

**Manuel  
de l'AFEST  
à l'usage  
de tous**

**A  
F  
E  
S  
T**

## Avant-propos

Ce manuel propose une méthodologie de mise en œuvre de l'action de formation en situation de travail. Il ne s'attache pas aux aspects pédagogiques mais retrace les grandes étapes de mise en œuvre d'une AFEST au sein d'une entreprise. Il propose un cheminement cohérent pour mettre en œuvre cette modalité de formation lorsque la situation de travail sera la réponse la plus adaptée pour l'accès à la compétence.

Édito  
P. 3

1. L'AFEST,  
principes d'action  
et d'accompagnement  
P. 4

2. A comme AFEST,  
et comme Acteurs  
P. 10

3. Méthodologie type  
P. 14

4. Comment solliciter  
votre Opco ?  
P. 34

Annexe  
P. 37

## Édito



AFEST, un acronyme de 5 lettres dont l'usage s'est répandu depuis peu dans le monde de la formation professionnelle. L'idée n'est pourtant pas neuve. Bertrand Schwartz nous enseignait déjà il y a plus de 40 ans qu'« un adulte n'est prêt à se former, que s'il trouve, ou s'il peut espérer trouver dans la formation qu'on lui offre, une réponse à ses problèmes, dans sa situation ».

La mise en application de ce principe s'est toutefois longtemps heurtée au cadre historique de la formation professionnelle opposant, sur le plan légal, les activités de formation et de production. Dès lors, comment construire un cadre réglementaire qui puisse rapprocher la formation et les principes qui l'accompagnent (objectifs d'apprentissage, droit à l'erreur...), des activités de travail et de ses impératifs (productivité...)? Pour répondre à ce défi, le Ministère du Travail a initié fin 2015 une phase d'expérimentation dont les conclusions ont abouti à la reconnaissance de l'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) au sein de la Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018.

Les freins réglementaires levés, il appartient désormais à Atlas, en tant qu'opérateur de compétences, d'accompagner la mise en œuvre des Actions de Formation En Situation de Travail.

En effet, l'AFEST demeure un objet mal identifié par de nombreuses entreprises. Ce guide a ainsi pour objectif de rendre accessible les conditions de réussite d'un projet AFEST. Ce document s'inspire des travaux collaboratifs pilotés par l'agence Erasmus + dans le cadre de l'Agenda Européen pour la Formation des Adultes (AEFA) et a bénéficié du soutien de la Maison de la Formation en Situation de Travail (MAFEST) pour adapter son contenu aux besoins des entreprises des services financiers et du conseil. Face aux défis de l'évolution des métiers et des activités, nous espérons que ce manuel permettra une plus large appropriation des méthodologies de la Formation en Situation de Travail afin d'enrichir les voies d'accès à la compétence.

Yves Portelli  
Directeur général Atlas

# 1

Partie 1

## **L'AFEST, principes d'action et d'accompagnement**

## L'AFEST : une action de formation

La formation en situation de travail suppose une démarche pédagogique originale et spécifique. Elle s'organise et est dispensée sur les lieux de travail, en situation de production. Elle utilise les activités professionnelles comme support et moyen pédagogiques. Celles-ci sont aménagées pour faciliter les apprentissages et les séquences de formation sont structurées par une alternance de mise en situation et de « séquences réflexives ».

Un professionnel métier, reconnu compétent, va jouer le rôle de formateur, transmettre son expérience et faciliter l'acquisition de savoir-faire requis par l'activité de travail. Si « l'apprentissage sur le tas » a toujours existé il ne permet pas toujours de consolider durablement les acquis professionnels ni la transposition à de nouvelles situations. Ce qui sera en revanche une des ambitions de l'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST)

### Former en situation de travail demande donc une triple intention :

- + transformer des situations de productions en situation de formation,
- + formaliser la démarche d'apprentissage (objectif, séquences, moyens...),
- + rendre conscients les apprentissages en effectuant un retour sur l'expérience vécue.

L'AFEST est une action de formation, au même titre que la formation en présentiel ou à distance, car :

- + elle est un moyen d'atteindre un ou des objectifs professionnels définis en amont à savoir le développement de compétences et/ou de qualification,
- + elle doit être réalisée dans le cadre d'un parcours ou itinéraire pédagogique définis en amont,
- + elle donne lieu à des preuves de sa réalisation effective (traçabilité).

Elle ne se substitue pas aux autres approches pédagogiques existantes mais elle offre une opportunité supplémentaire de rendre la situation de travail apprenante, et de traduire ce qui, la plupart du temps, se fait de manière informelle. Toutes les activités de travail ne sont pas propices à la formation en situation. L'exemple des formations liées à la sécurité le démontre. En revanche, l'AFEST peut très bien s'inscrire dans un parcours multimodal dans lequel seraient couplées des séquences à distance ou en présentiel.

### L'AFEST n'est pas :

- + de la formation sur le tas. Celle-ci relève d'apprentissages non intentionnels, non programmés, ne comporte ni objectifs, ni formateur désigné ou d'évaluation des acquis. L'AFEST, elle, relève d'une intention pédagogique et doit comporter un objectif, un programme, des moyens humains et matériels,

- + de l'autoformation car la mise en œuvre d'une AFEST doit comprendre, à minima, un encadrant/référent accompagnant la personne en train de se former.

## L'AFEST, c'est une opportunité

### 1. Pour le formateur AFEST, d'enrichissement de son expertise métier :

- + aider à apprendre invite à décomposer, à interroger ses propres pratiques et renforce les compétences « métier », même d'un expert,
- + le formateur est davantage un accompagnateur qui va guider, pas à pas, l'apprenant dans ses questionnements et ses apprentissages. Cette pratique va permettre au formateur de développer un savoir-faire pédagogique spécifique,
- + la mise en mot de l'expérience et de l'expertise conduit à une conscientisation et la reconnaissance des compétences (par eux-mêmes, par l'entreprise, par ses pairs).

### 2. D'enrichissement de l'organisation du travail, des conditions et outils de production via :

- + la mise en évidence des dysfonctionnements (cloisonnement des services ; obsolescence de certaines procédures...etc), le partage de suggestions de procédures plus efficaces, propositions de mesures correctives pour ajuster l'organisation,
- + l'ouverture d'espaces de discussions « parler de son travail au travail », sur les critères du « travail bien fait » améliore les conditions de travail,

- + le renforcement de la cohésion d'équipe (accès à une meilleure connaissance interpersonnelle, fluidifie les relations professionnelles),
- + l'amélioration des rapports hiérarchiques.

