont appuyés sur la méthodologie régionale d'AFEST pour les demandeurs d'emploi et s'en sont inspirés pour créer leurs propres outils.

→ **À l'issue du parcours, deux demandeurs d'emplois ont été embauchés en CDD de 6 mois (à leur demande avant de s'engager dans un CDI) et trois en CDI.**

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps sur une première expérimentation
- Le décalage entre les coûts et leur prise en charge, notamment pour la mobilisation des référents AFEST internes (Budget environ 20K€ couvert à 80% Région AURA et 20% employeur)
- L'appropriation et la bonne pratique des questionnements réflexifs

Les points de vigilance

- L'accompagnement bienveillant des apprenants pour qu'ils ne se découragent pas.
- La professionnalisation partagée entre les intervenants de l'OF et ceux de l'entreprise.

3. Fiche descriptive : Vendeur premium en habillement

Dispositif + financement et financeur : POEI (Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle), financée par Pôle Emploi Interlocutrice Pôle Emploi agence de la Part Dieu : Ségolène JUBIN

Durée totale 644 h dont AFEST 20 h. Date de début 28/02/2022 et de fin : 30/07/2022.

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

GRETA de Lyon métropole (69)

Interlocutrice : Laurence D'AMICO, Conseillère en Formation Continue, consultante entreprise-accompagnatrice en AFEST

Employeurs et interlocuteurs

(TPE PME moins de 10 - 50 salariés) Secteur : Commerce/Habillement

- BENELYON : Sandrine PAGATTO
- CLIMONET : Thierry MARTIN
- DYLAkids : Anne-Laurence ROCHE
- La Canadienne : Jean Sébastien VEILLEU (Président FNH), Phillipe BETTANT (Vice-président de la FNH)
- Groupe VUILERMET : Claire GRASSO

Référents AFEST internes : aucun (tutorat en boutique)

Demandeurs d'emplois 5



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/antériorité ingénierie AFEST

C'est la fédération nationale de l'habillement (FNH) qui est à l'initiative du projet d'expérimentation d'AFEST dans le cadre de recrutement de nouveaux vendeurs premium pour les boutiques de ses adhérents. Le métier connaît un déficit d'attractivité, dû aux contraintes du commerce (horaires) et au décalage entre les représentations et la réalité du métier qui se révèle plus exigeant qu'imaginé par les candidats.

Problématique et opportunité de l'AFEST

La FNH retient l'AFEST pour réduire le risque de démission après embauche et renforcer le sentiment d'appartenance des nouvelles recrues, avec une meilleure intégration en emploi et au sein de l'équipe du magasin. La FNH visait le recrutement de 12 nouveaux collaborateurs et n'en a trouvé que 5. Les dirigeants des boutiques se révèlent exigeants dans leurs recrutements, pour un emploi en lien avec une clientèle qui implique beaucoup de compétences relationnelles. Il est compliqué pour les vendeurs premium expérimentés de s'approprier une posture de référent AFEST : peu

de disponibilité pour s'investir dans une nouvelle modalité de formation. Néanmoins, ils sont volontaires pour expérimenter une formation en situation de travail à condition qu'un formateur externe intervienne. La brièveté du parcours d'intégration associé à de la formation rassure les équipes.

Conditions de réalisation des AFEST

Au commencement, l'OPCO EP et Pôle emploi accompagnent le projet et facilitent le recrutement des demandeurs d'emploi. Environ 50 demandeurs d'emploi sont présents sur 2 réunions d'information. Le parcours de formation est coconstruit avec les directeurs de magasins. Très rapidement, les vendeurs expérimentés se positionnent en accompagnateurs des futures recrues, pas en « formateurs ». Chaque boutique compte 3 vendeurs en moyenne. Ce sont de très petites équipes. Ils ne sont pas professionnalisés à l'AFEST. Ils participent à l'élaboration du référentiel d'activités et compétences avec le GRETA. Mais c'est le GRETA qui assume et réalise toute l'ingénierie préalable aux AFEST. C'est le GRETA qui va aussi préparer, observer (en lien avec les responsables de magasins) les mises en situation et les séquences réflexives. (3 séquences pour chaque apprenant au cours des 5 mois du parcours). Le GRETA assure également les positionnements et évaluations des apprenants tout au long du parcours en lien avec les tuteurs. Le parcours se déroule en alternance (2J en boutique et 3J en centre de formation).

Une vidéo a été tournée à la fin de l'expérimentation, par Pôle emploi pour promouvoir le dispositif AFEST auprès d'autres entreprises.

→ **À l'issue du parcours, tous les demandeurs d'emplois ont été embauchés en CDD de 12 mois.**

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- Le sourcing pour trouver des candidats motivés
- L'investissement en temps de la part de l'équipe des boutiques
- La disponibilité pour s'approprier la posture et le rôle de formateur AFEST interne

Les points de vigilance

- Soigner l'image de marque des employeurs et travailler les fiches de postes en ce sens
- L'appropriation de l'outillage méthodologique lié à l'AFEST (pour les boutiques)

4. Fiche descriptive : Agent polyvalent

Dispositif + financement et financeur : PIC IAE (Insertion par l'activité économique) financé par AKTO
Interlocutrice AKTO : Perrine GRENET

Durée totale du parcours AFEST 49 h. Date de début 09/12/2022 et de fin : 31/05/2023

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

CAMPUS ADOM (42)

Interlocuteur : Patrick ARSAC, Responsable formation

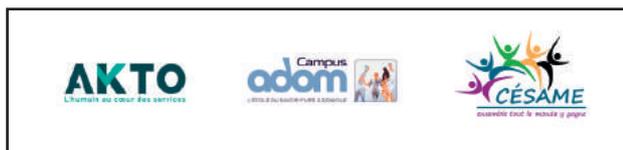
Employeur et interlocuteur

CESAME (Association chantier d'insertion, ACI)

Interlocuteur : Marie BOUCHET, Responsable de service

Référents AFEST internes : 2 encadrants techniques : Mathieu BINAND, Marielle MOTTE

Salariés en insertion 4 : Steeve, Sandra, Christine, Nathalie



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

Les clients de l'ACI attendent une plus grande qualité des services rendus : entretien, nettoyage, réfection des locaux. L'ACI cherche comment mieux développer les compétences de ses salariés en insertion pour améliorer la qualité des services.

L'ACI CESAME a l'expérience d'accompagnement renforcé, social et professionnel auprès de publics éloignés de l'emploi mais expérimente pour la première fois la modalité AFEST.

Problématique et opportunité de l'AFEST

Les salariés en insertion ont peu d'appétence pour la formation «classique» et le développement d'apprentissages expérientiels peut répondre à leurs attentes et optimiser la maîtrise des gestes professionnels.

Seule, l'activité d'entretien et de nettoyage fera l'objet d'AFEST. C'est l'activité principale qui mobilise les salariés sur une grande partie de leur temps de travail.

