



INVESTIR  
DANS VOS  
COMPÉTENCES

# LES ACTIONS DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST) POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI

Elaboration d'un cadre de  
référence

Sandra Enlart

SandraEnlartConseil

Décembre 2019



# CADRE METHODOLOGIQUE DE LA MISSION

Cette mission a été réalisée entre le 4 novembre et le 16 décembre 2019.

**Elle s'est largement appuyée sur des expérimentations Afest pour demandeurs d'emploi ou sur d'autres dispositifs similaires** (en situation de travail et impliquant les entreprises) réalisés en régions **Pays de la Loire, Bretagne, Occitanie, Centre-Val de Loire.**

**En termes de méthode, la mission a utilisé cinq modes d'investigation :**

- Des entretiens téléphoniques avec des acteurs institutionnels dans chaque région ;
- Des entretiens téléphoniques avec des acteurs intervenants dans les Afest ;
- Des visites sur place au sein de TPE-PME avec des entretiens et des observations d'Afest ou d'autres dispositifs internes ;
- Une documentation sur les Pactes régionaux, sur le Plan d'investissement dans les compétences, sur les dispositifs Pôle Emploi et sur l'Afest en général ;
- Enfin, le fait d'accompagner de nombreuses expérimentations de type Afest dans quelques grandes entreprises depuis dix ans et plus récemment dans un grand groupe du BTP auprès de publics ouvriers, compagnons, chefs de chantiers et techniciens multi-compétences a fourni un cadre de comparaison utile.



# SOMMAIRE

## 1ère partie : L'Afest POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI..... 7

Qu'est-ce que l'Afest ? Six caractéristiques incontournables.....	7
Des incontournables méthodologiques qui nécessitent de lever plusieurs difficultés .....	9
Quatre questions particulières que pose l'Afest pour les demandeurs d'emploi dans les TPE/PME .....	11

## 2ème partie : L'ETUDE DE TERRAIN .....13

Ce que l'on regarde .....	13
Ce que l'on ne regarde pas.....	13
Quelques expériences remarquables .....	13
<i>Quatre exemples vus sur place.....</i>	<i>14</i>
❶ Petit fils, société d'intérim d'aide à domicile, La Roche-sur-Yon, Pays de la Loire .....	14
❷ Garage de l'Océan, mécanique et carrosserie, Saint-Prouant, Pays de la Loire .....	15
❸ Multiplast Vannes, Bretagne .....	16
❹ Le Minor, Lorient, Bretagne .....	17
<i>Trois exemples décrits par téléphone et documentation.....</i>	<i>18</i>
❶ DEFI, Centre-Val de Loire.....	18
❷ Handiwork Recrutement, Occitanie.....	18
❸ ADMR M&M, Meurthe-et-Moselle, Grand Est .....	19
Analyses et conclusions de l'étude de terrain .....	20

## 3ème partie : PROPOSITION D'UN CADRE DE REFERENCE EN 8 POINTS .....23

1. Qu'est-ce que l'Afest pour les demandeurs d'emploi ?.....	23
2. Qu'est-ce qui distingue l'Afest d'autres dispositifs pour demandeurs d'emploi ?.....	23
3. Qu'est-ce qui fait que l'Afest fonctionne ? .....	24
4. Quand proposer de l'Afest aux demandeurs d'emploi dans les TPE-PME ?.....	24
6. Qui sont les acteurs de l'Afest ? .....	25
7. Quels documents/outils pour suivre l'Afest ?.....	26
8. Les risques et les limites .....	27

## CONCLUSION : S'engager dans l'AFEST pour des demandeurs d'emploi .....29



# 1ERE PARTIE : L'AFEST POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI

---

**Les actions de formation en situation de travail (Afest) connaissent un succès indéniable dans les entreprises. Cela génère une communication foisonnante à la fois institutionnelle et du côté du marché privé de la formation.**

**La question posée ici est celle de l'utilisation de la modalité Afest dans le cadre des dispositifs visant le retour à l'emploi des demandeurs d'emploi.**

En d'autres termes, l'Afest peut-elle être une modalité utilisable et utile et aider les demandeurs d'emploi à développer les compétences nécessaires pour être embauchés et satisfaire ainsi aux besoins des entreprises ? A quelles conditions ? Avec quelles limites ?

Notre point de vue sera essentiellement pédagogique : cette modalité de l'Afest – que nous commencerons par définir – est-elle efficace pour les demandeurs d'emploi et si oui, à quelles conditions ?

## Qu'est-ce que l'Afest ? Six caractéristiques incontournables

Commençons par expliciter – au-delà du décret de loi 2018-1341 du 28 décembre 2018 auquel nous renvoyons le lecteur – en quoi l'Afest est une modalité de développement des compétences particulières. Qu'est-ce qui fait de l'Afest une modalité différente de ce que l'on trouve dans les nombreux dispositifs qu'ils soient à destination des salariés ou des demandeurs d'emploi impliquant une période en entreprise et du tutorat ?

**Je retiendrais six caractéristiques intimement liées et ayant chacune une raison d'être en termes d'efficacité pédagogique.**

1. **Le volontariat de l'apprenant** qui est une condition de l'engagement dans le processus d'apprentissage.
2. **Le « ciblage » sur une compétence** et non pas sur un métier ou un ensemble trop large de compétences. On avance compétence par compétence<sup>1</sup>.
3. **Le principe d'une auto-évaluation + une évaluation en amont et une en aval de la compétence** ciblée menée par le hiérarchique (N+1).
4. **La mise en « situation réelle »** et non pas simulée ou reproduite. Celle-ci doit permettre l'apprentissage sans prise de risque et nécessite parfois un « aménagement de la situation de travail » pour permettre l'activité d'un apprenant.
5. **La distinction claire entre les rôles d'accompagnement pédagogique d'une part et d'évaluateur, de juge, de supérieur hiérarchique d'autre part.**
6. **Enfin, l'enchaînement des phases d'observation de l'activité en situation réelle et de réflexivité.** Dans l'idéal, ces deux phases s'enchaînent rapidement, voire immédiatement, et sont menées par une même personne nommée ici l'accompagnateur pédagogique qui est un professionnel du métier formé à la démarche pédagogique de l'Afest.

---

<sup>1</sup> Pour nous, une activité n'est pas une tâche mais un ensemble de tâches finalisées et la compétence se réfère à une activité.

**Ces deux derniers points sont cruciaux.** En effet, qu'est-ce qui distingue l'Afest de n'importe quel apprentissage en situation de travail ? C'est cet agencement qui renforce les processus d'apprentissage et garantit l'efficacité pédagogique de l'Afest. Cette démarche favorise des processus d'appropriation et de métacognition liés à une activité en situation réelle.

L'Afest repose sur un **enchaînement** entre « faire et **comprendre pourquoi et comment on a fait, comment et pourquoi on pourrait faire autrement, comment et pourquoi on fera autrement demain** ». Cet enchaînement suppose que la personne (l'accompagnateur pédagogique<sup>2</sup>) capable d'observer, sache également questionner et faciliter le processus de réflexivité sur ce qui vient de se faire.

Cette centration sur le processus d'apprentissage rend par ailleurs essentielle la **séparation entre la posture évaluative et la posture accompagnatrice**. On apprend bien sûr **de** son chef, de son tuteur, son maître, un expert – l'imitation suivie de la correction a toujours été une modalité d'apprentissage et elle le restera. Mais ici, il s'agit d'apprendre **avec** un accompagnateur pédagogique, de faire jouer la réflexivité dans un contexte de sécurisant pour que l'apprenant puisse exprimer ses doutes, ses incompréhensions, ses erreurs, voire ses fautes. Qu'il puisse se remémorer son action, ses questions et qu'il puisse aussi se savoir compris. Ce climat de **confiance et de confidentialité** favorise l'apprentissage et nécessite une distinction nette entre les rôles d'évaluation et d'accompagnement.

