



Les **entreprises**
SOCIALES **APPRENANTES**

En collaboration avec



Outil de pré-positionnement AFEST et QVT

Concilier action de formation en situation de travail et amélioration de la qualité de vie au travail en Entreprise Sociale Apprenante



Ce projet est cofinancé par le Fonds Social Européen dans le cadre du programme opérationnel national «Emploi et Inclusion» 2014-2020



Avant- Propos

Cet outil de pré-positionnement, à destination des structures du réseau CHANTIER école, a été conçu pour vous guider dans la mise en place d'une action de formation en situation de travail.

Il invite les membres permanents, qu'ils soient salariés ou bénévoles, à entrer ensemble en réflexion et à discuter des implications d'une AFEST sur les conditions et le contenu du travail.

En recensant certains questionnements essentiels à se poser en amont d'un tel projet, cette grille leur permet d'établir, ensemble, un état des lieux des compétences, des situations et des ressources à disposition pour anticiper au mieux les besoins et définir les aménagements indispensables.

Ce faisant, cet outil participatif permet de favoriser le déploiement de l'AFEST tout en préservant, voire en améliorant, la qualité de vie au travail des salariés permanents et en parcourant, pour que l'adoption de nouvelles pratiques bénéficie à tous et fasse progresser la structure.

Comment utiliser cet outil ?

La grille ci-dessous se compose de trois colonnes :

- Des questions sur votre projet d'AFEST, reprenant ses différentes dimensions ;
- Des espaces réservés à vos réponses ;
- Le ou les aspect(s) de la qualité de vie au travail (QVT) concerné(s), s'inscrivant dans trois catégories principales, à savoir : le contenu du travail, la capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement et les conditions de travail.

Chaque membre impliqué dans le projet d'AFEST est invité à répondre individuellement à ces questions.

S'ensuit une phase d'échange qui se compose à *minima* de deux réunions, auxquelles prennent part les salariés permanents, le directeur, et un ou plusieurs membre de la gouvernance.

En faisant de cette grille un objet de discussions, les membres de la structure entrent dans une démarche d'amélioration de la QVT : tous se mobilisent, deviennent des acteurs-concepteurs de l'AFEST et envisagent des solutions nouvelles en termes d'organisation de l'activité et du travail.

Questions	Observations	Dimension QVT
1. Commanditaires et enjeux		
Quelle place occupe actuellement la formation des salariés en insertion dans le fonctionnement de votre structure ?		Contenu du travail Compétences et parcours professionnels : accès aux dispositifs de formation
Qui est à l'initiative de la mise en place d'une AFEST : salariés en parcours, salariés permanents, directeur, gouvernance, plusieurs de ces acteurs ?		Contenu du travail Meilleure connaissance de la stratégie Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement
Quels sont les objectifs de l'action ? Préciser les attentes des différents acteurs. Quelles sont les compétences visées ?		Management participatif : participation aux projets de changement Conditions de travail Autonomie pour agir sur son travail
Dans quelle mesure le choix d'une AFEST vous semble-t-il pertinent : - Au regard de l'offre de formation déjà existante ? - Au regard du besoin de formation des salariés en parcours ?		Contenu du travail Compétences et parcours professionnels : employabilité, accès aux dispositifs de formation
La décision d'une AFEST a-t-elle déjà été discutée en interne?		Contenu du travail Meilleure connaissance de la stratégie Construction d'un projet de structure collectif. Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement Amélioration des relations par l'organisation de réunions Management participatif : participation aux projets de changement
La direction est-elle convaincue de l'intérêt d'inclure cette modalité de formation dans les parcours de salariés en insertion ?		Conditions de travail Rôle des instances
Les salariés permanents sont-ils prêts à s'engager dans l' AFEST ?		Contenu du travail Construction d'un projet de structure collectif
Quelles sont vos craintes éventuelles vis-à-vis de l'AFEST?		Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement Possibilité de discuter du travail Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux Relations au travail et climat social