Conditions de réalisation des AFEST

Dès le commencement du projet, l'OF et l'ACI ont travaillé ensemble : définir le référentiel d'activité et de compétences sur lequel porterait l'AFEST, préparer le recrutement de demandeurs d'emplois en contrat d'insertion, communiquer sur l'AFEST en interne de CESAME et identifier deux encadrants techniques à professionnaliser pour qu'ils deviennent

formateurs internes en AFEST. CESAME recherche des salariés qui aient un niveau d'expression et de compréhension du français compatibles avec la nécessité de lire les étiquettes des produits d'entretien et de s'adresser aux clients.

CAMPUS ADOM s'est appuyé sur la méthodologie régionale d'AFEST et CESAME a inscrit ses encadrants techniques au dispositif régional de professionnalisation. Ceux-ci ont préparé les mises en situation de travail et réalisé leur observation ainsi que les séquences réflexives. Inquiets au départ de leur faculté à pratiquer le questionnement réflexif, ils se sont rassurés au fur et à mesure de leurs entretiens, bien soutenus par les outils coconstruits avec Campus ADOM. Ce sont eux qui ont aussi réalisés les positionnements et évaluations au long du parcours.

→ **À l'issue du parcours, 3 personnes sont toujours salariées chez CESAME où elles poursuivent leur parcours d'insertion. Une autre personne a terminé son parcours. Elle est désormais salariée au sein d'une blanchisserie.**

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps de la part de l'équipe de l'ACI et de l'OF

Les points de vigilance

- La communication en amont auprès de tous les acteurs concernés
- La planification et le financement de la phase d'ingénierie des AFEST
- La professionnalisation des référents AFEST internes

5. Fiche descriptive : Éducateur sportif

Dispositif + financement et financeur : POEC (Préparation opérationnelle à l'emploi collective) financée par Pôle emploi et l'AFDAS

Interlocutrice AFDAS : Isabelle PINET

Interlocutrice Pôle emploi : Elizabeth NORMAND et Nathalie BELTY

Durée totale Préqualification 2 mois dont AFEST 70 h. Date de début 01/09/2022 et de fin : 31/10/2022

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

PROFESSION SPORT et LOISIRS (PSL) (03)

Interlocuteurs : Svetlana GJORGJIEVSKI, directrice, Olivier MILLET et Daniel BELEC, Coordinateurs de formation

Employeurs et interlocuteurs

- Association PEP 03 : Eric JOANNET
- Mairie de Toulon Sur Allier (03) Service Jeunesse : Sébastien VERGNE

Référents AFEST internes : Eric JOANNET, Sébastien VERGNE

Demandeurs d'emplois 2 : Léandre et Lyna



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

Ce projet d'AFEST s'inscrit dans la volonté de Profession Sport et Loisirs (PSL) de développer cette modalité de formation dans le cadre des formations diplômantes mises en œuvre en alternance. C'est une expérimentation qui concerne 2 jeunes sur plus d'une quinzaine de stagiaires engagés pour le BPJEPS Activités Pour Tous. L'enjeu est de professionnaliser les coordonnateurs formateurs à l'AFEST pour les déployer ensuite dans les pratiques pédagogiques.

Problématique et opportunité de l'AFEST

L'AFEST semble bien adaptée pour acquérir de façon efficace les compétences visées par l'activité « Analyser l'environnement général de l'entreprise » et « Cibler les attentes et besoins du public, analyser les difficultés et opportunités d'actions afin de proposer une séance et/ou des activités (sport/loisir) adéquates. ». La mise en situation avec des résultats concrets à apporter, la réflexivité sur la méthode choisie par l'apprenant pour atteindre le résultat, donne du sens et est facteur de meilleure opérationnalité et de motivation accrue.

Pour PSL, c'est une opportunité d'enrichir et faire évoluer durablement ses méthodes et pratiques de formation.

Conditions de réalisation des AFEST

PSL s'est appuyé sur la méthodologie régionale et les deux coordonnateurs de formation ont participé au dispositif de professionnalisation pour s'approprier la méthodologie d'AFEST. L'OF a choisi d'expérimenter l'AFEST avec quelques jeunes en préqualification au parcours diplômant BPJEPS APT avant d'élargir à tout un groupe avec plus de 15 stagiaires.

PSL a réalisé l'ingénierie préalable aux AFEST et s'est doté de ses propres outils : référentiel d'activité et de compétences, grilles de positionnement et d'évaluation, support d'entretien réflexif.

Chaque jeune a eu un référent AFEST au sein de sa structure d'accueil. Ceux-ci ont été accompagnés par PSL dans la préparation des mises en situation, leur observation et la réalisation des séquences réflexives.

→ À l'issue du parcours, les jeunes poursuivent leur formation diplômante jusqu'à fin 2024.

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps de la part des formateurs de Profession Sport et Loisirs

Les points de vigilance

- La communication en amont auprès de tous les acteurs concernés
- La planification et le financement de la phase d'ingénierie des AFEST
- La professionnalisation des tuteurs AFEST internes aux structures qui accueillent les stagiaires

6. Fiche descriptive : Vendeur en fromagerie

Dispositif + financement et financeur : Cap Compétences commerce, financement de l'OPCOcommerce

Interlocutrice : Caroline AGU

Durée totale 5 mois dont AFEST 70 h. Date de début 16/02/2023 et de fin : 13/07/2023

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

6ème sens

Interlocuteur : Frédéric CAUDAN, Consultant

Employeurs et interlocuteurs

« Les fromages d'Alain MICHEL » (74)

Interlocuteur : Mme. Christine KRACTUS, RRH

Référent AFEST interne : M. Baptiste DEBIE, responsable d'exploitation

Demandeurs d'emplois 1 (expérimentation menée avec 1 salariée nouvellement embauchée)



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

La fromagerie Alain MICHEL connaît des difficultés de recrutement et un fort turn over. Régulièrement, 3 à 4 postes de vendeurs sont vacants. À l'origine de ce turn over : les conditions de travail avec un salaire au niveau du SMIC et le travail le samedi et le dimanche matin, à cela s'ajoute la proximité de la Suisse, plus attractive. L'entreprise a besoin de recruter et de bien intégrer son personnel pour le fidéliser.

Problématique et opportunité de l'AFEST

Le métier de vendeur en fromagerie n'existe pas en tant que tel et les formations y préparant ne sont pas adaptées. L'AFEST est apparue comme une réponse opportune, en lien avec avec la spécificité des compétences à développer. Former en situation de travail séduit la RRH et le personnel en place parce que cela contextualise, opérationnalise les apprentissages. Les recrutements précédents ont parfois conduit à des échecs par manque d'implication des équipes et de la direction pour construire un parcours de formation aux produits et à la démarche commerciale.