Enfin, la réalité de la situation ne concerne pas seulement le fait de s'exercer « pour de vrai » comme on pourrait le faire dans des ateliers de simulation, de préparation ou des plateformes techniques dans des centres de formation. Avec l'Afest, on va plus loin : on embarque toutes les dimensions de la compétence qui ne sont pas décrites officiellement, on sort du « prescrit » et de la description explicite de l'activité. On intègre l'environnement physique, relationnel, émotionnel et social. Le fait d'aménager la situation doit donc être d'ordre pédagogique sans empêcher que l'activité se déroule dans un contexte de travail habituel.

Ces éléments sont peu mis en exergue dans les différents *vadémécum* ou documents de présentation de l'Afest alors qu'ils sont pourtant déterminants. Ils accordent souvent beaucoup d'importance à l'audit d'opportunité puis de faisabilité, à l'analyse de l'activité (d'ailleurs peu précise), à l'ingénierie et l'aménagement des situations de travail. Tous ces préalables sont, bien sûr, importants mais ils ne sont pas le cœur de la spécificité et de l'efficacité de l'Afest. Ils ont en outre la particularité de mettre l'accent sur ce que font ou feront des intervenants extérieurs, les « experts de la formation », alors que ce sont peut-être les acteurs *internes* à l'entreprise qui devraient être mobilisés et renforcés

**En conclusion, l'Afest est une modalité d'apprentissage particulièrement efficace pédagogiquement quand elle respecte les six points soulignés plus haut.**

**Inversement, elle ne peut se résumer ou se restreindre aux faits :**

- d'être en situation de travail ;
- d'avoir un tuteur qui accompagne et montre/corrige le travail au quotidien sur une longue période ;
- d'avoir un mentor ou un maître d'apprentissage qui occasionnellement fait le point avec l'apprenant ;
- d'avoir des temps de réflexivité trop rares et distincts des moments d'activité ;
- d'être intégré dans une équipe professionnelle.
- Tout ceci est tout à fait intéressant et souvent efficace mais ce n'est pas de l'Afest.

---

<sup>2</sup> Nous sommes conscients de l'utilisation du terme de « formateur » dans les textes de loi et décret sur l'AFEST. Si nous privilégions le terme d'accompagnateur pédagogique, c'est pour bien insister sur le fait que tout formateur n'est pas capable d'accompagner de l'AFEST, et que même formé à l'AFEST, la posture reste différente entre un formateur au sens traditionnel et un accompagnateur AFEST.

## Des incontournables méthodologiques qui nécessitent de lever plusieurs difficultés

Très concrètement, dans sa phase de mise en œuvre, l'Afest pose un certain nombre de questions méthodologiques qu'il faut avoir en tête pour apporter des réponses adaptées et résoudre les freins ou les difficultés.

### Trouver et former des accompagnateurs pédagogiques.

- **Que ce soit en interne ou en externe, le profil des accompagnateurs pédagogiques n'est pas évident.** Bons connaisseurs des métiers et des compétences visées sans être de « super experts », ils doivent acquérir une posture bien différente de celle du tuteur ou du formateur traditionnel.
- **Ils doivent être formés à cette démarche cœur de l'Afest qu'est l'observation de l'activité/réflexivité.** Or cette démarche est loin d'être claire et partagée. Si pour notre part nous préconisons des approches de type entretien d'explicitation, nous voyons bien que le terme de réflexivité donne lieu à des pratiques extrêmement variées. Un large champ de travaux de recherche sur ce terme a depuis longtemps montré son ambiguïté. Par ailleurs, le lien entre « observation » et « réflexivité » est interprété de manière très diverse, allant d'un séquençement très rapide (l'une se passe juste après l'autre), à une distance très forte (des temps d'observation réguliers par un tuteur et des séances de *debriefs* une fois toutes les six semaines par exemple).
- **Ces choix ont bien sûr des impacts sur le ciblage des acteurs pertinents :** quand l'explicitation devient une activité à part entière, séparée dans le temps de l'activité, celui qui la mène n'est pas celui qui a observé l'activité. Se pose en conséquence la question des « traces » sur lesquelles mener l'entretien de réflexivité. Enfin dans d'autres cas, l'observation est bien menée par l'accompagnateur pédagogique mais il ne connaît pas bien l'activité.

En amont, une question redondante concerne le choix et l'évaluation des compétences.

- **Non seulement les référentiels sont rares mais ils sont bien souvent des référentiels d'activités prescrites et comportent très peu de compétences.** L'injonction à l'analyse de l'activité, du travail réel, est certes intéressante mais elle est souvent floue et parfois peu réaliste quand on sait la complexité théorique de ces proches.
- **Néanmoins, savoir ce qu'on évalue en amont et en aval étant un point de passage obligé de l'Afest, il faudra apprendre à aider les entreprises à s'équiper sur ce point.**

Faut-il rendre l'entreprise « autonome » et à quelles conditions ? Avec quels risques ?

**Si l'on est persuadé que les compétences se développent par l'activité, il serait logique de donner aux entreprises les moyens de gérer elles-mêmes ces développements. Mais comment ?**

- Avec quel type de garde-fous pour que l'Afest ne se transforme pas rapidement en formation sur le tas, enrichie d'un entretien de réflexivité mené par le N+1 afin qu'il évalue son collaborateur ?
- A l'inverse, pourquoi ne pas faire confiance à l'entreprise et lui donner tous les moyens de gérer cette démarche sans en faire une « usine à gaz » ?
- Enfin, quand des financements sont en jeu, la question du contrôle est inéluctable mais il reste difficile à cerner quant à ses critères : contrôle de conformité (à quoi ?), de qualité, d'efficacité (comment ?)

Enfin, l'équation économique de l'Afest se cherche encore.

**Plusieurs entreprises expérimentent des modèles de calcul pour analyser s'il y a des gains financiers par rapport à un modèle traditionnel de formation.** Mais ce sont surtout de grandes entreprises qui gèrent des centres de formation coûteux qui mènent ces analyses budgétaires. En ce qui concerne les TPE-PME, qu'en est-il ?

**L'Afest, du fait de l'individualisation, est une sorte de démarche sur-mesure, ce qui risque d'être plus onéreux qu'une formation collective, même si *in fine* elle est plus rapide et plus efficace.**

# Quatre questions particulières que pose l'Afest pour les demandeurs d'emploi dans les TPE/PME

**S'il semble acquis que l'Afest, bien utilisée, est une modalité très efficace pour développer des compétences précises de salariés en situation professionnelle, peut-on considérer qu'il en sera de même pour des demandeurs d'emploi ?**

- **Derrière le terme de « formation », on entend le fait de « développer des compétences » ; a contrario, cela signifie que tout ne peut pas être acquis par l'Afest :** connaissances de base, socle initial, prérequis, compréhension des bases de la culture métier.

Or, dans certains cas, les demandeurs d'emploi sont en position d'apprendre un nouveau métier et la question dépasse alors largement l'acquisition de quelques compétences. Comment dès lors situer systématiquement l'Afest dans un **parcours** et comment lui donner la bonne place ?

La réponse fréquemment entendue consiste à dire que « *la théorie, c'est en salle et la pratique c'est sur le terrain donc c'est l'Afest !* » Inutile dans ce cas d'avoir inventé cette nouvelle modalité : les mises en situation, les stages, les évaluations en situation... Bref, tout ce qui relève de la **pédagogie de l'alternance** en général répondait déjà largement à ce besoin.

- **Si l'on veut aller plus loin, il faut se demander en quoi l'Afest a une valeur ajoutée différente.** Or cette valeur est à la fois dans le dispositif pédagogique *individualisé* (activité et réflexivité) et dans *le choix des acteurs* impliqués : ceux de l'entreprise en particulier. Mais encore faut-il que les compétences soient *déjà en partie là* pour pouvoir être développées, ce qui n'est pas toujours le cas pour des demandeurs d'emploi en reconversion par exemple.