### 3. D'enrichissement des processus de transmission des savoir-faire professionnels, au bénéfice de tous les acteurs :

- + la formation est co-élaborée par la ligne managériale, la fonction RH, l'expert métier, l'apprenant,
- + l'AFEST permet aux entreprises de satisfaire leurs obligations en matière de formation (entretien professionnel),
- + les apprentissages sont rapides et adaptés aux besoins spécifiques de l'apprenant et de l'entreprise,
- + les savoir-faire clés sont préservés, et la performance des équipes améliorée : implication des « anciens », développement des apprentissages en équipe, valorisation des « beaux » gestes, trucs et astuces, bonnes pratiques, tour de main, etc,
- + les contenus des référentiels de poste, de métier, de certification pourront être mis à jour et ainsi mieux répondre aux besoins de l'entreprise,
- + le rapport à la formation est dédramatisé, l'appétence pour se former est accrue particulièrement pour des salariés qui n'ont aucun goût pour les formations de type « académique ».

## Le travail comme matériel de formation et le droit à l'erreur comme norme

L'AFEST utilise l'activité de travail comme support et levier pour le développement des compétences. Ici c'est bien le travail qui constitue le matériel de formation.

### Pour se réaliser l'AFEST suppose préalablement :

- + l'appropriation, par les acteurs concernés, des problématiques liées aux besoins de compétences. L'apprenant particulièrement devra savoir et adhérer à ce qui est attendu de lui,
- + l'analyse de l'activité de travail pour, si nécessaire, adapter cette dernière et mettre en valeur les compétences à mobiliser pour la réalisation de cette activité,

+ la construction d'une relation de coopération entre deux acteurs clés, volontaires et motivés : un expert métier exerçant une fonction de formateur-tuteur et un apprenant.

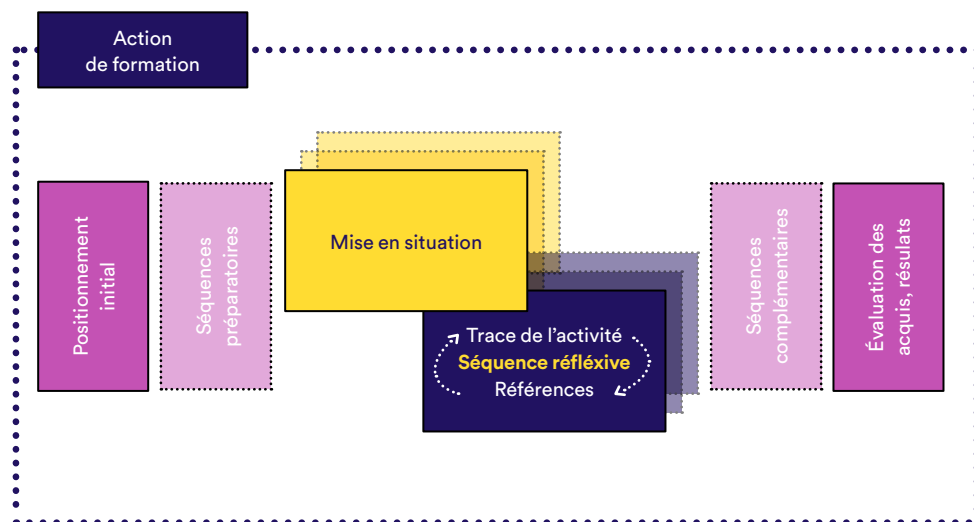
### Pour sa mise en œuvre, l'AFEST alterne donc :

- + des séquences d'activité/travail telles que définies au préalable,
- + des séquences dites réflexives pendant lesquelles l'apprenant analyse son activité et ses apprentissages. Accompagné du formateur tuteur, il pourra valider, de manière consensuelle, ses acquis.

Pour les séquences « d'activité », l'apprenant doit être mis en capacité de réaliser seul les tâches à effectuer. Il ne suffira pas de proposer une imitation des gestes professionnels, du « je te montre et tu répètes ». Il s'agira de proposer à l'apprenant de faire par lui-même, de se confronter à la situation afin qu'il puisse en faire l'expérience et progressivement en « tirer les leçons », les bonnes et les mauvaises stratégies. Apprendre par l'expérience c'est tâtonner, faire des essais, des allers-retours et c'est accepter de « se tromper », de ne pas être performant immédiatement. Pour cela l'apprenant doit être en confiance. Le formateur/tuteur intervient peu ou pas dans cette étape mais doit garantir, inconditionnellement, « un droit à l'erreur ».

l'apprenant, d'analyser conjointement ce qui a été acquis dans la mise en situation, les écarts avec les attendus de la tâche, de proposer des stratégies d'amélioration. L'alternance de ces séquences peut être réalisée autant de fois que nécessaire.

En résumé l'AFEST est un parcours visant un objectif professionnel alternant phases de travail et des phases de réflexion, accompagnées, évaluées et traçables.



Les séquences réflexives sont distinctes des phases de mise en situation.

Elles sont une mise entre parenthèse de l'activité pour faciliter la réflexion. Elles peuvent avoir lieu aussi bien en amont, que pendant la séquence « d'activité » et toujours après ces dernières.

Elles ont pour objectifs la prise de consciences du « comment on procède », des processus mobilisés pour réaliser telle ou telle activité, de consolider des compétences, de les questionner et si besoin de les remettre en question. Elles ont pour objet de tirer les enseignements des mises en situation.

Les échanges avec le formateur/tuteur sont essentiels. Ils permettent au formateur de comprendre les stratégies cognitives mises en œuvre par

# 2

Partie 2

## **A comme AFEST, et comme Acteurs**

Vous trouverez sur le site *opco-atlas.fr* le glossaire complet de la formation en situation de travail. À tout seigneur tout honneur, nous vous présentons ici la lettre A

# A

## AFEST

Une AFEST est une action de formation (Art L.6313-1 1°) en situation de travail. Elle mobilise un formateur, interne ou externe à l'entreprise – et un salarié à former sur le lieu même du travail et en cours d'activité. Le matériau pédagogique principal est fourni par la situation de travail. Deux séquences pédagogiques distinctes mais articulées constituent le cœur d'une AFEST :

### 1<sup>re</sup> séquence : une mise en situation

Le salarié est mis en situation de réaliser une activité, avec une intention pédagogique dont il est informé. Il s'agit d'une vraie situation de production qui aura été, autant que possible, aménagée à des fins d'apprentissage.

