



GUIDE  
AEFA



# PETIT GUIDE DE L'AFEST

À L'USAGE DE TOUS



# > Édito

Dans le cadre du programme Erasmus +, l'agence Erasmus+ France / Education Formation assure pour la France la promotion, la gestion et le contrôle de projets européens de coopération et de mobilité pour l'enseignement supérieur et scolaire, la formation professionnelle et l'éducation des adultes, et pilote les dispositifs européens afférents. Elle assure en outre un rôle d'impulsion et de réflexion stratégique auprès des autorités nationales et européennes sur ces thématiques.

Face aux évolutions du marché du travail, la Commission européenne et les Etats membres soutiennent des initiatives visant à assurer la maîtrise des compétences pour tous. En juin 2016, cette volonté commune a été soulignée par l'adoption d'une nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe.

L'action de formation en situation de travail est d'abord une action de formation définie par un cadre précis, de sa préparation à son évaluation. Au niveau national, elle est éligible au financement de la formation professionnelle par la loi du 5 septembre 2018. Elle s'adresse tout particulièrement aux salariés des TPE-PME dans la mesure où ces derniers ont le moins accès à la formation. A ce titre, elle constitue un formidable levier pour gagner la bataille des compétences.

Depuis 2012, l'agence Erasmus+ France / Education Formation coordonne le plan national d'actions de l'Agenda Européen dans le domaine de l'Education et de la Formation des Adultes (AEFA). Un des objectifs de ce dispositif de soutien aux politiques nationales est de favoriser l'accès à la formation des adultes qui en sont le plus éloignés. C'est assez naturellement qu'en 2017, le comité de pilotage de l'AEFA a retenu cette thématique.

## Pourquoi ce guide ?

Il a pour finalité d'outiller de manière opérationnelle, tous les acteurs en charge de déployer l'AFEST, en proposant une méthodologie de mise en œuvre.

Il est l'aboutissement d'un an de travail basé sur l'analyse des expérimentations AFEST supervisées par la DGEFP et l'ANACT, des pratiques existantes, en France comme en Europe, ainsi que d'une série d'auditions des parties prenantes (OPCO, entreprises, formateurs, institutionnels).

Il s'attache à présenter la mise en place de cette modalité pédagogique comme un projet d'organisation dans l'entreprise.

Il s'adresse aux professionnels de la formation, aux dirigeants, aux formateurs ou conseillers d'OPCO qui considèrent l'opportunité de conjuguer le caractère formatif du travail avec des méthodes et moyens pédagogiques dans la perspective d'organiser la montée en compétence des salariés sur le lieu de travail.

Cette première version du guide a vocation à s'enrichir des retours d'expérience dans le cadre d'applications directes par l'entreprise ou des politiques plus larges de développement des compétences par l'AFEST.

Je remercie l'ensemble des partenaires de ce projet et, en particulier, les auteurs de ce guide : Frank Savann (Audit, Conseil & Formation), Vincent Joseph (Centre Inffo), Muriel Pibouleau (La fédération des entreprises d'insertion) et Nathalie Saumon (OPCALIA).

**Laure Coudret-Laut,**

Directrice de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation

<b>SOMMAIRE</b>	De quoi parle-t-on ? .....	04
	Le travail comme matériel de formation et le droit à l'erreur comme norme .....	05
	Méthodologie type .....	07
	Évaluer l'opportunité de l'AFEST .....	07
	Former et communiquer .....	12
	Planifier .....	14
	Analyser la situation de travail .....	16
Appliquer en situation de travail .....	18	



# > Introduction

Le travail qui suit propose de manière objective 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 ou d'une organisation. Il propose ainsi un cheminement cohérent.

Ce travail propose une définition opérationnelle de cette modalité pédagogique. Il a été construit sous trois angles distincts :

- Une approche juridique inscrivant l'AFEST comme une action de formation finançable
- Une approche nationale synthétisant les pratiques existantes au sein des entreprises françaises
- Une dimension européenne, explicitée ci-après.

7 exemples européens viendront illustrer la méthodologie. Ils ont été retenus pour leur potentiel :

- A (re)interroger les représentations et pratiques habituelles
- A nourrir une capacité à inventer de nouveaux modèles
- A constituer des points d'ouverture

Chacun d'entre eux apporte un éclairage particulier qui peut s'articuler avec un angle spécifique à l'AFEST : contexte d'application et objectifs visés, ou étape de mise en œuvre. Certains s'adressent plus particulièrement aux prestataires, consultants et formateurs en charge de concevoir et animer des AFEST ; aux dirigeants d'entreprise et responsables de formation ; d'autres pourront intéresser plus spécifiquement les acteurs institutionnels en charge de réguler, soutenir et accompagner le déploiement de l'AFEST.