2. Etat des lieux des ressources et compétences- Identification des besoins

<p>L'effectif permanent est-il suffisant pour mettre en œuvre une AFEST ?</p>		<p>Contenu du travail Moyens pour réaliser le travail Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux</p>
<p>La mission d'encadrement et d'accompagnement en situation de travail, assurée par l'encadrant, est-elle conciliable avec une mission de formation formelle?</p> <p>Sous quelles conditions ?</p>		<p>Contenu du travail Valorisation du rôle de l'encadrant Clarté des rôles et des consignes des salariés permanents Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux</p>
<p>La structure entend-t-elle faire appel à des contributeurs externes ?</p>		<p>Contenu du travail Répartition de la charge de travail Contenu du travail Moyens pour réaliser le travail</p>
<p>Un ou plusieurs membre (s) de la structure maîtrise(nt)-t-il(s) déjà les principes de base de la formation en situation de travail ?</p> <p>Ont-ils été formés à la conduite d'un entretien réflexif ?</p> <p>Quels membres ont été formés et à quelle date?</p>		<p>Conditions de travail Adaptation des moyens et des compétences</p>
<p>Personnes à professionnaliser (quelle formation, quelle durée) Les professionnels pourront-ils se former et se préparer à la mise en œuvre d'AFEST ?</p>		<p>Conditions de travail Adaptation des moyens et des compétences Contenu du travail Compétences et parcours professionnels: accès aux dispositifs de formation, gestion des compétences</p>
<p>Quelles sont les modalités de prise en charge financière de l'action de formation ?</p>		<p>Conditions de travail Adaptation des moyens Formalisation des activités</p>
<p>Quel est le niveau de formalisme attendu par le financeur et quelles sont les contraintes relatives à la production des livrables ?</p>		<p>Contenu du travail Gestion de la charge de travail</p>

3. Positionnement et implication du ou des salarié(s) apprenants

<p>A quel(s) salarié(s) en insertion est destinée cette AFEST (un ou plusieurs, toute une équipe, les nouveaux salariés entrants, certains salariés à un moment de leur parcours, etc.) ?</p>		Contenu du travail Compétences et parcours professionnels : employabilité, accès aux dispositifs de formation et gestion des compétences
<p>Quelle méthode de positionnement a été choisie pour connaître le niveau de compétences du/ des salarié(s) et apprécier son/ leur aptitude à s'autoformer?</p> <p><i>Les évaluations orales et/ou écrites assurées par l'accompagnateur et l'encadrant, peuvent être complétée par une autoévaluation réalisée par le salarié lui-même.</i></p>		
<p>Comment allez-vous vous assurer de l'engagement volontaire de chaque salarié en insertion dans l'AFEST?</p>		
<p>Comment allez-vous procéder pour adapter la formation au niveau de chaque salarié apprenant ?</p>		
<p>Comment entendez-vous susciter l'intérêt des salariés en insertion pour cette AFEST, et maintenir leur implication sur toute sa durée ?</p>		
<p>Quel équipement pédagogique sera mis à disposition du salarié apprenant ?</p>		

4. Analyse des situations de travail et aménagements à prévoir

<p>Quels sont les supports de référence mobilisables pour analyser votre/ vos activité(s) support(s)?</p> <p><i>Les référentiels métiers et fiches de poste peuvent par exemple être utilisés. Il est possible de les compléter par l'observation des situations de travail et en interrogeant les professionnels.</i></p>		<p>Conditions de travail Formalisation des activités</p>
<p>Quelles situations professionnelles propres à votre activité pourraient constituer le matériau d'une AFEST, et plus précisément, quelles tâches?</p> <p><i>Il s'agit de situations riches en objets d'apprentissage et intéressantes, diversifiées tout en étant récurrentes durant le parcours, et qui offrent un niveau de difficulté croissant.</i></p>		<p>Conditions de travail Formalisation des activités</p>
<p>Quelles sont les contraintes de travail ou de production propres à ces situations ?</p>		<p>Conditions de travail Formalisation des activités</p>
<p>Quels sont les aménagements à prévoir pour assurer le bon déroulement des séquences de formation dans ces situations ?</p> <p><i>Ces situations de travail devraient réunir plusieurs critères lors des séquences de formation : le salarié apprenant doit pouvoir agir en sécurité, et disposer d'un droit à l'erreur et au tâtonnement. Ceci implique qu'aucune contrainte temporelle ne pèse sur ce dernier et que les intervenants soient disponibles (temps de travail réservé et indépendant de la charge productive). Il faudra aussi s'assurer que les essais-erreurs durant la séquence n'auront pas de conséquences importantes et irréversibles sur la production.</i></p>		<p>Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux Conditions de travail Adaptation des moyens</p>
<p>Est-il possible d'aménager le temps de travail du formateur/encadrant sur cette situation professionnelle ?</p>		<p>Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux Contenu du travail Clarté des rôles et des consignes des salariés permanents</p>
<p>Est-il possible d'aménager le temps de travail des salariés en insertion sur cette situation professionnelle ?</p>		<p>Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux</p>