### 2<sup>e</sup> séquence : une phase de prise de recul (réflexivité)

Vivre une expérience de travail ne suffit pas à produire des compétences susceptibles d'être utilisées dans d'autres situations. Un temps réflexif – hors production – accompagné par un formateur interne ou externe, est nécessaire pour tirer les enseignements de ce qui s'est passé, analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis, et ainsi consolider et expliciter les apprentissages.

Ces deux séquences sont répétées autant de fois que nécessaire pour permettre les apprentissages visés. L'AFEST est la forme « réglementée » de la Formation en situation de travail.

## Acteurs

L'AFEST, en tant que modalité décrite par le décret du 28 décembre 2018 et mise en œuvre depuis 2019 mobilise cinq types d'acteurs solidaires, aux fonctions et activités différentes nécessairement complémentaires et articulées entre elles. Ils mettent en œuvre une compétence collective. De la capacité collaborative des acteurs dépendra en grande partie la réussite de la démarche.

### L'apprenant

Est le bénéficiaire de la situation d'apprentissage à partir d'une situation de production qui aura été aménagée dans ce but. Il peut être impliqué dans l'analyse du travail et sera sollicité pour analyser ses propres apprentissages. Son implication et son engagement seront un gage de réussite de la démarche d'AFEST.

### Le formateur et/ou professionnel métier ayant une activité occasionnelle de formateur

La fonction de formateur interne, est tenue par un professionnel métier c'est à dire, par celui ou celle qui détient la ou les compétences et qui accepte de tenir le rôle de formateur, de transmettre son « savoir » en organisant intentionnellement des séquences d'apprentissage pour une personne qui sera plus ou moins novice à l'égard de cette compétence.

La fonction de formateur interne en situation de travail est souvent une activité « occasionnelle ». Elle demande donc non seulement de bien connaître

l'activité visée par l'AFEST mais aussi d'être en capacité d'adopter une posture pédagogique adaptée à la formation en situation de travail. Une formation spécifique à la FEST est souvent suggérée.

### Le référent AFEST interne

La fonction de « Référent AFEST interne », est tenue, au sein de l'entreprise, par une personne qui aura les moyens d'assumer le rôle de « garant » des conditions matérielles, organisationnelles et managériales pour la préparation, l'aménagement, la mise en œuvre et l'évaluation de l'AFEST. Fil rouge, ensemblier, ce référent veille à la communication, donne du sens au projet et mobilise les acteurs, participe activement à la dynamique collaborative. Il sera l'interlocuteur privilégié du conseiller Atlas. Mais cette fonction n'est pas toujours présente ou assumée pleinement dans l'entreprise. Elle sera alors épaulée, notamment lors des premières AFEST, par un « Tiers Facilitateur » qui agira, selon les besoins et la demande de l'entreprise, dans le cadre d'une prestation de service.

### Le Tiers facilitateur AFEST externe

La personne désignée comme tiers facilitatrice est spécialiste de la Formation en situation de travail et en facilite sa conception et sa mise en œuvre. Souvent consultant il peut être sollicité par l'entreprise et/ou par l'opérateur compétences dans le cadre d'une prestation d'appui conseil selon les critères de financement applicables (cf. critères de financement sur le site [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr)).

**Globalement le Tiers facilitateur porte attention aux conditions nécessaires à la préparation de l'AFEST et à sa capacité de d'autonomisation de déployer son projet d'AFEST en autonomie. Le Tiers facilitateur peut, si les conditions sont réunies et la demande formulée par l'entreprise, accompagner la mise en œuvre d'une AFEST au côté de ses acteurs internes (référent, formateur).**

### Le collectif de travail, les collègues

Le collectif de travail sera bien souvent un soutien à l'organisation d'une AFEST. S'il n'a pas de fonction attitrée, il est pourtant partie prenante. En effet l'organisation du travail peut être impactée, nécessitant le recours à des collègues pour pallier une absence ou offrir un renfort pour le maintien de la qualité du processus de production. Les représentants du personnel constituent dès lors des interlocuteurs directs.

# 3

## Partie 3

# Méthodologie type

Ce qui fera la différence entre « formation sur le tas » et une Action de Formation en Situation de Travail repose sur l'existence d'une méthodologie, sur la participation active des acteurs et de leur engagement éclairé ainsi que sur une organisation et une planification des différentes étapes de l'action de formation.

Elle se planifie d'autant plus qu'elle peut appeler un aménagement du poste de travail.

Elle est également susceptible d'impacter l'activité de l'unité de production et mobilise parfois même les équipements de la production. Libérer du temps (matériel et humain) suppose donc une anticipation.



---

# L'AFEST : un projet d'organisation et des compétences pour tous

L'AFEST est une action de formation qui doit être pensée comme un projet à savoir une opération ponctuelle ayant un début et une fin, nécessitant la mise en œuvre de ressources humaines et matérielles pour sa réalisation. Elle induit de fait une forte implication de la part de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

---

**L'AFEST c'est avant tout des gains de compétences pour toutes les parties prenantes :**

- + pour l'apprenant car l'AFEST est une manière par le faire plus ajustée à des publics éloignés des schémas de formation induisant un engagement plus important,
- + un apprentissage plus rapide et adapté aux besoins de l'entreprise,
- + la reconnaissance de l'expertise et donc du savoir-faire pour les tuteurs/formateurs.

---

**L'AFEST c'est aussi des bénéfices sur l'organisation du travail.**

Comme le souligne le rapport d'expérimentation de la DGEFP<sup>1</sup>, la mise en place d'une AFEST invite souvent à :

- + décortiquer les activités et induire une discussion sur la question de travail bien fait,
- + mettre en évidence des dysfonctionnements le cas échéant,
- + ajuster l'organisation du travail en y introduisant plus de dialogue et de fluidité.

Elle est aussi une opportunité d'améliorer les relations entre le manager (tuteur) et l'apprenant (salarié). L'AFEST peut aussi être un instrument du dialogue social pertinent au sein d'une entreprise. L'AFEST s'inscrit dans un mouvement global qui va amener à questionner les organisations du travail et devrait contribuer à mieux appréhender les évolutions économiques, technologiques et culturelles que rencontrent les organisations à tous les niveaux.