Le bassin d'emploi et les difficultés de recrutement conduisent à des recrutements de salariés souvent éloignés du métier de fromager vendeur. En amont de la mise en œuvre de l'AFEST, le consultant a travaillé à la professionnalisation de la fonction RH avec la RRH : élaboration de fiches de poste, travail sur les canaux de recrutement, entretiens, la posture de manager, etc. L'AFEST a permis de structurer la

démarche d'accompagnement des nouveaux collaborateurs à leur montée en compétences sur les registres professionnels nécessaires à la tenue du poste.

Conditions de réalisation des AFEST

Le projet a pris beaucoup de retard dans le montage financier d'abord, puis avec les difficultés de recrutement des demandeurs d'emplois, ensuite.

Le consultant et la RRH, très impliqués, se sont appuyés sur la méthodologie régionale et se sont professionnalisés. Au travers des modules de formation, ils ont pu s'approprier la démarche et les outils.

Ils ont co-construit l'ingénierie préalable à l'AFEST : référentiel d'activités et de compétences, outils pour les positionnements, évaluations, séquences réflexives. Le projet embarque l'entreprise dans une réflexion globale sur le recrutement, son organisation et l'attractivité de l'emploi.

Pour la réussite du projet, il convient d'impliquer les différents acteurs de l'entreprise pour mobiliser les ressources nécessaires à la construction des outils et des situations de travail expérientielles.

Le travail réalisé s'est adapté aux contraintes de l'entreprise avec des temps communs et des phases de réflexion en autonomie pour les personnes en charge du projet en interne.

→ **À l'issue du parcours, le demandeur d'emploi est embauché.**

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps dans la construction des outils
- La disponibilité des acteurs mobilisés
- La temporalité entre la phase de sourcing, le recrutement et la mobilisation des acteurs formés à la méthode.

Les points de vigilance

- Difficultés à anticiper les recrutements pour associer dans la démarche les partenaires de l'emploi.
- Préparation des situations de travail permettant une mesure de la progression pour le collaborateur et une valorisation des acquis
- Une communication claire des différents acteurs mobilisés mais également des personnes de l'environnement – exemple les autres collaborateurs évoluant à proximité des mises en situation.
- Précaution de ne pas transformer les phases réflexives en évaluation perçue par le collaborateur

7. Fiche descriptive : Employé polyvalent de restauration

Dispositif + financement et financeur : POEI (Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle), financée par Pôle Emploi

Interlocuteur Pôle Emploi agence Villeurbanne : Eric TISSOT

Interlocutrice direction régionale Pôle emploi : Martine SERRERO-JULIEN

Durée totale 105 h en AFEST. Date de début 23/03/2022 et de fin : 13/04/2022

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

NINKASI Entreprise

Interlocutrices : Sandrine SICARD DRH et Charlotte DAVID, responsable de l'école

Employeurs et interlocuteurs

- Ninkasi Gratte-Ciel
- Ninkasi La Soie

Tuteurs AFEST internes : Chloé FALLU, Thomas BONTEMPS

Demandeurs d'emplois 6



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

Comme beaucoup d'entreprises du secteur restauration, Ninkasi rencontre de fortes difficultés de recrutement sur les emplois d'employés en salle et en cuisine. Ninkasi souffre du turnover spécifique à ce secteur d'activité. Au recrutement s'ajoute la problématique compétences car ces emplois sont en lien avec une équipe, des clients et, la combinaison de compétences comportementales avec des compétences plus techniques est indispensable. Ninkasi a la culture de la formation et le souci de la bonne intégration de ses nouveaux collaborateurs. Les managers ont tous une fonction de formateur occasionnel auprès de leurs équipes. Mais aucun n'a expérimenté l'AFEST.

Problématique et opportunité de l'AFEST

Ninkasi est séduit par la modalité AFEST qui semble associer opérationnalité et efficacité et lie le recrutement et le développement des compétences sur une période courte, propice à l'intégration du nouveau collaborateur. La DRH est en contact avec l'agence de proximité de Pôle emploi qui propose le dispositif POEI pour opérer des AFEST. Ninkasi dispose de référentiels de compétences digitalisés (+ de 400 compétences identifiées) et sera capable de concevoir et mettre en œuvre des AFEST individualisées selon les positionnements des différents apprenants. C'est l'opportunité d'évoluer non seulement sur les méthodes et supports pédagogiques mais aussi, en cohérence, sur les méthodes de management.

Conditions de réalisation des AFEST

La DRH et la responsable de l'École Ninkasi se sont professionnalisées avec l'organisme de formation PRODEFI.

La première expérimentation de parcours de formation intégrant des AFEST est organisée sur 3 jours avec des mises en situation aussi bien en salle qu'en cuisine. Chaque apprenant est accompagné d'un tuteur AFEST interne, en général le directeur de l'établissement, professionnalisé. Ce sont notamment l'animation des séquences réflexives et la posture qu'il faut acquérir. L'ingénierie du parcours a été réalisée par un formateur de l'organisme de formation interne et les directeurs. L'idée est que les apprenants valident aussi leur projet professionnel au cours de leur formation pour intégrer durablement les restaurants.

Au long du parcours, la DRH et la responsable de l'école se sont régulièrement déplacées dans les restaurants pour accompagner le bon déroulement des AFEST. Les directeurs ont été aussi sensibles à cet accompagnement que les apprenants. Chacun a été rassuré, valorisé. Tout le monde a progressé ensemble.

→ À l'issue du parcours, 5 demandeurs d'emplois sont recrutés en CDI.

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps de la part des formateurs et des tuteurs
- L'appropriation de la réflexivité et de la posture qu'elle implique par les managers/tuteurs AFEST

Les points de vigilance

- L'accompagnement des managers/tuteurs AFEST
- La planification et le financement de la phase d'ingénierie des AFEST
- La professionnalisation des formateurs et des tuteurs AFEST
- La valorisation des acteurs et des résultats

8. Fiche descriptive : Assistant de vie

Dispositif + financement et financeur : POEI (Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle), financée par Pôle Emploi
Interlocuteur Pôle Emploi agence Oullins : David BOUVIER

Durée totale 196 h dont AFEST 35 h. Date de début 07/03/2022 et de fin : 30/06/2022

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

DEVAPI

Interlocutrice : Valentine PLUCHOT

Employeurs et interlocuteurs

Pour MAXI AIDE : Aline FAURE, référente AFEST et Dhaouia ATTAL, tutrice AFEST

Pour Senior Compagnie : Vanessa SANSON, référente AFEST, Cécile GUILLAUD, tutrice AFEST, Valérie COSTE, dirigeante

Demandeurs d'emplois 4



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

Depuis plus de 20 ans, le secteur des services aux personnes se professionnalise et se développe. Il rencontre de plus en plus de difficultés de recrutement alors que les bénéficiaires des services à rendre sont toujours plus nombreux, mais aussi plus âgés et plus fragiles. Beaucoup de petites structures sont confrontées à ces problématiques nouées : les compétences et le recrutement mais aussi la fidélisation. La valorisation des métiers et la captation de nouveaux profils sont des enjeux que DEVAPI veut relever, notamment en développant des réponses d'accompagnement global au développement des compétences, du recrutement à l'évolution en emploi.