La notion de « *situation de travail* » peut-elle s'appliquer à des personnes qui ne font pas partie de l'entreprise ? Implique-t-elle une relation de proximité, de familiarité avec le contexte organisationnel ? Est-ce pour cela que « ça marche » pour les salariés ? Auquel cas, l'Afest supposerait que le demandeur d'emploi soit d'abord collaborateur de l'entreprise et donc plus tout à fait demandeur d'emploi.

On pourrait sortir de cette difficulté en considérant que l'Afest s'intègre dans une phase de pré-recrutement au sein de l'entreprise. Plusieurs dispositifs de Pôle emploi (POEI, AFPR notamment) ou des Régions (DEFI, Parcours TPME) vont dans ce sens. Mais, dans ces dispositifs, le demandeur d'emploi est en situation d'évaluation continue puisque c'est à la fin que le recrutement aura lieu ou pas. L'Afest est-elle compatible avec cela, sachant qu'elle repose *a priori* sur la confidentialité, le non-jugement, la confiance et un droit à l'essai/erreur ?

- **L'Afest n'est-elle pas une *marche trop haute* et donc *trop exigeante*** pour le demandeur d'emploi, surtout pour celui qui est très éloigné de l'emploi ? Mettre un demandeur d'emploi en situation de travail et penser qu'il va apprendre de celle-ci, n'est-ce pas trop brutal pour celui qui a d'abord besoin de se sécuriser sur ses bases. Par ailleurs, les pratiques de réflexivité sont-elles bien adaptées à des personnes déstabilisées par des périodes de chômage et peu familiarisées avec l'explicitation de leur activité ? Faut-il avoir ces séances de réflexivité moins souvent que pour des populations salariées ou au contraire plus souvent ? La *temporalité* – durée et rythme – va être une question clé au sein du parcours intégrant l'Afest. Enfin, très prosaïquement, a-t-on, dans les TPE, l'espace pour permettre un minimum de confidentialité dans les échanges entre le demandeur d'emploi et l'accompagnateur pédagogique ?

- **Qui est l'accompagnateur pédagogique et quel rôle peut-il jouer auprès d'un demandeur d'emploi ?** Est-il interne, bon connaisseur de l'activité et formé à la démarche de l'Afest ou externe, pédagogue mais peut-être moins capable de comprendre le contexte, l'activité et les compétences visées ? S'il est interne, quelle est la relation entre l'accompagnateur pédagogique et le demandeur d'emploi, surtout dans des TPE-PME ? Ni tuteur, ni mentor, ni hiérarchique... mais alors, quoi ? Et, surtout, aura-t-on le choix quand les effectifs sont restreints ? Quelle est sa place ? Il n'est pas là pour évaluer mais dans de petites structures, la question de l'embauche finale, et donc de la sélection, est partagée par tous. Par ailleurs, quel est le temps dégagé pour l'accompagnateur pédagogique s'il est un salarié de l'entreprise ? Il y a rarement du « temps en plus » de l'activité. Dans le cadre d'un tutorat classique, le temps d'accompagnement est masqué. Faut-il faire de même alors que l'Afest est une modalité précise et identifiée. Bref, quelle est l'organisation du travail qui permet de bien faire de l'Afest et avec quelles ressources internes ? Faut-il considérer que c'est à la puissance publique de financer ces temps internes d'accompagnateur pédagogique pour rendre l'Afest possible ?

**Beaucoup de questions donc, à la fois sur la démarche et sur les conditions de sa mise en œuvre. Néanmoins, tous les acteurs sont au minimum intéressés, au mieux s'en emparent. C'est la preuve que l'Afest doit être expérimentée sous des formes plus ou moins « pures », plus ou moins efficaces.**

**Nous allons voir ce qu'il en est sur le terrain à travers quelques exemples.**

# 2EME PARTIE : L'ETUDE DE TERRAIN

---

## Ce que l'on regarde

### Une question préalable : l'Afest est-elle utilisée pour les demandeurs d'emploi ?

L'analyse proposée ensuite sera centrée sur trois dimensions :

1. L'efficacité **pédagogique** : l'Afest permet-elle aux demandeurs d'emploi de développer les compétences dont ils ont besoin plutôt que dans un dispositif classique : est-ce que cela permet aux demandeurs d'emploi d'apprendre<sup>3</sup> ?
2. L'efficacité de **l'ingénierie** : faut-il développer une ingénierie particulière de l'Afest pour les demandeurs d'emploi ? Comment l'Afest s'articule avec d'autres dispositifs ? Permet-elle de développer des logiques de parcours ? Quelle économie de l'accompagnement ? Est-ce que ça facilite le retour à l'emploi ?
3. L'efficacité du **système d'acteurs** : clarté des rôles de chacun, articulations entre les institutions, mode de collaboration et d'implication des acteurs de terrain : est-ce que ça permet aux acteurs territoriaux de (mieux) collaborer ?

## Ce que l'on ne regarde pas

- **L'efficacité financière** : l'Afest est-elle économiquement intéressante par rapport à d'autres modalités ?
- **L'efficacité institutionnelle** : qui gagne et qui perd ? Comment les différents acteurs sont en phase avec leurs stratégies internes et externes ?
- **L'efficacité gestionnaire** (des dispositifs) : l'Afest simplifie-t-elle ou complique-t-elle le suivi des demandeurs d'emploi ? Vient-elle se surajouter à d'autres dispositifs qui font à peu près la même chose ? Ou au contraire représente-t-elle une « économie de moyens de gestion » ? Quid de la traçabilité de l'Afest ? A quoi sert-elle et qui l'utilise ? Quels contrôles et à quels coûts ? Quelle évaluation régulière de la modalité ?

## Quelques expériences remarquables

**Ces expériences sont des exemples pour nous aider à réfléchir à notre sujet. Ils n'ont pas pour vocation à être une preuve ou une démonstration scientifique.**

- Ils ne relèvent pas d'un échantillon représentatif, ils ne sont ni exhaustifs, ni révélateurs de tout ce qui peut exister par ailleurs.
- Ils ont plutôt été l'objet d'une démarche de type ethnographique, nous permettant de mieux comprendre certaines réalités du terrain pour nous aider à produire ce cadre de référence.

---

<sup>3</sup> Nous n'aurons pas les moyens d'une étude comparative mais la question complète serait « Est-ce que ça permet aux demandeurs d'emploi de mieux apprendre que d'autres modalités ? »

*Quatre exemples vus sur place.*

## ❶ Petit fils, société d'intérim d'aide à domicile, La Roche-sur-Yon, Pays de la Loire

Société de trois personnes + une demandeuse d'emploi chargée de recrutement qui est en reconversion suite à des problèmes de santé mais qui connaît parfaitement le secteur et le métier puisqu'elle le pratiquait.

Le patron est très investi et veut réussir le recrutement après le parcours TPME. Une fois par semaine, il prend du temps pour faire le point mais aussi « au fil de l'eau » pour expliquer.

La consultante Afest (CAFOC) est financée par le Conseil Régional. Elle est déjà venue deux fois. La première rencontre a eu pour but la prise de contact, l'analyse de l'activité et le choix des compétences à développer. La deuxième séance a eu pour objectif l'observation de l'activité/et un temps de réflexivité. Elle se déroule avec le patron et en présence des deux autres personnes puisque le bureau est le même pour tous. Lors de cette deuxième séance, l'activité sur ordinateur qui avait été choisie a été menée devant la consultante. Celle-ci a laissé l'activité se dérouler puis a demandé au patron d'être présent au moment où elle a fait expliciter l'action, les prises de décisions, les hésitations. A l'issue de chaque épisode explicité, la consultante donnait la parole au patron afin qu'il prodigue des conseils.

Tout le monde a été très satisfait de cette séance, surtout parce cela a permis d'approfondir des façons de faire sur lesquelles un tutorat habituel ne se serait pas arrêté.

Il y aura encore une séance de ce type dans les semaines à venir.