<sup>1</sup> À consulter sur le site du gouvernement : <https://travail-emploi-gouv.fr>

# L'AFEST, un projet de mise en place d'une ingénierie de formation en situation de travail.

## Les grandes étapes d'une AFEST

05

L'évaluation des apprentissages et l'identification des impacts

**La situation de travail est support de l'évaluation**  
les apprentissages sont évalués

La démarche d'AFEST, ses impacts sont évalués chemin faisant

04

La mise en œuvre

**La situation de travail est révélatrice d'un besoin**  
Les séquences d'apprentissages sont mises en œuvre, articulant mises en situations et séquences de réflexion

La démarche d'AFEST, ses impacts sont évalués chemin faisant

« Et si on formait au travail ? »

01

Le besoin

**La situation de travail est révélatrice d'un besoin**  
Une problématique, liée au développement de compétences, est identifiée comme stratégique et appropriée par tous les acteurs.  
L'AFEST est une opportunité.

02

Le cadrage du projet

- + La formation en situation de travail est faisable
- + Les acteurs sont mobilisés
- + Le projet d'AFEST est optimisé,
- + Les acteurs sont outillés
- + Le processus est lancé

03

L'ingénierie

**La situation de travail est le socle de l'ingénierie pédagogique :**  
+ Les activités de travail cibles de l'AFEST sont analysées puis décrites dans un document de référence,  
+ Le périmètre, les objectifs, les prérequis et compléments de formation sont définis,  
+ Les situations de travail formatives sont scénarisées et planifiées

La mobilisation des apprenants permet d'adapter le parcours de formation

1

## Appropriation des problématiques compétences, opportunité d'une AFEST, maturité de l'entreprise

### Objectifs ?



#### Pourquoi choisir l'AFEST comme modalité de formation plutôt qu'une autre ?

Comme toute nouveauté, l'AFEST peut apparaître comme la solution à un besoin en compétences qui n'est pas solvable, en toute ou partie, par la formation présentielle ou à distance. Mobilisée seule ou associée à d'autres modalités de formation, dans le cadre d'un parcours multimodal, l'AFEST doit répondre à plusieurs prérequis. Avant de mettre en œuvre une AFEST et afin de s'assurer de sa réussite, il convient de s'interroger sur sa pertinence. C'est l'objet du diagnostic d'opportunité-maturité. Il s'agira, par un questionnement simple, de vérifier que les conditions (organisationnelles et humaines) sont favorables et que l'investissement (engagement) des acteurs concernés par cette formation est bien « au rendez-vous ». Cet engagement commence et repose, en premier lieu, sur le dirigeant de l'entreprise.

### Enjeux ?



Mettre en discussion et partager, avec les acteurs clés de l'entreprise, la stratégie et les actions de développement des compétences et/ou la problématique de l'entreprise afin d'estimer si une AFEST est opportune et si l'entreprise est mature ou nécessite, avant toute mise en œuvre, la formation des acteurs (formateur interne et/ou référent interne)

### Avec qui ?



#### L'équipe AFEST qui va débattre de la problématique de développement des compétences rencontrée par l'entreprise est constituée :

- + du dirigeant,
- + du référent AFEST interne
- + du collaborateur apprenant, s'il est déjà identifié
- + du formateur interne
- + du conseiller Atlas

Puis dans un 2<sup>nd</sup> temps, un prestataire interviendra, si besoin, pour former et assister l'expert métier dans la mise en œuvre des points clés de l'AFEST (analyse de la situation de travail, aménagement des situations de formation, droit à l'erreur, séquences réflexives...)

### Comment ?



Le chef d'entreprise et le conseiller Atlas échangent sur la problématique de l'entreprise, identifient les enjeux de développement de compétence, mesurent ensemble la pertinence de s'engager dans une démarche d'AFEST ainsi que sa faisabilité selon la maturité de l'entreprise.

### Avec quelles ressources ?



Vous trouverez sur le site [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr) : un outil d'aide à la réflexion de l'entreprise sur l'opportunité d'une AFEST, un argumentaire AFEST, un glossaire AFEST. Vous pourrez également travailler, de manière autonome ou avec votre conseiller formation, à partir des outils suivants (qu'il vous fournira sur demande) : guide d'entretien exploratoire pour diagnostic d'opportunité et de maturité, le cahier des charges (partie 1)

2 ou 3 personnes de l'entreprise

Réunion d'environ 2h

## 2

# Cadrage du projet d'AFEST et mobilisation des acteurs

### Objectifs ?



L'AFEST pose le cadre nécessaire qui manque à la formation « sur le tas ». Sa mise en œuvre nécessite à la fois la maîtrise de modalités pédagogiques nouvelles et le respect des conditions réglementaires<sup>1</sup> pour que l'AFEST soit identifiée, tracée et reconnue aussi bien dans le collectif de travail que dans son financement. Ces conditions de reconnaissance étant récentes, il est nécessaire :

- + de s'assurer que l'expert métier, formateur AFEST, est en mesure d'assurer cette mission (attributions, approche pédagogique à adopter). Une formation peut être utile,
- + de prendre en compte ce qu'implique une formation sur le lieu de production dans toutes ses dimensions clés,
- + d'étudier les possibilités, les marges de manœuvres, les aménagements possibles pour que la formation en situation de travail puisse avoir lieu,
- + de procéder à une première analyse de la situation de travail qui ferait support à la formation et délimiter un premier périmètre pour le projet d'AFEST.

### Enjeux ?



- + valider avec tous les acteurs le principe et les étapes de montée en compétences du collaborateur apprenant par la formation en situation de travail,
- + former, préparer et accompagner le formateur AFEST et/ou référent interne pour lui permettre de comprendre et déployer efficacement l'AFEST,
- + repérer et anticiper les éventuelles incidences sur l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines,
- + identifier les attributions de chaque membre de l'équipe AFEST tout au long du projet ainsi que les moyens de mise en mémoire des éléments de traçabilité,
- + rédiger une ébauche de récit de l'activité ciblée pour le développement et la partager avec l'apprenant et l'expert métier,
- + renseigner le cahier des charges présentant votre plan d'action qui permettra à Atlas d'étudier l'éligibilité et le financement de votre AFEST et l'éventuel besoin d'accompagnement par un prestataire-Tiers facilitateur.

### Avec qui ?



L'équipe AFEST est constituée :

- + du dirigeant ou de son représentant, référent AFEST en interne, qui exprimera / validera l'objectif professionnel et les compétences visées,
- + du collaborateur apprenant et de l'expert métier, formateur AFEST qui auront identifié le besoin en compétences et auront partagé l'objectif professionnel,
- + du collectif de travail qui sera impacté par l'AFEST,

Puis dans un 2<sup>nd</sup> temps, un prestataire interviendra, si besoin pour former et assister l'expert métier formateur AFEST et référent interne dans la mise en œuvre des points clés de l'AFEST (analyse de la situation de travail, droit à l'erreur, séquences réflexives...).