5. Construction du parcours de formation et des séquences AFEST

<p>Quelles sont les différentes activités et les étapes à mettre en oeuvre ?</p>		<p>Conditions de travail Formalisation des activités</p>
<p>Comment seront répartis les rôles dans cette AFEST (conception des séances, élaboration des supports pédagogiques et de suivi, formateur(s), tuteur(s), observateur extérieur, accompagnateur en charge de la réflexivité, etc.)?</p>		<p>Contenu du travail Construction d'un projet de structure collectif Clarté des rôles et des consignes des salariés permanents Répartition de la charge de travail Conditions de travail Prévention des risques professionnels et psychosociaux</p>
<p>Est-il possible de libérer du temps de travail aux personnes concernées pour la conception de la formation ?</p>		<p>Contenu du travail Moyens pour réaliser le travail Répartition de la charge de travail</p>
<p>Avez-vous pensé à construire un retroplanning global de l'AFEST?</p> <p><i>Il devrait notamment comporter les réunions de pilotage, la formation des intervenants, la construction du parcours et des séquences, leur mise en œuvre, l'évaluation des apprenants et de l'action. Ce rétroplanning mentionnera également les différents acteurs et leur(s) rôle(s).</i></p>		<p>Contenu du travail Construction d'un projet de structure collectif Répartition de la charge de travail Clarté des rôles et des consignes des salariés permanents Capacité des salariés à s'exprimer et à agir individuellement et collectivement Amélioration des relations par l'organisation de réunions Conditions de travail Formalisation des activités</p>

6. Outils et méthodes pédagogiques		
De quelles ressources pédagogiques, en lien avec la/les situation(s) professionnelle(s) identifiée(s), disposez-vous déjà (fiches techniques, tutoriels...) ?		Contenu du travail Moyens pour réaliser le travail
Quels outils pédagogiques devront être créés? <i>La création d'un guide d'entretien de positionnement du salarié-apprenant, de fiches pédagogiques des séquences, de grilles d'observation et de guides d'entretien réflexif peut par exemple être suggérée.</i>		Conditions de travail Adaptation des moyens
Comment entendez-vous distinguer la séquence réflexive de la séquence productive ?		Conditions de travail Formalisation des activités
Avez-vous conçu un guide d'entretien réflexif ? <i>A travers un questionnement, il amène l'apprenant à verbaliser la situation de travail telle qu'il l'a vécue et de l'amener à analyser sa pratique : ses choix, ses décisions et leurs effets, les réussites et les difficultés rencontrées, ce qui aurait pu être fait autrement et pourquoi. La prise de recul sur ses pratiques lui permet de les améliorer, de prendre conscience de ses acquis et d'envisager d'autres situations dans lesquelles il pourra les remobiliser.</i>		Contenu du travail Moyens pour réaliser le travail
Quelle modalité d'évaluation des compétences envisagez-vous de mettre en place ?		Contenu du travail Compétences et parcours professionnels : employabilité
Comment allez-vous valoriser et formaliser les acquis des salariés en insertion à travers cette AFEST?		Contenu du travail Compétences et parcours professionnels: employabilité