### **Ce que j'y ai appris / ce qu'on peut noter**

- Distinction des rôles d'accompagnateur Afest et de tuteur hiérarchique ;
- L'auto-évaluation s'est faite avec la consultante, en dehors de la présence du patron au départ, sur un mode déclaratif ...
- L'évaluation s'est faite à trois avec le patron.
- Pas de référentiel ni d'activité ni de compétence : c'est par la discussion qu'on identifie les compétences à développer<sup>4</sup>.
- La consultante observe bien le travail réel mais sans pouvoir bien le connaître ;
- La notion de « volontariat » a peu de sens ;
- Pas de confidentialité mais de la discrétion de part et d'autre ;
- Rythme des accompagnements : peu nombreux (3) et trop espacés.
- Confusion entre parcours TPME (tutorat par le hiérarchique en situation de travail) et Afest (accompagnement d'un pédagogue) : la consultante semble perçue comme un expert pédagogique qui va aider le tuteur à mieux faire son suivi ;
- Il aurait été impossible à l'entreprise de financer seule la démarche.

<sup>4</sup> La consultante a pour projet de développer au fur et à mesure de l'expérimentation des fiches-compétences qui seraient remises à la demandeuse d'emploi et à l'entreprise en fin d'expérimentation.

## ② Garage de l'Océan, mécanique et carrosserie, Saint-Prouant, Pays de la Loire

Un garage avec 8 personnes. Le patron a par ailleurs racheté deux autres garages proches.

L'apprenant est en situation de handicap mental léger et très motivé par la carrosserie.

Fort engagement du patron qui donne une valeur humaniste et sociale à son rôle d'insertion et de formation des jeunes.

Valentin, l'apprenant travaille avec un tuteur, son chef d'atelier, qui le fait progresser tâche par tâche.

Les entretiens avec la consultante sont menés juste après l'observation de l'activité choisie par le tuteur en accord avec Valentin.

Après la réalisation d'un « bout d'activité » par Valentin, la consultante pose des questions d'explicitation de l'activité, fait verbaliser la manière de s'y prendre, la nature du geste et la compétence mobilisée. Puis elle donne la parole au tuteur qui juste à côté et qui apporte ses conseils.

La consultante aura 4 rencontres en tout.

### **Ce que j'y ai appris / ce qu'on peut noter**

- Pas de confidentialité ;
- Le plan de formation a été fait avec le tuteur et le patron ;
- Une auto-évaluation est faite lors du premier contact avec Valentin.
- Pas de référentiel d'activité ni de compétence dans l'entreprise mais le projet de production de fiches compétences au fur et à mesure qui seront remises en fin d'expérimentation comme dans le cas précédent.
- Distinction des rôles de tuteur et d'accompagnateur pédagogique Afest ;
- La consultante observe bien le travail réel et fait verbaliser au fur et à mesure ;
- La consultante prend des notes « lisibles » par Valentin ou le tuteur au fur et à mesure pour structurer les activités observées.
- La consultante est considérée comme un expert pédagogique qui va aider le tuteur à mieux faire son suivi ;
- L'intervention de la consultante est jugée utile par tous mais pas assez fréquente.

### 3 Multiplast Vannes, Bretagne

Entreprise de haute technologie qui fabrique de prototypes de coques de bateaux ou d'avions à partir d'un traitement spécifique de matériaux composites (carbone...)

120 salariés ; métier de base dans l'atelier : « opérateur composite »

Métier artisanal, manuel, (beaucoup de tâches réalisées à la main), beaucoup de sur-mesure, des productions en très petite série, un savoir-faire quasi-unique. Patience, minutie, travail en équipe, rigueur, postures physiques parfois un peu acrobatiques.

Grande difficulté de recrutement sur le bassin de Vannes et dans les centres de formation Plasturgie étant donné la spécificité des techniques => DAF et RH très impliquées pour trouver des solutions et développer les compétences en interne. Création d'un centre de formation interne sur le site de l'entreprise.

Utilisation de tous les dispositifs Pôle Emploi : AFPR, POEC, partenariats avec l'AFPA.

Mais l'essentiel se passe au sein de l'entreprise : montée en compétence progressive avec un formateur interne, alternance de formation en salle sur un module puis en binôme sur la ligne de production puis avec tutorat puis progressivement sans tutorat. Le formateur interne passe beaucoup de temps avec les apprenants ce qui est un problème puisque « *c'est un des très bons et on en a besoin en production* ».

#### **Ce que j'y ai appris / ce qu'on peut noter**

- Grande réussite du dispositif du fait de son individualisation, de la qualité du tuteur/formateur et de l'implication de la direction.
- Pas d'Afest à proprement parler mais il suffirait d'instruire le formateur interne à la démarche pour qu'elle s'insère dans le dispositif actuel après les premières phases.
- En effet les ingrédients sont déjà là : forte individualisation, apprentissage par la situation de travail une fois les bases acquises, métier d'artisan » pour qui l'explicitation des gestes peut être une source de développement des compétences.
- L'Afest pourrait être utilisée dans des cas particuliers soit sur des compétences critiques<sup>5</sup> qu'il faut accélérer soit pour faciliter l'apprentissage de certains sur des compétences spécifiques en tenant compte de leurs difficultés personnelles.
- Le financement pourrait se résumer à une formation Afest pour le tuteur et son suivi dans les six premiers mois par un accompagnateur Afest externe.

---

<sup>5</sup> Le terme de compétences critiques est utilisé ici par l'entreprise comme celles indispensables à la production « cœur de métier ».

## 4 Le Minor, Lorient, Bretagne

Reprise d'une entreprise de textile (maille et coton) traditionnelle par deux jeunes managers. Par manque de compétences internes, ils ont parfois du mal à satisfaire les commandes.

L'effectif est de 25 personnes – dont la quasi-totalité de femmes qui pour les plus anciennes ont fait toute leur carrière dans l'entreprise et y sont très attachées. Le personnel est très spécialisé sur des machines, des activités précises (formes, coupe, couture, maille ou coton) pour lesquelles l'apprentissage est très long (3 ans voire plus). Mais les départs à la retraite et les grandes difficultés de recrutement ont provoqué un déficit de compétences qui vient s'ajouter à des problèmes de productivité : il faut deux jeunes pour remplacer une ancienne.

Il n'existe quasiment pas de formation à ces métiers sur le bassin donc pas de constitution de vivier.

L'entreprise a réalisé 11 recrutements dont 9 demandeurs d'emploi sur entretien (savoir-être et culture de base du métier).

Il a été mis en place une période d'immersion PMSMP puis un AFPR de 400 heures de formation dans l'entreprise mais ce n'était pas suffisant.

Un plan de formation interne ambitieux a alors été organisé :

- Les anciennes forment deux ou trois nouvelles : pour ce faire, elles sortent de la production ;
- Retour deux jours par semaine d'une retraitée pour former sur le bon geste et les « astuces ».
- Appui d'un consultant externe (financement Conseil Régional) pour transformer l'organisation du travail et augmenter la polyvalence. Fort changement culturel suite à la réorganisation.
- Deux formatrices externes se succèdent : d'abord pour continuer à progresser, puis, pour la seconde, pour proposer une ingénierie de formation structurée (une semaine par mois).
- Dans les deux cas, accompagnement sur le poste de travail. Production de « pièces martyres » au début de l'accompagnement puis montée en compétences et progressivement intégration à la production mais encadrée.
- Volonté d'amener les opératrices vers un CQP.

### Ce que j'y ai appris / ce qu'on peut noter

- Forte implication de la direction sur la question des compétences : c'est pour l'entreprise une question vitale.
- L'utilisation de l'entreprise « formatrice » et des salariées-formatrices à toutes les étapes génère une culture valorisante et positive pour le développement des compétences.
- Le changement majeur est organisationnel et va entraîner des évolutions culturelles qui pourraient remettre en question les compétences des anciennes alors qu'on a besoin d'elles pour former les nouvelles recrues.
- Dans ce contexte particulier, l'Afest pourrait parfaitement être une modalité de plus pour certaines compétences critiques ou pour certaines situations individuelles *si la formatrice externe était formée*. En effet, étant donné le nombre de salariés, il sera difficile d'éviter la confusion hiérarchique/accompagnateur pédagogique Afest.
- Mais la définition en commun des « nouvelles compétences organisationnelles » qui viennent s'ajouter aux compétences de savoir-faire sera une étape essentielle.