### Comment ?



Réunions de travail entre les acteurs en charge de l'AFEST, à partir du cahier des charges, afin de :

- + définir l'objectif professionnel visé, préciser les exigences pédagogiques spécifiques à la FEST,
- + repérer les conditions favorables pour une mise en œuvre efficace de l'AFEST. Si besoin rechercher les moyens de remédier et d'optimiser la réussite de la démarche,
- + identifier les besoins pour le référent interne et l'expert métier-formateur et mettre en œuvre, à leur intention, un dispositif d'accompagnement et/ou de formation AFEST,
- + consolider l'équipe projet par une mise à niveau des informations, par une clarification des rôles de chacun, organiser et planifier le plan d'action,
- + analyser la situation de travail, repérer les possibilités d'aménagement à des fins de formation, identifier ce qui pourrait entraver la FEST, rechercher à lever les entraves.

### Avec quelles ressources ?



Vous trouverez sur le site [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr) : la plaquette de communication AFEST, un argumentaire AFEST, une matrice de positionnement initial et d'évaluation continue du salarié. Vous pourrez également travailler, de manière autonome ou avec votre conseiller, à partir des outils suivants (qu'il vous fournira sur demande) : un outil pour analyser le travail à des fins de formation, la check-list des actions à réaliser par le tiers facilitateur ou le référent interne, le cahier des charges (partie 2).

---

Temps pour la formation du formateur et/ou du référent interne AFEST (2 / 3 jours)

---

Temps passé de 3 ressources internes à l'entreprise

---

Réunion : environ 4h, analyse du travail : 4h. Total = 8h

---

*1 Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel / Décret n°2018-1341 du 28 décembre 2018 relatifs aux actions de formation qui pose 4 critères à respecter :*

- 1° L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
- 2° La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
- 3° La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ;
- 4° Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.

3

## Mettre au point l'ingénierie de la formation en situation de travail :

- les activités de travail cibles de l'AFEST sont analysées et décrites dans un document de référence,
- le périmètre, les prérequis et besoins de l'action de formation en situation de travail sont définis,
- les situations de travail formatives sont scénarisées et planifiées.

### Objectifs ?



Comme toute formation, l'AFEST se planifie mais différemment des actions présentielles ou à distance. La planification nécessite une implication de la direction et ou du management compte tenu d'une mise en œuvre dans l'espace de production.

Planifier l'AFEST, c'est ainsi tenir compte de 3 dimensions clés :

- + spatiale : espace occupé ou impact sur d'autres unités au sein de l'organisation dans la chaîne de production,
- + temporelle : calendrier et volume d'activités, impact sur la cadence de production ou la livraison des prestations,
- + économique : matériaux travaillés, risques associés aux dossiers ou relations clients à fort enjeu,

Étape préalable à l'action de formation en situation, l'analyse la situation de travail permet :

- + de formaliser des activités et des tâches mises en œuvre dans un environnement de travail spécifique, avec des processus ou la chaîne de production dont la finalité première n'est pas l'apprentissage, mais la satisfaction client
- + d'identifier les ressources individuelles et celles de l'organisation à mobiliser pour développer des compétences à partir d'activités aménagées, en tout ou partie, à des fins d'apprentissage,
- + De se centrer sur la réalité des activités (travail réel), distinct des attendus formalisés dans la fiche de poste (travail prescrit).

### Enjeux ?



L'objectif reste le développement des compétences, le moyen est l'AFEST dont une des composantes d'entrée essentielles est l'analyse de la situation de travail. Elle va permettre de construire le parcours pédagogique à partir d'activités et tâches que devra réaliser l'apprenant lors des séquences de mises en situation, autour d'un objectif professionnel dans une situation donnée (contexte d'activité, niveau d'objectif, temps potentiellement assoupli...) :

- + sélectionner les activités-compétences faisant l'objet de l'AFEST et si besoin préciser le périmètre,
- + conduire une analyse partagée, multimodale de l'activité de travail, objet et support de l'AFEST et co-construire une référence commune, entre le formateur et le formé,
- + identifier ce qui ne pourra pas être acquis avec cette modalité, et rechercher les compléments de formation dans une logique de parcours,
- + identifier les compétences détenues (positionner, auto-positionner) et celles à développer en AFEST,
- + élaborer des scénarii pédagogiques à partir des activités et de l'environnement de travail (sécurité, etc..).

### Avec qui ?



- + le dirigeant et/ou référent interne AFEST qui évaluera avec le responsable de l'unité de production concernée le calendrier idéal des périodes de mises en situations (activité réduite liée à une période donnée comme celle liée à l'entretien ou la maintenance...),
- + l'expert métier, formateur AFEST qui dédiera du temps pour chaque étape de l'AFEST,
- + le prestataire externe mobilisé sur des étapes clés à forte dimension RH, notamment l'analyse des situations de travail.

Dans les entreprises ne disposant pas de service Ressources Humaines, un prestataire externe pourra venir en support. En effet, en l'absence de fiche de poste, il tentera, par un questionnement sur les pratiques professionnelles, d'appréhender la réalité des activités et des tâches à réaliser pour atteindre l'objectif professionnel défini, Le formateur AFEST, un pair ou un expert métier, idéalement sans lien hiérarchique avec l'apprenant, apportera un support technique en se détachant de « l'évaluation managériale » au profit de « l'évaluation pédagogique. ».

### Comment ?



Réunion n°1 de préparation de l'AFEST avec comme ordre du jour :

- + la validation du besoin en compétences, de l'objectif professionnel et de l'AFEST comme modalité de formation,
- + la formation du formateur AFEST, la communication auprès des acteurs directement associés (équipe AFEST et responsable de l'unité de production) ou indirectement (collègues de l'unité de production ou autres unités engagées dans le même processus de production),
- + la planification de la période de déroulement de l'AFEST et les séquençements probables,
- + Réalisation d'un référentiel d'activité et de compétences (description + but visé + identification de variables propres à l'organisation),
- + élaboration du déroulé pédagogique, des méthodes d'animation, des supports et ressources et du programme,
- + décrire une ou plusieurs activités à réaliser (le « quoi » formulé avec des verbes d'action) et des tâches (le « comment » formulé avec des gérondifs). Il convient de préciser pour chaque activité le séquençement des tâches, l'importance relative de chacune des tâches, sa fréquence d'exécution, ses conditions de réalisation, les critères de performance, les habiletés nécessaires et les savoirs comportementaux associés.

