



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

Actions de formation en situation de travail

L'AFEST À L'ÉPREUVE DU RÉEL

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

L'AFEST : PAS SEULEMENT UNE QUESTION DE PÉDAGOGIE

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

Raphaëlle Pienne

C'est sur le témoignage de Matthieu Charnelet, dirigeant d'une entreprise d'un peu plus de 200 salariés du secteur des services à la personne, que s'ouvre le numéro que la revue *Éducation permanente* a consacré à l'action de formation en situation de travail (Afest). Et cela n'a sûrement rien d'un hasard, le développement de l'accès des salariés de TPE et PME à la formation étant un des arguments phares avancés pour la mise en place de cette nouvelle modalité de formation. Matthieu Charnelet est pour sa part convaincu de l'intérêt de l'Afest, qu'il pratique dans sa société. "Elle ne remplacera pas les besoins en formation plus classiques, mais elle fait partie des solutions qu'il faut probablement aider à développer. [...] Dans les avantages de l'Afest on trouve notamment la fidélisation des salariés. Elle fait donc partie des choix stratégiques dans nos métiers où le capital est humain", nous explique-t-il.



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



Les bénéficiaires du dispositif Afest chez Actif Agencement.

Des difficultés "des deux côtés"

Malgré sa bonne volonté, Matthieu Charnelet ne cache pas les difficultés que pose la mise en place de l'Afest : "Quelque chose que nous avions mal anticipé, c'est le temps requis pour l'accompagnement du changement lié au formateur, qui est long. De plus, ce temps de travail pour faire grandir le formateur n'est pas payé, l'entreprise doit le faire sur fonds propres", décrit-il. Le travail de Salima Rairi, consultante, et d'Anne-Lise Ulmann, maître de conférences au Cnam, fondé sur l'observation de réunions de travail avec des conseillers d'opérateurs de compétences (Opco) en charge du développement d'Afest, montre par ailleurs que tous les acteurs n'ont pas atteint le même degré de maturité que ce chef d'entreprise. "Les conseillers ont du mal à intégrer que la formation ne relève pas seulement d'une pratique de stage. Et beaucoup d'entreprises considèrent aussi que ce n'est pas leur rôle [de former]. L'incompréhension et la difficulté à bouger viennent des deux côtés", expose Anne-Lise Ullman. Face à cette situation, certains Opco finissent par se contenter de produire des ressources pédagogiques pour l'Afest ou d'organiser seulement des ateliers de sensibilisation, constate-t-elle avec Salima Rairi.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Propos recueillis par Raphaëlle Pienne



Anne-Lise Ulmann, maître de conférences au Cnam.

Une normativité contraignante ou structurante ?

La forme elle-même de l'Afest ne serait-elle pas un frein à son déploiement ? Catherine Bissey, directrice recherche et développement à l'Opco des entreprises de proximité, relaie dans son article pour *Éducation permanente* les impressions des entreprises : une réflexivité qui peut faire peur, ou encore la crainte que l'Afest ajoute de la complexité à des pratiques de formation "sur le tas" qui existaient déjà. La consultante Olivia Berthelot et la chercheuse Céline Rössli, qui ont accompagné l'expérimentation d'une Afest dans une TPE familiale, constatent également dans leur travail que "telle

REPÈRES

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

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

QUELLE POSTURE POUR L'ACCOMPAGNATEUR AFEST ?

UN ACCOMPAGNATEUR DANS UNE ÉQUIPE AFEST

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

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

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



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



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

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

Un travail qui doit inclure la formation

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

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

- qu'elle est mise en œuvre aujourd'hui par la plupart des Opco, l'Afest requiert une ingénierie et un formalisme difficilement compatibles avec les réalités de la TPE et de ses acteurs". Leur analyse ne doit néanmoins pas être interprétée comme le reproche d'une trop grande exigence normative de la loi, nous précisent-elles. "La loi est ouverte et a été faite de sorte à qu'il y ait une souplesse, qu'il est important de conserver", explique Céline Rössli. Olivia Berthelot, qui continue à accompagner régulièrement des Afest, s'appuie d'ailleurs sur les obligations de la loi : "Je profite de cette exigence de formalisme pour faire réfléchir les acteurs : le formateur sur ce que c'est de former,

DES OPTIONS POUR ALLER AU-DELÀ DE L'AFEST

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

Raphaëlle Pienne

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



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

L'Afest pour améliorer les conditions de travail

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

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

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



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

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

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



Fabienne Caser, chargée de mission à l'Anact.