*Trois exemples décrits par téléphone et documentation.*

## ① DEFI, Centre-Val de Loire

Le dispositif DEFI, propre à la région Centre-Val de Loire, consiste à monter des actions spécifiques pour aider les entreprises à recruter. Les entreprises s'engagent à proposer un CDD ou CDI à la fin du dispositif. L'analyse des besoins et l'ingénierie de formation se fait en co-conception avec l'entreprise, les Organismes de Formation concernées et un référent chef de projet pour le Conseil Régional.

Quand c'est nécessaire, le plateau technique de l'entreprise est mobilisé pour former les demandeurs d'emploi. La formation a donc lieu en entreprise, mais il s'agit plus d'une formation classique avec un formateur externe (AFPA par exemple) utilisant le plateau technique, les machines ou outils de l'entreprise. Pas d'Afest à ce jour mais possibilité d'en inclure si c'est jugé utile.

Dispositif très efficace : 45 demandeurs d'emploi ont ainsi été recruté grâce à ce dispositif. L'objectif est de 69 d'ici fin décembre.

Pas de public très éloigné de l'emploi

## ② Handiwork Recrutement, Occitanie

Un avant-projet intéressant d'innov-Emploi-Expérimentation (Conseil Régional) qui propose d'expérimenter l'Afest et de l'évaluer au fur et à mesure avec un public de personnes en situation de handicap ; malheureusement, il n'y a pas de description détaillée de la manière dont l'Afest pourrait être mise en œuvre.

Le projet Handiwork concerne le recrutement de travailleurs en situation de handicap dans les métiers de vendeurs en magasin et préparateurs de commande sur base logistique. Le projet consiste à créer des équipes en magasin composé de quatre travailleurs en situation de handicap et d'un formateur présent à 80 %. Pendant cinq semaines, les stagiaires seraient accompagnés et formés par « méthode Fest ». Puis pendant les quatre semaines suivantes, le formateur serait présent 20 % de son temps. Enfin, pendant les six mois suivants, il visiterait une fois par mois l'équipe au travail tout en restant joignable en permanence par téléphone.

L'entreprise Lidl est partenaire du projet et s'engage à embaucher 10 stagiaires en fin de parcours. Les autres auront une attestation de compétences.

Autres partenaires en plus de la région et Lidl : CCAH, AGEFIPH, Forco et Leader Occitanie.

Budget estimé sur 18 mois : 150 K€.

### ③ ADMR M&M, Meurthe-et-Moselle, Grand Est

L'ADMR avait participé aux expérimentations nationales et avait donc développé une bonne connaissance de l'Afest. Le directeur a souhaité poursuivre l'utilisation de cette modalité pour les nouveaux embauchés qui sans être des demandeurs d'emploi, sont souvent très éloignés de la formation classique. Unifformation et la Direccte ont soutenu ce projet.

Auparavant, l'ADMR M&M utilisait des situations en doublon pour intégrer les nouveaux. Mais cette démarche était peu structurée et finalement peu efficace dans la durée. En revanche, l'Afest apparaît comme capable de cibler les compétences requises individuellement, de proposer une montée en compétence étape par étape et d'évaluer leur acquisition au terme de ces étapes. Treize compétences cibles ont ainsi été définies pour structurer la montée en compétence.

Le consultant qui accompagne l'Afest a ajouté une démarche intéressante en profitant des temps de trajets entre deux clients : il demande à l'apprenante de lui décrire la situation qu'elle va aborder telle qu'elle se l'imagine ainsi que ce qu'elle pense devoir faire. Ce travail sur la représentation *en amont* de l'activité est un bon support à la phase de réflexivité qui suivra l'activité.

Budget estimé : 100.000€ par an. Mais, pour le directeur, ce coût est à comparer avec les temps d'intégration en doublon non mesurables et peu efficaces.

## Analyses et conclusions de l'étude de terrain

Une question préalable : l'Afest est-elle utilisée pour les demandeurs d'emploi ?

**La réponse est « très rarement ».** Si l'Afest intéresse toutes les régions rencontrées et les institutions comme Pôle Emploi, les Direccte ou encore les Conseils Régionaux, elle est très rarement mise en place au moment de l'étude. **Et quand elle l'est, c'est sous une forme « aménagée ».**

- **On trouve deux rôles séparés : un tuteur interne** – parfois le patron, parfois un hiérarchique nommé tuteur, qui n'a pas été formé à l'Afest – **et l'accompagnateur pédagogique** qui vient faire les entretiens de réflexivité souvent en présence du tuteur.
- **L'accompagnateur pédagogique est donc externe**, n'est pas spécialiste des métiers observés et vient environ toutes les 4 à 6 semaines pendant une heure ou deux ; l'Afest se pratique donc *en plus* de tous les apprentissages quotidiens liés à la pratique de l'activité.
- **Les analyses de faisabilité et d'opportunité sont parfois faites par un autre acteur, souvent commanditaire et/ou financeur.**
- **Dans tous les cas, l'Afest est une modalité – peu précise – insérée dans un dispositif s'appuyant sur du travail dans l'entreprise.** Un peu comme s'il s'agissait de consacrer un temps d'accompagnement externe individuel pour faire le point sur les apprentissages.

**Néanmoins, en tenant compte de ces réalités, on peut répondre aux trois questions visées : efficacité pédagogique, ingénierie et système d'acteur.**

### L'efficacité pédagogique ?

**Dans les conditions actuelles, il est difficile de dire si c'est l'Afest qui est efficace ou si c'est le dispositif global à l'intérieur duquel elle est insérée.** En effet, dans la plupart des cas, il s'agit de dispositifs longs, au sein de l'entreprise, avec des formes de tutorat ou de formation sur place, en alternance ou non, avec des centres de formation.

Il y a d'ailleurs de nombreuses confusions, beaucoup considérant comme quasi-Afest le fait qu'il y ait de la formation dans l'entreprise, par exemple dans des salles aménagées à cet effet ou quand un organisme de formation utilise le plateau technique de l'entreprise pour former ses stagiaires (Bretagne).

Néanmoins, de l'avis des personnes rencontrées, les moments d'échange avec l'accompagnateur pédagogique autour d'une activité ciblée avec des techniques d'aide à la réflexivité sont unanimement appréciés. Le sont-ils parce qu'ils permettent un accompagnement individualisé ? Parce qu'ils sont une forme de reconnaissance et d'attention au demandeur d'emploi ? Parce que la mobilisation de la réflexivité est un facteur d'efficacité pédagogique en soi ? Sans doute pour toutes ces raisons, mais aussi parce qu'ils **s'intègrent dans des dispositifs longs et engageants pour l'entreprise.**

Ainsi on peut constater que dans des dispositifs de 400 à 800h, même quand il n'y a pas d'Afest, l'efficacité pédagogique est également présente (voir DEFI en Centre-Val de Loire ou parcours TPME en pays de la Loire).

**L'Afest serait donc un « plus » par rapport à ces dispositifs**, permettant de renforcer les processus d'apprentissage individuels mais ces dispositifs sont aussi un « plus » par rapport à l'Afest parce que les conditions de connaissance de l'environnement de travail et d'intégration dans un collectif sont proches de ce qui se passe pour un salarié.

**Cela dit, on pourrait penser que cette efficacité pourrait être plus grande si :**

- l'accompagnateur pédagogique était plus souvent présent,
- le tuteur était cantonné à son rôle de tuteur et exclu des moments d'observations/réflexivité
- et, bien sûr, si les 6 conditions citées au début de ce texte étaient respectées.