Problématique et opportunité de l'AFEST

Expert en pédagogie active, DEVAPI accompagne les structures et leurs salariés dans le recrutement, l'intégration, la formation, l'autonomie de nouveaux collaborateurs, dans un processus où chacun prend conscience de toutes les compétences nécessaires au service des plus fragiles et dépendants. Les AFEST sont intégrées dans un parcours multimodal (Digital learning) qui associe apprentissages techniques et comportementaux.

Conditions de réalisation des AFEST

La parfaite maîtrise des référentiels d'activités et de compétences et l'accompagnement en situation de travail, très individualisé, à la fois par un tuteur expérimenté et par DEVAPI encadrent et sécurisent la progression du débutant dans le développement de ses compétences. Celles-ci font sens concrètement. DEVAPI est expert en ingénierie

et accompagnement des AFEST sur le secteur des services aux personnes. Il conseille et outille les petites structures qui interviennent notamment dans les services à domicile. Il faut informer, associer, obtenir l'accord du bénéficiaire pour observer les mises en situation de travail. DEVAPI a créé tous les supports utiles à l'AFEST : programme Individuel de Formation, livret de l'apprenant, grilles de positionnements et d'évaluations, supports d'observation et d'entretien réflexif... Cette ingénierie soutient tout l'accompagnement pédagogique et humain qui vise à rassurer, sécuriser, intégrer de nouveaux professionnels dans les métiers des services aux personnes. DEVAPI a conçu et met en œuvre la professionnalisation des managers et/ou tuteurs AFEST (2 à 3 jours) et les associe à la démarche. Il s'agit de valoriser non seulement l'apprenant mais aussi son tuteur. Le Pôle emploi d'Oullins a mobilisé plusieurs employeurs de son secteur pour leur présenter le parcours élaboré par DEVAPI. Les conseillers spécialisés sur le domaine des services à la personne ont organisé un Job Dating pour favoriser la rencontre entre les candidats potentiels et les employeurs. Ce processus collectif vertueux donne de bons résultats.

→ À l'issue du parcours, les 4 demandeurs d'emplois sont embauchés en CDI et 100% de maintien en emploi à 1 an.

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps pour les managers et tuteurs AFEST pour détecter les personnes les plus à même d'occuper la fonction
- Le manque de financement notamment de l'OPCO

Les points de vigilance

- La planification et le financement de la phase d'ingénierie des AFEST
- La professionnalisation des tuteurs AFEST internes aux employeurs

9. Fiche descriptive : Assistant de vie + Français Langue Étrangère

Dispositif + financement et financeur : Pacte Région pour l'emploi - environ 139 K€ couvert 100% par la Région Auvergne-Rhône-Alpes

Interlocutrice Région : Patricia BERTHON

Interlocuteur Pôle Emploi agence d'Oullins : David BOUVIER

Durée totale 725 h dont AFEST 140 h. Date de début 04/01/2022 et de fin : 16/06/2022

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

DEVAPI

Interlocutrice : Valentine PLUCHOT, dirigeante

Employeurs et interlocuteurs

- ADHAP : Sabrina GAILLARD, RRH
- ADMR Brignais Vourles : Isabelle VERNAY, coordinatrice
- Générale des Services (DOUM) : Marie FABRELLO, RRH
- ADOMI : Farah KANOUI, responsable d'agence
- Viva Services Brignais : Audrey PETRIS VALETTE, responsable

Demandeurs d'emplois 8



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/antériorité ingénierie AFEST

Face aux forts besoins en recrutement, les structures d'aide à domicile ont décidé d'accueillir un public en recherche d'emploi rencontrant des difficultés linguistiques. Aucune entreprise n'avait été formée à l'AFEST mais toutes avaient la volonté de qualifier leurs futures recrues en les amenant à l'obtention du Titre ADVF. Il fallait être vigilant à sécuriser la prise de poste et augmenter l'opérationnalité des apprenants progressivement.

Problématique et opportunité de l'AFEST

Intégrer l'AFEST dans un parcours qualifiant pour des publics relevant du FLE nécessitait pour les structures employeuses d'être capable d'investir un temps conséquent avec la disponibilité des formateurs AFEST internes (étapes de mises

en situation et des séquences réflexives ainsi que des évaluations) et leur professionnalisation. Il s'agit d'un dispositif innovant.

C'est l'opportunité pour les structures de repenser leur tutorat en se professionnalisant et en s'outillant grâce à DEVAPI.

Conditions de réalisation des AFEST

DEVAPI a procédé aux positionnements des demandeurs d'emplois sur son plateau technique et a réalisé la cartographie des compétences initiales. DEVAPI a réalisé l'ingénierie (référentiel d'activités et de compétences, supports aux AFEST...) et mis en œuvre les AFEST selon la progression pédagogique définie. Il a doté chaque stagiaire d'un livret de suivi où sont centralisées leurs grilles des séquences réflexives, entre autres.

DEVAPI a professionnalisé les formateurs AFEST internes (5 jours) qui ont ensuite été accompagnés (en distanciel aussi pour lever les points d'accroche et devenir autonomes) pour l'observation des mises en situation, les séquences réflexives et les évaluations.

À l'issue du parcours de formation, DEVAPI a réalisé une cartographie des compétences finales

→ **À l'issue du parcours, les demandeurs d'emploi ont tous obtenus leur Titre professionnel ADVF. Ils seront embauchés en CDI.**

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- La nécessité de former plusieurs tuteurs pour être « confortable » dans l'organisation des AFEST

Les points de vigilance

- Le cloisonnement des AFEST sur certaines compétences : période 1 en lien avec CCP1 et période 2 en lien avec le CCP2. Pour l'entreprise il est plus aisé de mixer les compétences et cela permet aussi de renforcer l'individualisation des parcours
- Un tuteur/une tutrice désigné.e par stagiaire
- Des temps dédiés pour la réflexivité ainsi que pour remplir le dossier de suivi des stagiaires le dossier de suivi des stagiaires
- Suivi de la progressivité des apprentissages vus en formation présenteielle

10. Fiche descriptive : Assistant de vie + Contrat de professionnalisation

Dispositif + financement et financeur : Contrat de professionnalisation - OPCO UNIFORMATION

Interlocutrice UNIFORMATION : Marion DAVID

Interlocuteur Pôle Emploi agence OULLINS : David BOUVIER

Durée totale 561 h dont AFEST 105 h. Date de début : 09/01/2023 et de fin : 11/10/2023.