### Avec quelles ressources ?



Vous trouverez sur le site [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr) : une matrice de présentation des scénarii pédagogiques, une matrice de positionnement initial et d'évaluation continue du salarié. Vous pourrez également travailler, de manière autonome ou avec votre conseiller, à partir des outils suivants (qu'il vous fournira sur demande) : la check-list des actions à réaliser par le tiers facilitateur ou le référent interne, un outil pour analyser le travail à des fins de formation.

---

Prestation du prestataire en appui conseil du formateur,

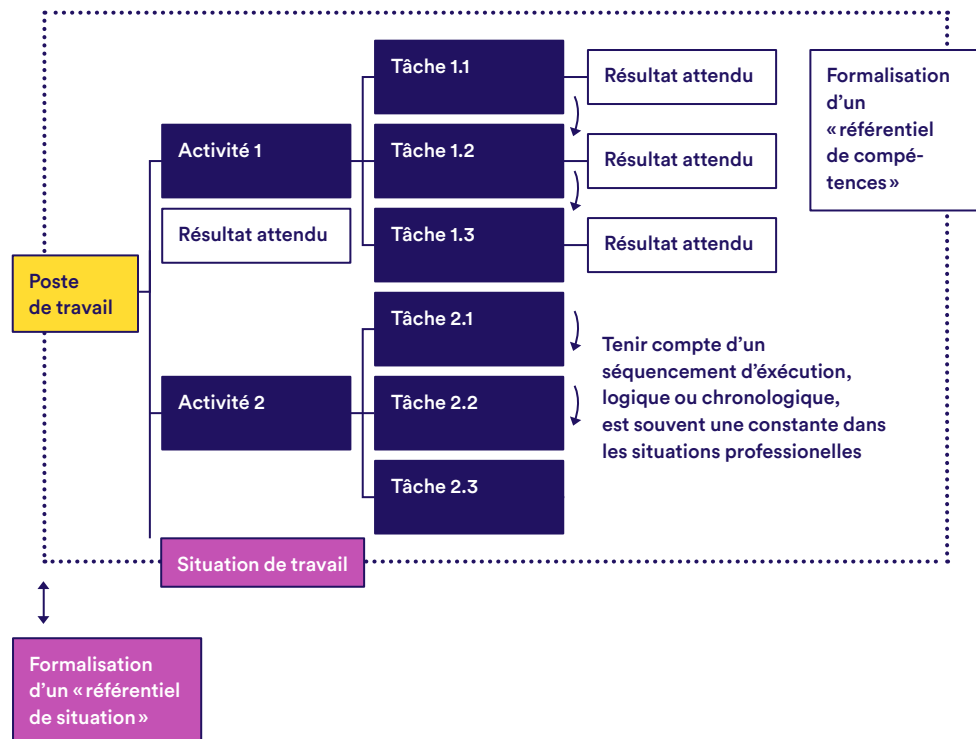
---

Temps passé de 2 ressources internes de l'entreprise = Temps passé du formateur,

---

De 0,5 jour à 1 jour (analyse documentaire, observation, entretien et formalisation).

## Analyse de la situation de travail



4

## Les mises en situation ...

### Objectifs ?



Contrairement aux autres modalités de formation basées sur l'acquisition de savoirs (connaissances, méthodologie, outils...), l'AFEST mobilise la situation de travail comme matériau pédagogique. Après une phase d'observation et d'évaluation des prérequis ou acquis, la mise en situation est organisée, de manière à donner le droit à l'essai à l'apprenant.

### Enjeux ?



+ Par les mises en situation il s'agit d'appréhender très concrètement le sens donné aux activités et aux tâches qui y sont associées, et le résultat que leur combinaison dans l'environnement de travail permet de produire (développement des compétences). Elles peuvent être réalisées de manière intrinsèque par l'apprenant, l'essentiel est de ne pas s'éloigner de l'objectif professionnel visé.

### Avec qui ?



+ L'apprenant en situation de travail, observé en toute ou partie par l'accompagnateur (formateur interne),  
 + L'accompagnateur (formateur interne), en phase d'observation et de prise de notes.  
 + Le collectif de travail : communiquer avec les autres acteurs concernés par la démarche et solliciter, si besoin, leur soutien.

### Comment ?



L'apprenant met en application les activités en vue de la production d'un résultat donné (objectif professionnel). Pour favoriser une montée en compétences progressive, il convient de bien séquencer d'une part les activités et d'autre part les tâches. Cela peut nécessiter d'aménager le poste de travail. Les erreurs, dès lors qu'elles ne touchent ni à la sécurité, ni à la santé de l'apprenant, sont des composantes de l'apprentissage (les identifier et échanger en séquences réflexives).  
 – Faire exprimer l'apprenant sur la situation de travail et les compétences en cours d'acquisition, le guider dans la prise de conscience de sa pratique chemin faisant.

### Avec quelles ressources ?



Vous trouverez sur le site [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr) : une matrice de présentation des scénarii pédagogiques, une charte d'engagement des acteurs dans une AFEST, une Matrice de positionnement initial et d'évaluation continue du salarié.

Le cas échéant, lors des premières mises en situation, appui conseil d'un consultant.

Temps passé par l'apprenant et l'accompagnateur.  
 Appui conseil possible d'un consultant externe.

Temps variable en fonction des activités et tâches confiées.

---

## ...Et les séquences réflexives

---

### Objectifs ?



Prendre le temps d'un « retour d'expérience » est le meilleur moyen de consolider un apprentissage, d'en prendre pleinement conscience et de pouvoir transposer sa compétence dans d'autres situations. Les séquences réflexives constituent la pierre angulaire de l'AFEST et de l'apprentissage par l'expérience...notamment lorsque l'apprenant bénéficie d'un « feed-back », une lecture complémentaire externe apportée par un pair.

Lors de mise en situation l'apprenant met en application son « savoir-faire ».

Avec la/les séquence(s) réflexives, il va ensuite passer au « faire-savoir » et exprimer « son savoir comment faire » en partageant avec l'expert métier-formateur son retour d'expérience.

### Enjeux ?



+ Pour ancrer et capitaliser ses acquis tout en améliorant sa pratique professionnelle en situation de travail.

+ Pour analyser, comprendre et développer sa pratique professionnelle avec l'appui d'un pair. Cela favorisera un retour d'expérience sur la prise en compte de la situation de travail particulière dans laquelle s'exercent les activités et les résultats attendus.