**Faut-il concevoir une ingénierie particulière de l'Afest pour demandeurs d'emploi ?**

**En partant des constats ci-dessus, nous pouvons proposer un certain nombre de conditions de réussite à l'ingénierie de l'Afest pour demandeurs d'emploi :**

- **Vérifier que le socle, c'est-à-dire les bases de l'activité sont acquises** ; l'Afest fonctionne pour développer des compétences, encore faut-il qu'on parte d'un niveau minimum de connaissance pratique de l'activité. Ces bases peuvent s'acquérir soit par une intégration longue dans l'entreprise, soit par une formation initiale, soit par l'expérience antérieure du demandeur d'emploi et la connaissance du contexte qu'il a pu acquérir (voir le cas n°1 en Pays-de-la-Loire).
- **Considérer l'Afest comme une modalité de développement des compétences critiques inscrite au sein d'un parcours de formation dont une bonne part se déroule en situation de travail tutorée.** A cela, il faudrait positionner les démarches d'Afest en considérant l'ensemble de ce parcours du demandeur d'emploi.
- **Choisir et prioriser les compétences ciblées par l'Afest par une analyse partagée entre l'apprenant, le tuteur et l'accompagnateur pédagogique en cohérence avec l'ensemble des activités menées au quotidien.** L'Afest doit se concentrer sur les compétences critiques de l'activité – celles qui accéléreront l'accès à l'emploi.
- **Une fois ces compétences identifiées, organiser des séances d'Afest sur un rythme rapproché** et avec de vrais moments d'observation/réflexivité.
- **Former le tuteur<sup>6</sup> à l'importance et la particularité des entretiens de réflexivité** pour qu'au minimum, il comprenne le changement de posture que cela nécessite dans les échanges avec le demandeur d'emploi. Suivant la taille de l'entreprise, on pourra donner ce rôle à un collaborateur interne ou préférer un binôme avec un intervenant extérieur formé au rôle d'accompagnateur pédagogique.
- **Enfin, pour répondre aux deux difficultés évoquées plus haut liées à la réalité de la situation de travail pour les demandeurs d'emploi et au risque que l'Afest représente une marche trop haute<sup>7</sup>, nous pourrions promouvoir un dispositif qui « inverserait » le raisonnement habituel de partenariat avec les entreprises : intégrer d'abord et développer les compétences ensuite.** Une sorte d'embauche préalable donnerait tout son sens à la formation en situation de travail au sein d'une entreprise, elle-même accompagnée par les pouvoirs publics dans sa mission intégratrice.

<sup>6</sup> Rappelons que dans le cas des Demandeurs d'emploi intégrés au sein d'une entreprise, il y a toujours un tuteur identifié. Dès lors, l'idéal serait de le former à l'Afest et de le faire suivre par un conseiller externe

<sup>7</sup> Voir point 3 « Quatre questions particulières que pose l'Afest pour les Demandeurs d'emploi dans les TPE/PME ? », points b et c, page 5 de ce document

## Le système d'acteurs territoriaux

**Sous un angle positif, on peut remarquer que l'Afest pour demandeurs d'emploi a de nombreuses vertus pour les systèmes d'acteurs territoriaux :**

- **Elle vient enrichir des dispositifs existants mais ne les remplace pas :** elle insère une modalité pédagogique individualisée particulièrement efficace au sein de dispositifs d'insertion dans les entreprises. Ces dispositifs, quand ils sont d'une durée suffisante, semblent être les meilleurs garants d'un retour à l'emploi. Ensuite, l'Afest permet de concevoir des parcours de formations plus adaptés, car elle rappelle en permanence que l'enjeu, ce sont les compétences critiques qui offrent la maîtrise de situations de travail essentielles.
- **L'Afest permet de raisonner en termes d'apprentissage de compétences particulières et donc obligera à progresser sur les compétences critiques et l'analyse de l'activité réelle.** Elle amènera aussi les acteurs, et les entreprises en particulier, à se doter d'outils – qui manquent cruellement aujourd'hui – de description de l'activité réelle et des compétences associées.
- **Les acteurs de l'insertion et de la formation sont également amenés à travailler ensemble avec les entreprises sur la manière de faire progresser les démarches d'insertion internes.** Encore une fois, l'Afest, parce qu'elle est conçue à partir de la situation de travail, devrait à terme être mobilisée par l'entreprise elle-même après une phase de formation des accompagnateurs pédagogiques.
- **Dans le cas des TPE, ces accompagnateurs pédagogiques pourront être externes à l'entreprise et « mutualisés » sur une région,** sur financements territoriaux habituels. La qualité de la formation de ces accompagnateurs est une clé de la réussite de l'Afest et mérite que l'on soit vigilant sur les risques de dérive d'un marché en émergence.
- **Enfin, les partenariats avec les OPCO feront partie des pistes à développer pour renforcer les possibilités d'action.** En effet, plusieurs d'entre eux avancent sur le sujet Afest pour salariés. Moyennant un travail de transposition au public des demandeurs d'emploi, leurs expériences ne manqueront pas d'enrichir les pratiques.

**Sur le plan négatif, on notera trois points :**

- **L'Afest se résume parfois à du tutorat ou à de la formation classique au sein de l'entreprise avec deux ou trois séances de réflexivité détachées de l'observation en situation réelle.** Non pas que ce soit inutile mais cela semblera vite bien coûteux en énergie au regard du gain obtenu. C'est le tutorat et la formation au sein de l'entreprise qui, quand elles sont de durée suffisante, sont efficaces. En d'autres termes, pour que l'Afest ait une réelle valeur ajoutée, il faut qu'elle soit bien menée, et en particulier que l'accompagnateur pédagogique suive régulièrement l'apprenant et qu'il connaisse, si possible de façon approfondie, l'activité visée.
- **Aujourd'hui, l'identification des accompagnateurs pédagogiques à former pouvant intervenir sur un territoire donné auprès des TPE-PME reste une question non résolue** ainsi que le système de financement afférent.
- **Deux dérives parmi d'autres sont à surveiller, l'une concernant la survalorisation de la phase d'analyse initiale** (opportunité, faisabilité, analyse de l'activité) au détriment de ce qui se passe dans l'entreprise auprès des apprenants, **l'autre survalorisant la réflexivité** y compris en dehors de l'observation en situation réelle et sur la base de traces plus ou moins reconstruites.

# 3EME PARTIE :

## PROPOSITION D'UN CADRE DE REFERENCE EN 8 POINTS

---

### 1. Qu'est-ce que l'Afest pour les demandeurs d'emploi ?

**L'Afest est une modalité pédagogique individualisée qui permet au demandeur d'emploi de développer des compétences ciblées en situation de travail à l'aide d'un accompagnateur pédagogique.**

Ces compétences sont développées **de manière séquentielle** autant que possible<sup>8</sup> **au sein d'un parcours de formation qui peut mobiliser d'autres modalités.**

### 2. Qu'est-ce qui distingue l'Afest d'autres dispositifs pour demandeurs d'emploi ?

**L'Afest se caractérise, au sein d'une entreprise, par des moments de mise en situation de travail particuliers, préparés, réguliers et ciblés.**

Ces moments sont observés puis donnent lieu à des entretiens de réflexivité qui ont pour but d'aider le demandeur d'emploi à prendre conscience de la manière dont il agit ou pourrait agir.

Bien d'autres dispositifs – d'insertion, de stages, de formation sur le tas ou d'évaluation – utilisent les mises en situation de travail, *mais ce critère n'est pas suffisant pour parler d'Afest.*

Bien d'autres dispositifs utilisent l'accompagnement : tutorat, mentoring, coaching, réseaux, communautés ou tout simplement formation par le hiérarchique. *Tout ceci peut être formateur mais ce n'est pas de l'Afest.*

A l'inverse, organiser des « mises en situation pédagogiques » en dehors d'un contexte d'entreprise revient à faire des simulations, des cas pratiques, des jeux de rôle ou des exercices sur une plate-forme technique. *Tout ceci peut être formateur mais ce n'est pas de l'Afest.*

---

<sup>8</sup> Pour des raisons pratiques de disponibilité des situations de travail, il arrive qu'on suive deux (maximum trois) compétences en parallèle. Mais ce n'est pas l'idéal.