1. LES ACTEURS

Organisme de formation

DEVAPI

Interlocutrice : Valentine PLUCHOT

Employeurs et interlocuteurs

MAXI AIDE : Mathieu COCAGNE, responsable de secteur et référent AFEST interne

Demandeur d'emploi/stagiaire 1



2. DÉROULEMENT

Enjeux et besoins de l'entreprise/ antériorité ingénierie AFEST

La structure a un fort enjeu de recrutement de main d'œuvre qualifiée pour répondre aux attentes de ses clients et bénéficiaires. Elle souffre d'une pénurie de candidats. L'accès à une formation qualifiante est difficile car leur durée est jugée trop longue et la rémunération des stagiaires insuffisante. Les formations traditionnelles peuvent être ressenties trop éloignée de la réalité du terrain.

Problématique et opportunité de l'AFEST

La structure s'était professionnalisée à l'AFEST et a souhaité expérimenter un contrat de professionnalisation intégrant cette modalité, qui optimise l'opérationnalité des stagiaires et permet une vraie individualisation du parcours.

Malheureusement, parce que l'OPCO EP n'a pu se mobiliser sur leur prise en charge, aucun autre contrat de pro n'a pu être signé alors que la structure visait l'embauche de 6 à 8 stagiaires.

La structure a accepté de dégager le temps nécessaire à la fonction tutorale de l'AFEST pour expérimenter un dispositif innovant. C'est l'opportunité de repenser ses modalités de tutorat, de s'outiller pour sécuriser la prise de poste et mieux connaître le futur salarié.

Conditions de réalisation des AFEST

DEVAPI a réalisé l'ingénierie de formation, outillé (Livret du stagiaire, fiches outils, ...) et accompagné la structure. DEVAPI a positionné le stagiaire sur son plateau technique et formalisé sa cartographie des compétences initiale et finale.

Le tuteur AFEST s'est professionnalisé avec DEVAPI.

Il a contribué aux observations des mises en situation, aux séquences réflexives, aux évaluations.

→ À l'issue du contrat de professionnalisation, le stagiaire passe l'examen du Titre ADVF et est embauché par la structure.

3. QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Les difficultés rencontrées

- L'investissement en temps
- La nécessité de former plusieurs tuteurs pour être « confortable » dans l'organisation des AFEST

Les points de vigilance

- La planification et le financement de la phase d'ingénierie des AFEST
- La professionnalisation en nombre suffisant des tuteurs AFEST internes aux employeurs
- La volumétrie des AFEST sur un parcours long

LES ENSEIGNEMENTS DES EXPÉRIMENTATIONS

Sur les conditions de réussite pour la mise en œuvre d'AFEST pour les demandeurs d'emplois

Les étapes de mise en œuvre d'une AFEST	Les conditions de réussite
Analyse du besoin de l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la relation entre l'organisme de formation et l'employeur : lien de confiance • Compétences et expertise de l'organisme de formation, en ingénierie de formation et d'AFEST, mais surtout en ingénierie d'emploi et conseils RH : capacité à traduire le contexte économique, organisationnel, productif de l'employeur en problématiques et réponses RH • Compréhension et adhésion de l'employeur à l'opportunité et aux conditions des AFEST (le dirigeant mais aussi le management et jusqu'aux équipes concernées) • Pratique du tutorat, appétence pour la transmission des compétences, sens de l'accueil et de l'intégration de nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise
Contractualisation et formalisation du diagnostic d'opportunité et de faisabilité de l'AFEST	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise de l'OF consultant sur le cadre de mise en œuvre et de financement de l'AFEST pour les demandeurs d'emplois • Qualité de la relation entre l'OF, l'employeur, l'agence et le conseiller Pôle emploi (ou Cap emploi, ou la Région ou l'OPCO) • Accord et collaboration de l'employeur pour communiquer/monter l'emploi, le poste de travail, les conditions de travail, rencontrer le manager et l'équipe concernée • Volonté du manager concerné et d'un salarié expérimenté pour assurer le rôle de formateur AFEST interne. • Adéquation du contexte de la structure et de sa ou ses problématiques avec les exigences de l'AFEST (temps, financements, ressources humaines, conditions de travail...)
Identification et préparation des acteurs internes à l'entreprise pour les AFEST	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des collaborateurs concernés au sein de la structure • Sensibilisation/professionnalisation du manager de proximité • Motivation et professionnalisation du formateur AFEST interne • Communication au sein de la structure, auprès des salariés sur le dispositif et la modalité d'AFEST • Compréhension et adhésion collective aux enjeux et objectifs
Analyse des activités et production du référentiel d'activités et de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité des collaborateurs concernés au sein de la structure • Co-construction entre l'OF et l'employeur : collaboration méthodologique, technique-métier et compétences, organisation et moyens, résultats attendus. Possibilités d'accès aux supports et/ou d'observer les situations de travail) • Co-conception des grilles de positionnement et d'évaluation en parallèle
Conception du programme de formation et des outils supports des AFEST	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise de l'OF en ingénierie emploi-formation • Prise en compte des contraintes de la structure employeur, de l'emploi, de l'équipe concernée • Accessibilité des supports (pas trop nombreux, pas trop complexes...) dont les supports utiles à la traçabilité des AFEST • Adhésion et mobilisation des salariés concernés par la mise en œuvre au sein de la structure

<p>Sélection des demandeurs d'emplois et positionnements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la relation entre l'OF, l'employeur et Pôle emploi (ou Cap emploi ou OPCO ou la Région) • Partage des enjeux, du sens, des profils recherchés et présentés • Définition des besoins en compétences à partir de l'analyse du travail • Compréhension et adhésion de l'employeur aux objectifs d'insertion des publics éloignés de l'emploi • Anticipation et organisation concertée entre Pôle emploi, l'employeur et l'OF de la communication et du recrutement des demandeurs d'emplois. Supports de positionnement partagés et adaptés • Qualité et adaptation de la communication auprès des demandeurs d'emplois ciblés sur le dispositif, l'emploi, l'AFEST • Qualité des projets et motivations des demandeurs d'emplois
<p>Mise en situation : l'apprenant réalise l'activité en situation réelle de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification distincte mais rapprochée des temps de mise en situation et des temps d'entretiens réflexifs d'explicitation
<p>Phases réflexives : le formateur interne questionne l'apprenant pour qu'il prenne du recul sur les mises en situation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise de l'OF pour mise en œuvre, encadrement, outillage de l'AFEST • Accompagnement de l'employeur et du demandeur d'emploi au cours des AFEST par l'OF (soutien, explications, consignes...) • Professionnalisation du formateur AFEST interne • Disponibilité du formateur AFEST interne • Compréhension et appropriation de la posture « observation/questionnement réflexif » par le formateur AFEST interne • Maîtrise du questionnement réflexif (techniques d'entretien d'explicitation) • Qualité de la relation d'apprentissage du formateur AFEST interne avec l'apprenant : bienveillance, rassurance (droit à l'erreur), valorisation, confiance mutuelle • Compréhension, adhésion et investissement de l'apprenant
<p>Évaluations des compétences développées par l'apprenant et des effets de l'AFEST</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des supports d'évaluation coconstruits par l'OF et l'employeur • Professionnalisation du formateur AFEST interne et du manager • Qualité de la relation managériale avec le demandeur d'emploi : compréhension mutuelle des objectifs, résultats attendus, critères d'évaluation ; valorisation des acquis, des progrès, remédiations éventuelles
<p>Recrutement de l'apprenant par l'employeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du parcours de formation et des compétences développées par le demandeur d'emploi • Valorisation du formateur AFEST interne et du manager concerné • Préparation du contrat de travail et signatures • Prise en compte des enseignements de l'AFEST pour faire évoluer le processus de recrutement, de management, de développement des compétences voire les organisations et conditions de travail