### Avec qui ?



+ Apprenant

+ Formateur AFEST

### Comment ?



En « dehors » du temps de production (avant, pendant, après, les séquences de mise en situation)

Les entretiens réflexifs sont anticipés et programmés.

### Avec quelles ressources ?



Vous trouverez sur le site Atlas [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr) : guide pour animer des séquences de réflexion.

---

Le cas échéant, lors des premiers entretiens, appui conseil d'un prestataire.

---

Temps passé par l'apprenant et le formateur interne. Appui conseil possible d'un prestataire externe tiers facilitateur lors des premiers entretiens.

---

Temps variable en fonction des entretiens réalisés. Base d'un entretien type (15 à 30 min).

## 5

# Évaluer les apprentissages et les impacts

### Objectifs ?



L'évaluation des apprentissages est indispensable pour permettre la prise de conscience par l'apprenant de sa propre progression vers l'atteinte de l'objectif professionnel visé. L'évaluation des apprentissages peut également :

- + demander un ajustement de la stratégie pédagogique,
- + mettre en évidence d'autres besoins en compétences (bases théoriques à perfectionner...) qui peuvent être satisfaits par d'autres modalités de formation (présentiel, à distance, auto-formation),
- + de donner de la valeur à ce qui a été appris, de mesurer les manques,

L'évaluation des impacts permet :

- + de repérer les changements de « représentation » à l'égard de la formation, des relations sociales et hiérarchiques,
- + d'envisager des améliorations concernant l'organisation du travail, des protocoles, des « façons de faire »,
- + d'améliorer le sentiment d'efficacité personnel de l'apprenant.

### Enjeux ?



- + mesurer la montée en compétences de l'apprenant,
- + identifier les suites éventuelles,
- + améliorer la pratique de l'AFEST par le formateur interne,
- + renforcer le dialogue professionnel.

### Avec qui ?



- + l'apprenant, le formateur interne pour l'évaluation des acquis de la FEST,
- + le collectif, la direction, le management, le conseiller Atlas et le prestataire pour la mesure des impacts.

### Comment ?



#### Pour l'évaluation des apprentissages

L'évaluation se fait tout au long de la progression en lien avec le positionnement initial. Chaque séquence de FEST peut faire l'objet d'une évaluation.

À partir des résultats réalisés dans une situation de travail donnée et préalablement décrite (à partir du référentiel de situations), l'apprenant va procéder à une auto-évaluation de ses pratiques professionnelles et du niveau qu'il considère avoir atteint (ne se sent pas capable de faire en toute autonomie ou de façon autonome, est capable de faire face à des imprévus, serait en capacité de transmettre à un « novice »). Cette auto-évaluation sera présentée au formateur dans le cadre d'un entretien d'évaluation des acquis à partir de bases factuelles. L'évaluation des acquis dans le cadre de l'AFEST peut donner lieu à des séquences complémentaires selon l'évolution des situations de travail, de l'objectif professionnel...

Pour la mesure des impacts, un temps dédié sera organisé. Il s'agira de :

- + recueillir et analyser le vécu d'expérience des acteurs impliqués dans la démarche pour mettre en évidence :
  - les impacts, les bénéfiques et les contraintes d'une AFEST,
  - mesurer l'atteinte des objectifs,
  - la satisfaction des acteurs et l'utilité perçue,
  - les prolongements éventuels.

### Avec quelles ressources ?



Vous trouverez sur le site Atlas [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr) :

- Matrice de positionnement et d'évaluation continue du salarié, attestation fin d'AFEST, certificat de réalisation.

- Temps passé par l'apprenant et le formateur pour l'évaluation des apprentissages,
- Pour le bilan l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet.

- Entretien d'environ 10 à 15 mn pour chaque séquences d'AFEST,
- Prévoir une réunion de 2 h pour le bilan, la mesure des impacts et les perspectives.



# L'AFEST : quels usages possibles d'outils vidéos ?

Exemple dans différents pays avec  
le projet européen « See the goal »  
Utiliser la vidéo à des fins didactiques  
et réflexives

Le projet européen « See the goal »  
porte sur l'utilisation de la vidéo  
dans le cadre de formations profes-  
sionnelles, avec deux types d'usage :

- + l'exploitation de la vidéo pour créer  
des situations de travail apprenantes,  
afin de préciser des attendus métiers  
et illustrer les compétences à  
déployer dans « les règles de l'art », en  
combinaison avec des référentiels,
- + la vidéo pour documenter les acquis  
d'apprentissage de l'apprenant et  
à des fins réflexives, afin de soutenir  
son auto-évaluation ou une évalua-  
tion croisée avec son tuteur.

Le projet « See the goal » a associé des  
partenaires de quatre pays (Danemark,  
Finlande, Portugal, Slovaquie), acteurs  
de la formation professionnelle dans  
différents secteurs d'activité (services  
à la personne, industrie mécanique,  
automobile, commercial et  
administration).

Les résultats produits sont accessibles  
en ligne, en anglais, sur le site du  
projet. Des guides méthodologiques,  
portant sur l'analyse du travail, son  
explicitation et son évaluation avec  
la vidéo, sont disponibles en trois déclinaisons : pour les consultants, les  
formateurs internes, les apprenants.  
Des recommandations concernant  
la spécification des acquis d'apprentis-  
sage sont également proposées, ainsi  
que des exemples de situations réelles  
d'usage des méthodes proposées, sous  
forme de vidéos.

.....  
: Quelle plus-value peut représenter  
: l'exploitation de la vidéo dans les  
: séquences d'une démarche d'AFEST ?  
: Dans quelle perspective : didactique,  
: réflexive ? Avec quelles précautions  
: méthodologiques ?  
.....

Partie 4

# Comment solliciter votre Opco ?

Atlas vous accompagne tout au long  
de votre AFEST

# 4

L'ambition d'Atlas est d'aider toutes les entreprises dans la mise en œuvre de formation en situation de travail. Pour cela les partenaires sociaux (organisations représentatives des salariés et des employeurs) vous soutiendront techniquement et financièrement.

**Techniquement** en mettant à votre disposition un conseiller formation et si besoin en prenant en charge, en tout ou partie, un prestataire spécialiste de l'AFEST qui vous aidera à la mise en place de ce type de formation. **Financièrement** par une prise en charge de la formation selon les critères en vigueur.

Si besoin un prestataire pourra vous aider à préparer et mettre en œuvre votre Action de Formation en Situation de Travail.

Pour une demande de prise en charge par Atlas vous devrez renseigner le **cahier des charges**.