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

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



des compétences entrepreneuriales”, ajoute Solveig Grimault.

Pour trouver un langage commun avec l'entreprise

L'Afest, enfin, inviterait également à renouveler la manière de penser les dépenses de formation selon Jean-Claude Dupuis, professeur à l'institut de gestion sociale (IGS). “Le fait que l'on ait re- connu l'Afest en tant qu'action de formation la rend éligible aux fonds mutualisés, ce qui ac- croît encore le risque de tarissement des fonds de la formation. [...] Vu que l'action est diffuse, se pose la question de démontrer son utilité écono- mique”, explique-t-il. Dans le débat revient régulièrement la proposi- tion de considérer les dépenses de formation comme des dépenses d'investissement, qui pour- raient à ce titre être inscrites au bilan de l'entre- prise puis amorties. Les règles comptables, non sans “bonnes raisons”, ne l'autorisent néanmoins pas. “Il y a une incompréhension de la position des organismes de normalisation comptable. [...] Dans le cadre actuel, ils ne peuvent pas aller plus loin”, expose le professeur. D'où sa proposition d'envisager une troisième voie : “Avec les Afest notamment, on peut amener à penser que la situation de formation peut aussi être une situation de gestion”, explique Jean-Claude Dupuis. Ce cheminement autorise à avoir recours à des outils de gestion pour mesurer les effets de la formation. “Quand on utilise cet outillage, on peut arriver à démontrer que la formation est aussi un investissement, qu'elle a un impact économique et financier”, juge Jean-Claude Dupuis. C'est pourquoi, selon lui, “les responsables de formation, y compris les or- ganismes de formation et les formateurs, de- vraient être capables de maîtriser ce langage du contrôle de gestion”. ●

COMMENT FINANCER L'AFEST ?

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

Raphaëlle Pienne

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



“ Financer l'Afest est un exercice qui pose plus de questions qu'on ne pourrait le croire”, écrit Mathieu Carrier, directeur ingénierie et inno- vation de l'Opco Atlas, dans son ar- ticle pour *Éducation permanente*. Car l'Afest n'est pas un nouveau dispositif assorti d'une enveloppe budgétaire dédiée. “Dans notre réflexion, nous avons dû nous interroger sur comment faire coexister nos dispositifs de finance- ment actuels avec cette nouvelle modalité de se former”, explique-t-il.

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

Deux problématiques sont à résoudre pour le fi- nanceur de l'Afest : quel périmètre d'activités soutenir et quelle forme de financement choisir, entre notamment un forfait horaire ou un forfait global attaché à un parcours. “La question était aussi de savoir comment intégrer l'Afest à nos dispositifs sans créer une complexité qui soit un repoussoir pour nos entreprises, tout en tenant compte de la diversité des projets”, décrit Mathieu Carrier. L'Opco Atlas, outre la prise en charge de presta- tions d'appui-conseil, a fait le choix de financer la formation de l'apprenant avec le plan de dé-

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

Financer l'Afest par les fonds de l'alternance

Le financement de l'Afest par le plan de déve- loppement des compétences se heurte néan- moins à la diminution des fonds liés à ce dispositif depuis la réforme de 2018. D'où la ré- flexion de l'Opco Atlas d'utiliser les fonds de l'alternance, qui constituent aujourd'hui la res- source principale des Opco. “Nous avons une marge de manœuvre sur la professionnalisation. Mais cela reste un pari, qui sera mis en œuvre à l'automne dans le cadre du contrat pro expérimental”, décrit Mathieu Carrier, qui explique que cette solution a été construite en ayant “des échanges très riches avec la DGEFP”. Un forfait global de 500 euros devrait être proposé par action de profession- nalisation intégrant l'Afest dans le parcours pédagogique. ●●●

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



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

7

Opco ont financé des Afest en 2020.

Enquête Centre Inffo



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

“L'Afest peut se positionner au niveau des heures d'évaluation et d'accompagnement, qui peuvent être valorisées séparément dans le Cerfa de l'action de professionnalisation. Cela permet de sécuriser le législateur, car l'Afest ne serait pas assimilée à des heures d'enseignement même si elle serait mise en œuvre dans ce cadre. Cela nous a semblé un bon compromis”, expose-t-il.

Enquête Centre Inffo

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

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

Observatoire de Centre Inffo.

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

Les prises en charge financières de l'Afest

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

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

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