Sur les impacts de l'AFEST sur l'entreprise

L'AFEST doit s'intégrer à la stratégie de l'entreprise. L'AFEST peut résoudre 3 types de situations : les transferts de compétences de salariés expérimentés, l'intégration de nouveaux collaborateurs, les transformations utiles dans les organisations en perpétuelle évolution.

A. SUR LE RECRUTEMENT

On constate une **amélioration des recrutements sur les métiers en tension** dès lors que le parcours d'intégration inclut des AFEST pour développer les compétences attendues. Outre sur la motivation et l'engagement de la nouvelle recrue, la communication sur les AFEST et leur mise en œuvre influent sur le sens de l'emploi, des activités, la confirmation du projet professionnel individuel, une meilleure appréhension de l'environnement professionnel (entreprise, service, équipe, clients).

Le processus d'intégration peut évoluer pour donner suite à des AFEST tant elles renforcent le soutien, l'accompagnement, le dialogue et augmentent la fidélisation des nouveaux salariés

« Parcours enrichissant, ça a demandé beaucoup de travail, formation référent instructive »

« Complète intégration de la modalité AFEST pour l'ensemble des tutorats »

(Farah KANOUI - ADOMI)

B. SUR LE MANAGEMENT

La situation de travail et l'évaluation sont les domaines traditionnels du management. La conception et la mise en œuvre d'AFEST, impliquant le manager, fait évoluer sa posture. En réfléchissant comment rendre la situation de travail apprenante, il fait évoluer la production pour y intégrer de la formation. Il apporte des adaptations au processus de production, aux situations de travail pour y permettre les apprentissages. L'exercice de description de l'activité, d'identification des méthodes, moyens, procédures, la définition clarifiée des résultats attendus questionnent la qualité des services ou produits, l'organisation, l'équipe. Le droit à l'erreur et le questionnement réflexif instaurent une posture différente de celle de direction habituelle. Cette posture de dialogue neutre, de questionnement objectif – résolution de problème – écoute active – explicitation, produit de la reconnaissance, concourt au développement du sentiment d'appartenance, encourage responsabilité et délégation. Au sein de l'équipe qui accueille un nouvel embauché-apprenant, l'AFEST renforce la dynamique collective, le sens du service et du client. Certains collaborateurs vont prendre des responsabilités et monter en compétences (formateur-tuteur AFEST). Le manager et son équipe sont valorisés autant que l'apprenant dans ce processus vertueux.

« Ravie de ce parcours et de cette réussite collective »

« Prise de conscience de l'intérêt de la traçabilité et au service de l'inclusion professionnelle »

(Marie FABRELLO - DOUM SERVICES)

C. SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Devenir une entreprise apprenante, c'est dans « l'air du temps », mais cela se révèle souvent pour l'entreprise un investissement autant social qu'économique. Former en situation de travail c'est consacrer l'idée que la compétence est le problème de l'entreprise, qui est légitime pour la définir, la développer, l'évaluer. Qui est le client de l'entreprise ? Quelles sont ses attentes ? Décrire la compétence, faire réfléchir ensemble au résultat attendu impulsent les changements, les progrès. On ne calque pas un programme de formation pré établi, l'AFEST est l'art de « l'adaptation sur mesure ».

Participer à la conception et à la mise en œuvre d'AFEST optimise la productivité : les salariés sont « sur le terrain » et « en production réelle ». Par-dessus le marché : ils réfléchissent sur cette production et se placent dans une démarche d'amélioration de la qualité. **Outre les compétences de la nouvelle recrue, un processus de développement de compétences collectives se met en place.** Valeur ajoutée : l'AFEST est adaptée au contexte de l'entreprise, de l'emploi, de ses besoins spécifiques.

Expérimenter l'AFEST, c'est donc structurer le développement des compétences au sein d'une entreprise. C'est un enjeu stratégique très mobilisateur pour toutes les strates de l'entreprise ; le dirigeant, les managers, les salariés et l'apprenant qui lui aussi, est acteur de son parcours. L'AFEST est une des modalités de développement des compétences, adaptable à tous les dispositifs d'apprentissages existants. Pleinement inclusive et universelle, elle s'adapte à tous publics, quelque soit leur parcours, leur métier ou leur formation initiale. Dans un contexte de plein emploi, les publics repérés et accompagnés peuvent être considérés comme « plus éloignés » de l'emploi qu'auparavant pour des raisons multiples. Recruter et apprendre en situation de travail grâce à l'AFEST permet d'avoir une réponse cousue main pour le candidat et l'entreprise.

La dimension opératoire de l'AFEST, l'inscrit dans un processus qui fait évoluer « en même temps » les compétences, les services et les organisations.

D. SUR LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

Parce que le législateur encadre la mise en œuvre (et le financement) de l'AFEST par 4 conditions :

- **Analyse de l'activité** : L'entreprise est obligée de s'impliquer dans la construction, notamment de fiches de postes, référentiels d'activités, process internes, GPEC (évolution des emplois, des effectifs, des compétences), des techniques, des méthodes, de la législation pour rendre le travail et son organisation visibles.
- **Désignation d'un formateur/tuteur AFEST** : L'entreprise est obligée de s'impliquer pour valoriser et faire évoluer ses salariés expérimentés et organiser le transfert de compétences mais aussi se professionnaliser à de nouvelles méthodes et modalités pédagogiques plus interactives. Rendre ce formateur – tuteur disponible nécessite d'organiser le travail/le service autrement.
- **Phases réflexives** : L'entreprise est obligée de programmer ces temps et de se professionnaliser pour conduire des entretiens réflexifs. Cette pratique peut irriguer les organisations mises en place et transformer les relations au sein des équipes en les associant davantage au sens de l'action, à la résolution de problème, à la gestion des aléas.
- **Évaluation** : L'entreprise entre dans une démarche compétences et « management des compétences » et peut revisiter tout son process, du recrutement à la mobilité, en anticipant sur ses besoins à la vue de l'évolution de son marché et des attentes de ses clients. L'évaluation rend visible les compétences individuelles et collectives. Ce facteur de reconnaissance et de progrès, peut devenir un argument de différenciation commerciale. L'organisation de l'entreprise s'adapte à cette démarche et management.

