



Un groupe de travail de l'AEFA a élaboré une méthodologie pour aider les entreprises à s'emparer de l'Afeste. Objectif : répondre aux besoins des salariés les plus fragiles.

## *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 (Afeste). 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'Afeste "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 pilotage<sup>1</sup> 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 formation<sup>2</sup>", se remémore François Lenne, chargé de mission à l'AEFA

## 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'Opco1ia, 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.



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.

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 blanche<sup>3</sup> 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) :

## 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"**

1. 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.

2. 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.

3. 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

"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.

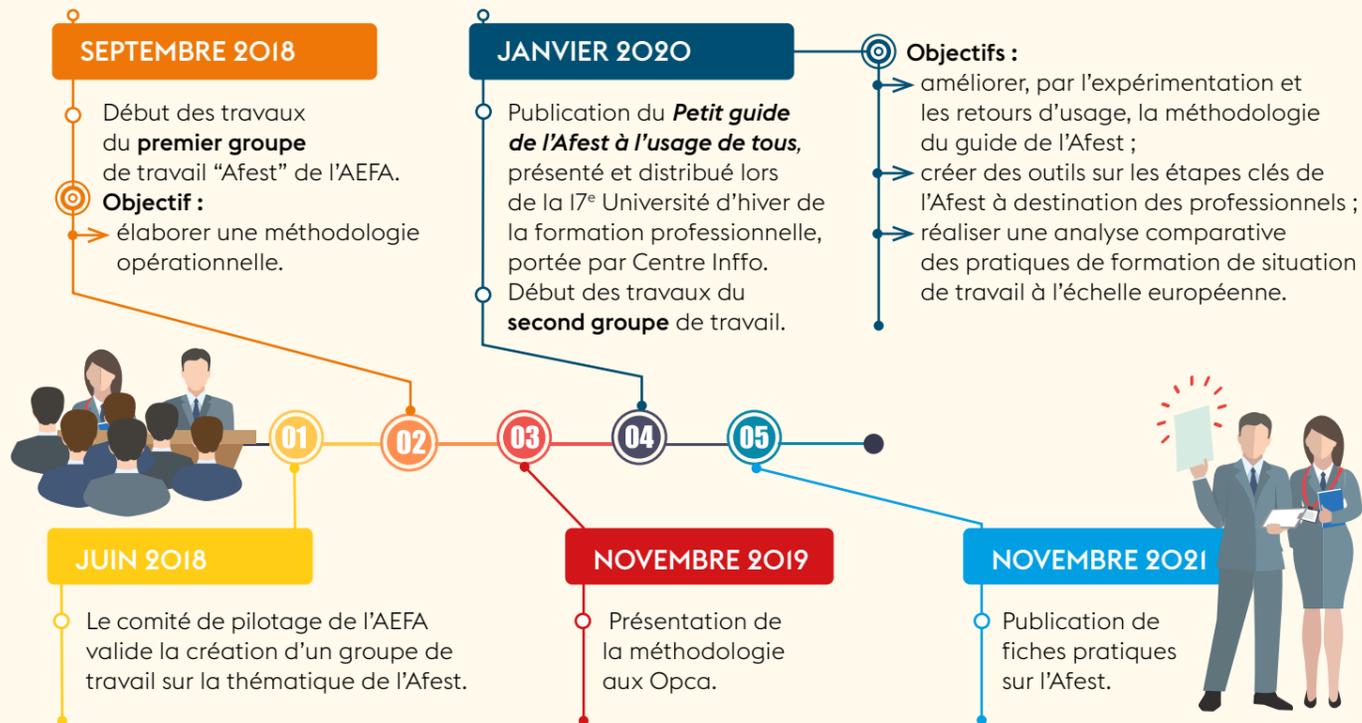
"Le débat [au sein du groupe de travail] a toujours été orienté vers la question : comment faire quelque chose pouvant être utile à un maximum de public, et notamment de TPE-PME ?", témoigne Alain Delage.



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

## 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.

### Outils 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 mises 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 les 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 adaptées<sup>1</sup> et des structures d'insertion.



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

### 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 tripalium<sup>2</sup> 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



1. Les entreprises adaptées comptent au moins 5% 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.

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.

Eugénie Dalimier, directrice de Discovia.



"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 (Opc). "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." ●

# 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

**L**a 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.



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 Nelia 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".*

Nelia 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

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

PROGRAMMES ET INSCRIPTIONS SUR [centre-inffo.fr](http://centre-inffo.fr)

Contact : [contact.formation@centre-inffo.fr](mailto:contact.formation@centre-inffo.fr)  
ou 01 55 93 91 83  
[boutique.centre-inffo.fr](http://boutique.centre-inffo.fr)

Qualiopi  
processus certifié  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

Publicité