### 3. Qu'est-ce qui fait que l'Afest fonctionne ?

**6 éléments expliquent l'efficacité de l'Afest :**

1. le **volontariat** de l'apprenant ;
2. le « **ciblage** » **sur une compétence** et non pas sur un métier ou un ensemble trop large de compétences ;
3. le principe d'une **auto-évaluation + évaluation** en amont et d'une en aval de la compétence ciblée menée par le hiérarchique ;
4. la mise en « **situation réelle** » et non pas simulée ou reproduite hors situation. Cette situation doit permettre l'apprentissage sans prise de risque et nécessite parfois un aménagement de la situation de travail pour permettre l'activité d'un apprenant ;
5. la **distinction claire entre les rôles** d'accompagnement pédagogique d'une part et d'autre part d'évaluateur, de juge, de sélectionneur, de supérieur hiérarchique ;
6. enfin, **l'enchaînement des phases d'observation** de l'activité en situation réelle **et de réflexivité**. *Dans l'idéal*, ces deux phases s'enchaînent rapidement et même immédiatement et sont menées par une même personne nommé ici l'accompagnateur pédagogique qui est à la fois un professionnel du métier visé et formé à la démarche pédagogique de l'Afest.

### 4. Quand proposer de l'Afest aux demandeurs d'emploi dans les TPE-PME ?

La meilleure modalité est sans doute d'utiliser l'Afest **dans un parcours de formation au sein de l'entreprise** et de **la mobiliser au moment où le demandeur d'emploi est suffisamment familiarisé avec le métier, l'entreprise et le contexte de l'entreprise**, une fois aussi qu'il maîtrise les compétences de base du métier.

**En effet, l'Afest ne sera pas utile pour un demandeur d'emploi qui découvre un métier.** Il faut d'abord qu'il ait acquis des compétences de « niveau 1 », à savoir le socle du métier et un minimum de connaissance du contexte dans lequel il sera amené à travailler.

**En revanche, dans un deuxième ou un troisième temps, on peut recommander l'Afest** pour développer certaines compétences : soit parce qu'elles sont indispensables pour être embauché, soit parce que le demandeur d'emploi rencontre une difficulté particulière, soit parce qu'il faut accélérer cet apprentissage.

## 5. Jusqu'où peut-on aménager l'Afest dans les TPE-PME ?

**Le rôle de l'accompagnateur pédagogique est central dans le cadre de l'Afest.** Or, le recours à un tel accompagnateur peut se révéler complexe dans une TPE ou une PME. Dans ces entreprises, il sera sans doute difficile de former *un accompagnateur pédagogique interne*. Dans ce cas, on peut envisager l'intervention d'un accompagnateur pédagogique externe travaillant en binôme avec un tuteur connaisseur du métier, capable d'observer sans réagir pendant les mises en situation, puis donnant son avis à la fin du travail de réflexivité – et pas avant. Cela suppose une réelle **formation du tuteur** aux mécanismes pédagogiques de l'Afest.

**Le rythme des séances d'Afest devra sans doute être également aménagé.** Mais en dessous d'une séance par quinzaine<sup>9</sup>, on risque de perdre l'intérêt de la démarche, celle-ci devenant une sorte de coaching pédagogique ou d'occasion de faire le point – ce qui est positif mais n'est pas de l'Afest.

**En revanche, les conditions de volontariat, auto-évaluation, confidentialité entre l'AP et le demandeur d'emploi ne peuvent être négociées.**

## 6. Qui sont les acteurs de l'Afest ?

**Le demandeur d'emploi apprenant est au cœur de dispositif** qui s'appuie sur son engagement volontaire, son auto-évaluation, son activité réelle, son acceptation à être observé, son implication dans la séance de réflexivité. Le fameux slogan « *être auteur de son apprentissage* » deviendrait réel.

**L'accompagnateur pédagogique est centré sur le processus d'apprentissage** : il n'est là ni pour montrer, corriger, expliquer, faire faire, pas plus pour évaluer, juger, noter. Il est là pour aider le demandeur d'emploi à apprendre par lui-même en stimulant et facilitant l'analyse personnelle et la prise de conscience de la manière d'agir en situation professionnelle réelle. Sa technique de prédilection est l'entretien d'explicitation<sup>10</sup> auquel il doit nécessairement avoir été formé. S'il choisit d'autres techniques pédagogiques, il faut qu'il puisse expliquer en quoi elles facilitent les processus d'apprentissage.

**Le chef d'entreprise est là pour organiser et permettre les mises en situation qui seront les opportunités d'apprentissage.** Il doit donc comprendre sur quels ressorts pédagogiques repose l'Afest ; il doit accepter que la relation entre le demandeur d'emploi et l'accompagnateur pédagogique soit hors de son champ et respecte l'engagement de confidentialité. Il est enfin celui qui, avec l'apprenant, choisit, évalue en amont et en aval les compétences qui seront à développer. Enfin, c'est lui qui, à la fin de l'Afest, constate ou non l'acquisition de la compétence.

**Enfin, le rôle de pilote, conseiller ou architecte de l'Afest** est clairement identifié et revendiqué par des organismes publics comme les ARACT ou par des cabinets privés désireux d'exister dans le paysage de l'Afest. Leur rôle pourrait être de lancer les actions, en particulier lors des phases d'audit d'opportunité et de faisabilité mais aussi lors de l'ingénierie des situations qu'il faudra parfois aménager.

<sup>9</sup> Là encore l'idéal serait une à deux séances hebdomadaires... mais la réalité fait que souvent on est à une par quinzaine.

<sup>10</sup> Nous nous référons en particulier aux travaux de Pierre Vermersch (2000), *l'entretien d'explicitation*, ESF édition

**Cet acteur semble intéressant dans la phase post-expérimentation qui permettra de généraliser les pratiques d'Afest.** Il pourra, au démarrage des actions, former les accompagnateurs pédagogiques/tuteurs Afest au sein des entreprises et jouer un rôle de soutien et de référent pour ces accompagnateurs pédagogiques lors du développement des Afest. En revanche, il serait regrettable qu'ils se substituent trop longtemps aux accompagnateurs pédagogiques internes.

**Par ailleurs, méfions-nous de recréer un système « d'acteurs-expert » qui risquerait de complexifier une pratique dont l'essence est de rendre l'entreprise formatrice.** Le but est avant tout d'aider ces entreprises à s'approprier l'Afest, au besoin avec des accompagnateurs pédagogiques « mutualisés » entre plusieurs TPE, et donc de les former à développer ce type de pédagogie.

## 7. Quels documents/outils pour suivre l'Afest ?

**L'Afest ne doit pas devenir une « bureaucratie ». Néanmoins, de notre point de vue, quatre documents sont au minimum indispensables pour tracer une démarche d'Afest :**

1. **Des « contrats » entre les 3 ou 4 parties prenantes que sont le demandeur d'emploi, l'accompagnateur pédagogique, le chef d'entreprise et dans certains cas, le tuteur.** Ces contrats formalisent le choix de la compétence ciblée et le niveau visé. Ils supposent donc l'existence de référentiels partagés pour exprimer ces compétences – et pas seulement les activités. Ils engagent l'apprenant à s'impliquer, l'accompagnateur pédagogique et le tuteur à être présent lors des moments d'observation/réflexivité, le chef d'entreprise à aménager l'organisation du travail pour permettre les apprentissages.
2. **Le document d'évaluation et auto-évaluation** qui permet d'affiner les compétences visées. Ce même document servira également en fin d'Afest pour l'évaluation finale.
3. **Le « journal de suivi » de l'Afest :** il s'agit de noter les dates, durées et objets des séquences d'Afest sans décrire ce que l'apprenant a fait pour garder la confidentialité. Ce qui n'empêche pas l'accompagnateur pédagogique, pour son suivi personnel d'avoir un document de travail pour lui, beaucoup plus détaillé lui permettant de noter et suivre l'évolution des apprentissages. C'est dans ce document que les « éléments probants » demandées par le décret doivent se trouver<sup>11</sup>.
4. **Une attestation finale remise au demandeur d'emploi** pour avoir une trace de l'acquisition de ces compétences. Document non officiel, cette attestation peut néanmoins être utile au demandeur d'emploi dans ses recherches d'emplois actuelles ou futures.