« On a revu notre façon de recruter et de suivre les embauches »

« Ça remotive dans l'envie de recruter et former de nouvelles professionnelles »

(Isabelle VERNEY ADMR BRIGNAIS)

L'AFEST impacte l'organisation de la production pour y intégrer la formation et questionne les fonctionnements et les dysfonctionnements et provoque l'évolution des organisations.

E. SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'entreprise, engagée dans les AFEST, entre donc dans un questionnement qui ne concerne pas que l'apprenant à recruter. Invariablement, quand la problématique concerne les difficultés de recrutement, c'est l'attractivité de l'emploi qui est « sur la sellette ». La rémunération n'est que la face émergée de l'iceberg « attractivité ». Sens du travail, reconnaissance humaine et fonctionnelle, valorisation du métier exercé... concourent au développement de l'attractivité de l'emploi. Ce sont des conditions de travail qui vont constituer aussi des éléments de la qualité de vie au travail.

Indéniablement, l'AFEST, par la mobilisation collective qu'elle suscite autour de l'apprenant, la posture d'attention bienveillante, constructive, la communication et le dialogue accrus entre l'apprenant, le tuteur-formateur AFEST, le manager, les autres membres de l'équipe, améliorent les conditions de travail. On valorise les compétences parce qu'on y porte attention. Et c'est une posture à garder.

Par ailleurs, l'AFEST encourage l'initiative et valorise la gestion des aléas davantage encore que la bonne exécution des procédures. Pour la plupart des salariés, cette marge de manœuvre où la liberté de penser et d'agir est possible, participe au bien-être au travail.

Enfin, être placé en situation réelle de travail dissipe les représentations erronées, les malentendus, confirme donc un projet professionnel et accroît, assure la motivation et l'engagement dans l'emploi.

À la question : Quelle différence avec un tutorat classique ?

« De réels outils pour être plus efficace. On arrive enfin à mesurer les compétences »

« On a professionnalisé le tutorat. Ça a permis de faire grandir les tuteurs »

Sur les impacts de l'AFEST sur les demandeurs d'emploi-apprenants

Dans l'AFEST, l'apprenant est pro-actif. Il participe à une mise en situation de travail en contexte réel. Le cœur de l'action de formation est itératif, il s'articule autour de deux phases, qu'il est possible de répéter autant que nécessaire : la mise en situation de travail et la phase réflexive.

A. SUR LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE ET L'OPÉRATIONNALITÉ

La mise en situation de travail active la mémoire procédurale qui regroupe l'acquisition, le stockage et le rappel des habiletés motrices, perceptives et perceptivo-motrices. Elle est associée aux savoirs faire. Créer des automatismes dans le travail permet à l'individu d'allouer moins de ressources attentionnelles aux gestes pour en allouer davantage à son analyse et à ses ressentis.

Analyser, expérimenter émotionnellement aussi favorise le développement du sens de l'action et celui de l'engagement dans l'action.

« C'est concret » Cette opérationnalité souvent appréciée, associée à l'efficacité personnelle est valorisante, rassurante. L'apprenant prend conscience des compétences qu'il acquiert progressivement et vit une dynamique constructive.

La phase réflexive suscite d'abord la verbalisation : se remémorer la tâche et verbaliser ses actions. La verbalisation est un moyen de concrétiser une action, la rendre consciente. Verbaliser permet de structurer sa pensée : hiérarchiser ses idées, choisir des mots qui caractérisent la situation, ses manières de faire, son ressenti. Cela permet à l'apprenant de conscientiser et d'ancrer l'apprentissage dans sa mémoire.

Le questionnement ensuite permet à l'apprenant de réfléchir sur ses actions et ses pensées. Il fait preuve de métacognition.

Cela :

- Favorise le transfert de connaissance
- Assure plus de réussite dans la gestion de tâches mais aussi des aléas
- Développe l'autonomie
- Développe la motivation et l'estime de soi

En AFEST, les apprentissages sont plus facilement intégrés et les compétences plus rapidement développées

B. SUR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET LE PROCESSUS D'INTÉGRATION

L'AFEST et tout son accompagnement sécurisent et rassurent l'apprenant. Cela dissipe les représentations inexactes sur le métier, l'emploi, l'employeur, l'équipe et soi-même, au centre de l'expérience. Les différentes interactions développent la confiance, la compréhension de son environnement et son adhésion. La conséquence est une meilleure intégration et fidélisation pour le nouvel embauché. Je com – prends : je « prends avec » moi. C'est une intégration facilitée et plus harmonieuse car très accompagnée et progressive.

L'AFEST s'inscrit dans une dynamique proactive et de construction des apprentissages par l'apprenant lui-même :

- L'apprenant mesure les bénéfices de ses apprentissages. Il est capable de mettre à profit ses apprentissages. L'expérience apprenant est UTILE.
- L'apprenant bénéficie des ressources nécessaires à l'acquisition de la compétence : il est accompagné directement sur le lieu de travail. L'expérience apprenant est ENGAGEANTE.
- L'apprenant vit une expérience qui se répète et qui laisse place à ses émotions : il n'est pas jugé et a droit à l'erreur. L'expérience apprenant est REMARQUABLE.

Les bénéficiaires de l'AFEST repartent en emploi ...

« Avec de l'expérience »

« Avec la posture professionnelle »

« On a pris confiance en nous »

« Avec un Titre professionnel »

« On connaît déjà le personnel, ça va être plus facile »

« Avec la langue française »

Sur les impacts de l'AFEST sur l'organisme de formation

Traditionnellement, l'activité des organismes de formation consiste à développer des apprentissages par la transmission, sur la base de référentiels de formation établis.

Avec l'AFEST, cette activité se transforme. Le formateur devient consultant RH auprès des employeurs et avec eux, il conçoit, coconstruit des réponses de développement des compétences en adéquation avec les besoins et le contexte de la structure. C'est l'employeur et l'apprenant lui-même qui vont développer leurs propres compétences, le formateur a la posture d'accompagnateur – conseil – méthodologue : il transmet le cadre, permet à ses interlocuteurs au sein de l'entreprise de se professionnaliser pour qu'ils intègrent durablement l'AFEST dans leurs pratiques de développement des compétences.

A. SUR L'INGÉNIERIE ET LES PRATIQUES DE FORMATION

Les organismes de formation, en investissant l'AFEST comme une nouvelle modalité pédagogique, devront faire évoluer leur offre de services et leurs pratiques, sans doute développer de nouvelles compétences.