Les conditions de prise en charge financière sont disponibles sur le site [opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr)

Les grandes rubriques que vous aurez à renseigner dans ce cahier des charges sont les suivantes :

- + les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'AFEST,
- + les objectifs de l'AFEST et anticipation de son déroulement,
- + l'aménagement des situations de travail, l'animation des séquences de formation et de réflexivité,
- + l'évaluation des apprentissages,

- + les documents à produire/service fait,
- + la prévision de la disponibilité des personnes concernées pour la mise en œuvre.

Pour vous aider dans la mise en œuvre d'une AFEST, vous trouverez sur le site Atlas ([opco-atlas.fr](http://opco-atlas.fr)) et/ou auprès de votre conseiller les outils suivants :

- + plaquette de communication AFEST
- + outil d'aide à la réflexion de l'entreprise sur l'opportunité d'une AFEST
- + guide d'entretien exploratoire pour diagnostic d'opportunité-maturité argumentaire AFEST
- + cahier des charges
- + outil pour analyser le travail à des fins de formation
- + matrice de présentation des scénarii pédagogiques
- + charte d'engagement des acteurs dans une AFEST
- + check liste des actions à réaliser par le tiers facilitateur et/ou le référent interne
- + matrice de positionnement initial et d'évaluation continue du salarié
- + guide pour animer les séquences réflexives
- + attestation fin d'AFEST
- + certificat de réalisation (modèle du Ministère du Travail)
- + fiche bilan des effets de l'AFEST
- + glossaire AFEST

# Annexe

## Outil d'aide à la réflexion de l'entreprise sur l'opportunité d'une AFEST

Pour cheminer sur votre projet d'AFEST, nous vous proposons ci-après 13 questions. Il s'agit moins d'y répondre avec précisions que d'ouvrir la réflexion et de structurer des éléments de discussion avec votre conseiller Atlas. En regard de chaque question vous trouverez des commentaires et apports sur l'AFEST.

## En tant qu'entreprise, quelles questions se posent pour réfléchir à l'opportunité d'une Action de Formation en Situation de Travail

## Commentaires et apports d'information sur l'AFEST

### Pour notre entreprise, développer des compétences est un enjeu :

- + stratégique : nous devons mettre au point de nouveaux produits/services
- + économique : l'enjeu est d'améliorer la productivité
- + organisationnel : nous devons assurer la maîtrise de gestes métier pour améliorer notre production
- + conjoncturel : nous devons améliorer le processus d'intégration, et/ou palier à une perte de compétences (retraite, départ...)
- + réglementaire : nous devons nous mettre en règle vis à vis de nos obligations légales en matière d'évolution professionnelle
- + managérial : c'est grâce au dialogue entre professionnels que les compétences se développent et que le travail s'organise dans de bonnes conditions

L'AFEST participe au développement des compétences transversales mais elle est particulièrement adaptée aux besoins métiers. Elle concourt à la création d'un dialogue entre professionnels, à la consolidation de savoirs, à l'amélioration des conditions de travail.

### Les compétences dont nous avons besoin sont accessibles via un stage de formation

oui / non

L'AFEST est particulièrement pertinente lorsque l'offre de formation, technique ou de proximité, est inadaptée

### Nos salariés expriment le désir d'être formés

oui / non

L'engagement volontaire de tous les acteurs, et particulièrement de l'apprenant, est gage de réussite du projet de formation en situation de travail.

### Un expert du métier est présent dans l'entreprise et volontaire pour organiser une formation en situation de travail

Il n'y a pas d'AFEST sans formateur interne ou accompagnateur volontaire et reconnu pour son expertise métier.

### Nous avons une idée assez précise des personnes et des compétences qui pourraient être concernées

oui / non

La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail s'effectue à partir du moment où un besoin clair est identifié.

### Les compétences visées englobent l'ensemble d'un métier

oui / non

Former en situation de travail a pour objectif de permettre à chacun d'être en capacité d'analyser et d'agir face à des situations qu'il ne maîtrisait pas. L'AFEST se concentre donc sur des situations délicates et importantes.

### Chez nous, développer des compétences c'est avant tout l'affaire :

- + des ressources humaines
- + de l'apprenant
- + des formateurs internes
- + de la direction
- + d'un ensemble d'acteurs

Le dirigeant est le garant du savoir-faire de l'entreprise. Le formateur AFEST le capitalise et assure sa transmission. Le collectif de travail est concerné également par la formation de leur collègue en situation de travail. L'implication du dirigeant est stratégique ainsi que celles de tous les acteurs concernés par ce projet.

### Nous avons besoin de formation pour tout un groupe de salariés

oui / non

Se former en situation de travail permet de développer des compétences précises, différentes d'une personne à l'autre.

### Apprendre en situation de travail, c'est plutôt :

- + observer les collègues, faire comme eux
- + répéter des gestes
- + possible à distance, grâce au digital, au e-learning
- + une question d'organisation du travail

La formation en situation de travail se déploie selon un programme conçu spécialement, avec des objectifs, des séquences de mise en situation et des temps de réflexions. L'AFEST ne s'improvise pas.

### Nous pratiquons déjà :

- + de la formation au poste improvisée / sur le tas (information /sensibilisation)
- + de la formation au poste cadrée/programmée mais en dehors d'une situation réelle (face à face)
- + de la formation interne / intra en dehors d'une situation de travail réelle (= stage / classe)
- + de la formation en situation de travail réelle = cadrée, ressourcee, tracée, évaluée

### D'après ce que j'en perçois, l'AFEST c'est :

- + quelque chose qu'on a toujours fait
- + un dispositif réglementaire qui donne droit à du financement
- + nouveau car cela nous demande d'analyser le travail tel qu'il est fait réellement et d'organiser des séquences de réflexion
- + une approche de la formation qui peut avoir des impacts directs et indirects sur l'organisation du travail de mon entreprises

L'AFEST permet de consolider des pratiques existantes, parfois informelles de développement des compétences. Elle professionnalise les formateurs occasionnels, les RH, le management à mettre en œuvre de manière concertée et volontaire une démarche de formation.

### Chez nous l'AFEST pourra se dérouler dans le cours de l'activité de production habituelle, sans aménagement particulier

oui / non

L'AFEST est une modalité de formation organisée sur le lieu de production. Sa mise en œuvre nécessite de libérer du temps pour le formateur AFEST et l'apprenant. L'aménagement du poste de travail est également à prévoir, pour permettre le droit à l'essai, et à l'erreur.





## Contactez-nous

Par téléphone

ENTREPRISES 01 43 46 01 10

Par internet  
opco-atlas.fr