---

<sup>11</sup> En ce qui concerne les « traces de l'activité », libre au demandeur d'emploi comme à l'accompagnateur pédagogique d'utiliser des photos, des vidéos, des documents écrits... mais si l'on en reste à un point de vue pédagogique, ceux-ci ne sont là que pour les aider à mémoriser l'activité réelle et faciliter le travail de réflexivité. Ils sont un soutien à l'observation qu'ils ne peuvent remplacer. Ils ne doivent en aucun cas déplacer le point névralgique de l'Afest qui concerne un processus d'apprentissage et non une accumulation de preuves. Ces traces sont certes obligatoires mais peuvent être définies par les acteurs de terrain puisque le terme utilisé juridiquement d'« éléments probants » laisse une vraie liberté d'usage. En revanche, elles doivent représenter une « preuve » que l'Afesty a bien eu lieu en cas de contrôle.

## 8. Les risques et les limites

Ils sont liés aux six caractéristiques de l'Afest.

1. Le **volontariat** de l'apprenant n'est pas respecté : « on » décide pour lui ce qui est bien pour lui sans même parfois lui expliquer la démarche.
2. Le « **ciblage** » **sur une compétence** n'est pas bien réalisé : on confond activité et compétence ; la « maille » est trop large (plusieurs blocs de compétences voire un métier complet) ou trop étroite (des tâches), on n'a pas de référentiel partagé donc les attentes ne sont pas identiques entre les différents acteurs, le rythme d'acquisition est trop rapide ou trop long par rapport à la compétence attendue (erreur d'ingénierie pédagogique), l'intégration dans un parcours est mal positionnée.
3. Le principe d'une **auto-évaluation + évaluation** n'est pas respecté : il n'y a pas d'auto-évaluation et l'Afest est perçue par l'apprenant comme une évaluation en situation de travail. L'écart entre les deux évaluations est « irréconciliable » et l'accompagnateur pédagogique – dont c'est un des rôles ne parvient pas à faire converger sur un objectif commun... finalement on conserve l'avis du hiérarchique. La confiance et l'engagement du demandeur d'emploi deviennent problématiques.
4. La mise en « **situation réelle** » est tellement aménagée qu'elle n'est plus réelle. On l'a dit, cela n'empêche pas l'apprentissage mais c'est une autre démarche.
5. La **distinction claire entre les rôles** n'existe pas. Malgré la bonne volonté du tuteur/accompagnateur pédagogique, l'efficacité pédagogique de l'Afest sera bien moindre du fait de la confusion des rôles. On retrouve en fait une situation classique de tutorat et les séances de réflexivité deviendront surtout une « technique interrogative » bien connue des formateurs. Technique qui fonctionne mais beaucoup moins fortement que dans le cadre de l'Afest. Dans la plupart des cas, le demandeur d'emploi vivra l'Afest comme une situation où il est formé/évalué plus qu'accompagné.
6. **Les phases d'observation** de l'activité en situation réelle **et de réflexivité** sont trop distanciées, la seconde devenant un « point » sur les apprentissages mais basée sur une reconstruction de l'activité et non sur son observation. Là aussi cela fonctionne, mais beaucoup moins efficacement que si l'on peut avoir « vécu ensemble » l'activité.

**Il est clair que si l'on cumule les trois derniers risques, il est inutile de parler d'Afest, qui devient surtout un terme à la mode pour repeindre des pratiques déjà largement existantes et par ailleurs efficaces.**



# CONCLUSION :

## S'ENGAGER DANS L'AFEST POUR DES DEMANDEURS D'EMPLOI

---

En conclusion nous insisterons sur cinq points :

- 1. L'Afest est un outil tout à fait intéressant pour développer les compétences des demandeurs d'emploi, s'il est bien inséré dans un parcours qui garantit à la fois l'insertion dans une entreprise, l'acquisition de connaissances et de compétences de base et une relation non évaluative avec un accompagnateur pédagogique.** Comme pour tous les autres publics, il est indispensable de respecter les conditions qui font que l'Afest permet d'apprendre.
- 2. Nous avons été frappés par l'efficacité des dispositifs proposés par certaines régions qui s'inscrivent dans un temps long (entre 400 et 800h), qui nouent une relation partenariale avec des TPE/PME et qui adaptent les accompagnements nécessaires en fonction des besoins particuliers.** Si l'Afest peut représenter une valeur ajoutée dans les apprentissages, c'est bien parce qu'elle s'intègre dans de tels dispositifs.
- 3. La question clé reste maintenant de savoir comment s'y prendre. En effet, des appels à projet sont déjà sur la table et le mode opératoire pour réussir une politique d'Afest reste encore à définir. On peut considérer que les étapes suivantes seront à l'ordre du jour pour tous les acteurs – Régions ou Pôle emploi – souhaitant mobiliser l'Afest pour les demandeurs d'emploi :**
  - **Communiquer sur le cadre de référence de l'Afest, sa définition et sa valeur ajoutée.**
  - **Identifier des publics et les dispositifs au sein desquels l'Afest aura une valeur ajoutée,** et donc les entreprises susceptibles d'accueillir ces demandeurs d'emploi.
  - **Identifier et sélectionner les acteurs capables d'être, à terme, des conseillers Afest sur un territoire donné.** Lors de la phase de lancement, ils assureront en outre le rôle d'accompagnateurs pédagogiques externes et formeront les accompagnateurs pédagogiques internes dans les entreprises, qu'ils suivront ensuite. Ceci devrait permettre l'essaimage de l'Afest au-delà du nombre, par définition restreints de ces conseillers, grâce à la démultiplication d'accompagnateurs pédagogiques internes.  
Ces conseillers mènent la phase d'analyse préalable (opportunité, faisabilité, analyse de l'activité et ingénierie du parcours incluant l'Afest). Ils identifient avec les demandeurs d'emploi et l'entreprise l'agenda et les ressources de l'Afest.  
Ces conseillers et les accompagnateurs pédagogiques internes sont financés par une aide publique sur une période qui peut excéder la période de chômage pour inclure par exemple les six premiers mois en poste comme salarié.

**4. Concrètement, notre recommandation est, avant de se lancer, de réunir un groupe de travail inter-régions pour éclaircir ensemble quelques points clés parmi lesquels :**

- **Détailler ce que veut dire identifier et sélectionner les conseillers Afest** : qui le fait ? quel est le type d'acteurs susceptibles d'être capables de faire cela, comment les identifier ?
- **Détailler ce que devrait être le contenu d'un cahier des charges** pour définir les missions de ces conseillers Afest ?
- **Définir la bonne méthode pour « sourcer », au-delà des conseillers, des structures qui seraient au côté des commanditaires sur ces projets**, en leur disant que cela signifie pour elles et en vérifiant qu'elles agissent dans le cadre de référence défini ?
- **Détailler dans un document court ad hoc pour l'entreprise ce que veut dire de s'engager dans une Afest Demandeurs d'emploi** : qui mobiliser ? Quels temps dédiés ?

**5. Enfin, soulignons un point urgent, celui de la certification des accompagnateurs pédagogiques Afest.**

- Ne faudrait-il pas créer rapidement un CQP permettant de clarifier pour tous les acteurs le contenu des compétences attendues ?
- Sans cette démarche, le risque est de voir fleurir ici et là des certifications privées émanant de cabinets qui dicteraient alors les règles du jeu d'un marché pourtant en large partie public.





**INVESTIR  
DANS VOS  
COMPÉTENCES**