En effet, l'AFEST exige de changer de posture :

- L'organisme de formation est consultant RH pour analyser le besoin de la structure employeur avec elle. Il entre dans un rapport négocié avec l'entreprise au niveau stratégique et opérationnel. Le modèle dominant habituel était une alternance cloisonnée. L'AFEST abat les cloisons entre l'organisme de formation et l'entreprise. L'organisme de formation dialogue tout au long de l'AFEST avec le dirigeant et la ligne managériale.
- L'organisme de formation est ingénieur en emploi-formation pour construire le diagnostic d'opportunité et de faisabilité, puis le référentiel d'activité et de compétences et enfin le programme de formation spécifique en lien avec la structure employeur. Il s'agit de produire une analyse de l'activité réelle de travail avec le partenaire-entreprise.
- L'organisme de formation est accompagnateur. C'est la structure employeur et son formateur AFEST interne qui transmettront le contenu de la formation en situation de travail, le cas échéant. L'apprenant construira également ses propres compétences. L'organisme de formation accompagne le développement des compétences pédagogiques au sein de l'entreprise notamment les techniques d'explicitation liées aux séquences réflexives.

B. SUR L'INGÉNIERIE FINANCIÈRE

Aujourd'hui, les organismes de formation doivent de plus en plus construire des parcours individualisés de formation. Souvent, chacun de ces parcours exige une recherche tout aussi individualisée des financements. En effet, les financements sont rattachés aux statuts des bénéficiaires et aux dispositifs. Traditionnellement, en formation, les financeurs utilisent l'unité de compte horaire. Avec l'AFEST, cette approche « heure de formation » se révèle inadaptée.

Pour l'organisme de formation, le calcul des coûts se heurte aux périmètres d'activités habituellement prises en charge par les OPCO. Si le périmètre des activités habituelles change, les coûts et leur financement devrait changer en adéquation.

Plusieurs OPCO, mais aussi Pôle emploi ont fait évoluer leurs modalités de prises en charge vers des forfaits liés soit à des jours soit à des phases : ingénierie, positionnements/évaluation, observation/séquences réflexives. La Région autorise la modalité AFEST en Pacte Région pour l'Emploi (dispositif s'apparentant à la POEC) depuis mars 2022. La modalité reste en paiement heure stagiaire mais le barème en AFEST est majoré pour tenir compte des coûts forfaitaires induits. Le financement couvre toutes les heures de formation, qu'elles soient assurées par un organisme, un tuteur ou un formateur interne de l'entreprise.

Autre question à laquelle le prestataire d'actions concourant au développement des compétences, est confronté : le financement du temps passé par la structure-employeur, à la fois « cliente » et « formatrice ». Les OPCO sont questionnés par ces évolutions et tentent d'y répondre. Mais l'AFEST n'est pas un dispositif en tant que tel. C'est une modalité de formation incluse dans un parcours constitué d'autres modalités. Comment gérer cette inclusion et sa différenciation ?

Actuellement, les prises en charge varient selon les différents financeurs. Ce sont les adhérents des OPCO et les branches professionnelles qui pourront influencer sur la qualité des réponses apportées de façon adaptée aux AFEST dans un contexte d'économie budgétaire.

Lien vers [premier état des lieux réalisé par Centre Info sur le financement de l'AFEST.](#)

“ La taille de l'entreprise impacte l'ingénierie et la mise en œuvre de l'AFEST ”

CONCLUSION

Quel était l'enjeu de ce projet régional PIC AFEST pour les demandeurs d'emploi ?

« L'enjeu, au travers de cette démarche innovante, est d'entraîner la professionnalisation partagée des acteurs du développement des compétences sur une modalité inscrite dans la Loi « Avenir professionnel ». Ainsi, les entreprises, les branches professionnelles, les OPCO, les organismes de formation mais aussi Pôle emploi pourront évoluer en synergie dans la définition et l'expérience d'un cadre d'AFEST qui les satisfont. »

Lecteur, partenaire, contributeur, acteur de l'emploi et de la formation, il vous appartient de dire si cet enjeu est relevé avec succès.

En Auvergne-Rhône-Alpes, de très nombreux acteurs de l'économie et de la formation ont expérimenté l'AFEST pour les demandeurs d'emplois et beaucoup ont renouvelé l'expérience jusqu'à totalement intégrer les AFEST à leurs modalités de développement des compétences.

Que chacun d'entre nous diffuse, promeuve son expérience d'AFEST auprès de 10 autres acteurs. Et l'AFEST pour les demandeurs d'emplois deviendra une pratique partagée dans notre région.

Que la méthodologie régionale d'AFEST pour les demandeurs d'emploi, conçue et expérimentée dans le cadre de ce projet, permette aux néophytes de comprendre et s'approprier les éléments utiles pour l'expérimenter à leur tour.

Se professionnaliser, actualiser ses connaissances, faire évoluer sa posture, ses pratiques. S'adapter aux contextes est un mouvement vital pour toutes nos organisations et services. Parions que l'expérience de l'AFEST vous convaincra de dépasser vos appréhensions et difficultés premières pour engranger les bénéfices qu'elle génère.

Merci à tous les « expérimentateurs » cités pour leur investissement, leur implication et leur disponibilité, outre dans la conception et mise en œuvre de « leurs AFEST » mais aussi dans le déroulement de ce projet, notamment sa phase « évaluation/bilan ».

Merci à tous les apprenants, heureux, embauchés, engagés dans leurs emplois et compétences. Nous leur souhaitons de belles réalisations et évolutions.

Merci à tous les membres du Comité de pilotage et du Comité de suivi de ce projet PIC régional pour leur présence, leurs riches contributions et appuis, pour leur confiance et leur convivialité. Notre intelligence collective régionale est remarquable et produit des avancées dont nous pouvons être fiers.

CE PROJET A ÉTÉ MENÉ GRÂCE À LA MOBILISATION DE NOMBREUX PARTENAIRES EN RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES :

AFDAS	FFP-Acteurs de la compétence	OPCommerce
AFPA	GRETA Grenoble	POLE EMPLOI
AKTO AURA	GRETA Lyon Métropole	PRODEFI
ANACT	IN-FI-NE	Profession Sport et Loisirs
ATLAS	MEDEF Auvergne-Rhône-Alpes	Région Auvergne-Rhône-Alpes
CAFOC	MISSIONS LOCALES	Réseaux des EPLEFPA/CFPPA
Campus ADOM	NINKASI	Auvergne-Rhône-Alpes
CAP EMPLOI	OCAPIAT	SYNOFDES
CORALLIS Formation	OPCO 2i	UNIFORMATION
CCI	OPCO EP	6ème sens RH
DEVAPI	OPCO Mobilités	
DREETS AURA	OPCO Santé	





Via Compétences

CARIF OREF AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
État - Région - Partenaires Sociaux

**Avec Via Compétences,
restez informés toute l'année :**



Le site des professionnels de l'orientation, la formation et l'emploi :
www.via-competences.fr



Abonnez-vous aux newsletters :

<https://www.via-competences.fr/suivez-nous/newsletter/>