Réserver des séquences réflexives .....	19
Évaluer les acquis de l'apprenant .....	21
L'AFEST : un projet d'organisation et des compétences pour tous .....	23
Annexes .....	24
Pour aller plus loin, bibliographie/sitographie .....	24
Liste des auditions .....	25

# DE QUOI PARLE-T-ON ?

Fondamentalement, l'action de formation en situation de travail (AFEST) n'est pas une innovation pédagogique d'inspiration légale qui aurait été portée par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». En revanche, sur les bases conclusives d'un retour d'expérimentation initiée par la DGEFP, le décret n°2018-1341 du 28 décembre 2018 pose les préalables indispensables à la préparation, la réalisation et l'évaluation d'une AFEST.

- ✓ La première des choses à retenir est que l'AFEST est d'abord et avant tout une action de formation. C'est-à-dire que d'un point de vue légal toutes les modalités juridiques liées à une action de formation doivent s'appliquer. On retiendra :
- Un parcours financé de manière différenciée
  - Une information auprès des stagiaires
  - Une réalisation justifiée par tout élément probant

- ✗ L'AFEST ce n'est pas :
- De la **formation sur le tas**. Elle relève d'une intention pédagogique et doit comporter un objectif et un programme. La formation « sur le tas » relève d'apprentissages non intentionnels. Elle ne comporte ni objectifs, ni formateur désigné ou d'évaluation des acquis.
  - De l'**autoformation** car sa mise en œuvre doit à minima comprendre un encadrant/référent accompagnant la personne en train de se former.

## L'AFEST EST UNE ACTION DE FORMATION

Au même titre que la formation en présentiel ou à distance, l'AFEST est **une action de formation** 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 ne doit pas venir se substituer aux autres approches pédagogiques existantes mais bien offrir 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 actions de formation ne peuvent pas être qu'en situation de travail. 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.

## 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.

Elle doit se réaliser en suivant au préalable les 2 étapes suivantes :

- L'analyse de l'activité de travail en amont pour si nécessaire adapter cette dernière.
- La désignation d'un formateur exerçant une fonction tutorale.

Dans 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 devra analyser son activité, et, accompagné du tuteur permettre la validation consensuelle/commune des acquis d'apprentissage.

Pour les phases « d'activité », l'apprenant doit réaliser seul les tâches à effectuer. Il ne s'agit pas d'un « je te montre et tu répètes ». Le formateur/tuteur n'intervient pas dans cette étape. Le « droit à l'erreur » est une condition indispensable.

Les phases réflexives sont distinctes des phases de mise en situation. Elles doivent toujours suivre ces dernières. Ses objectifs sont de valider ou non les acquis d'apprentissage.



Elles ont pour objet de tirer les enseignements des mises en situation. Dans un échange avec le tuteur/formateur, ces phases doivent notamment permettre d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de la mise en situation. 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 de réflexion, accompagnés, évalués et traçables.**

## L'AFEST : QUELLE PLACE LAISSÉE AUX COMPÉTENCES TRANSVERSALES ?



### EXEMPLE AU PORTUGAL, DANS UNE USINE DU SECTEUR DE LA MÉTALLURGIE

#### ➤ Développer les compétences transversales pour tous les salariés et profils de poste

Au Portugal, dans une entreprise industrielle du secteur de la métallurgie, la quasi-totalité des formations des employés d'une unité de production est réalisée en milieu de travail.

Les compétences développées durant ces formations sont de deux types : des compétences d'« habilités d'exécution », et des compétences de type « résolution de problèmes ». Les formations liées aux deux types de compétences, concernent l'ensemble des équipes.

Ainsi, les salariés dont les postes sont catégorisés comme relevant de « fonctions d'exécution », participent au même titre que leurs collègues encadrants aux formations traitant de résolution de problème, et touchant à l'organisation du travail ainsi qu'à sa dimension collective.

Dans cet exemple, les compétences visées dans les formations en situation de travail ne se limitent donc pas à des compétences métiers, de nature technique. De plus, aucune catégorie de salarié n'est cantonnée à ces dernières.

Il s'agit de réinterroger les représentations liées aux activités de travail, lorsque la mobilisation de compétences techniques est perçue comme dominante, les choix de types de compétences privilégiés durant les formations, et de réinterroger ainsi l'idée que certains salariés auraient moins besoin que d'autres d'être formés sur des compétences de nature transversale.

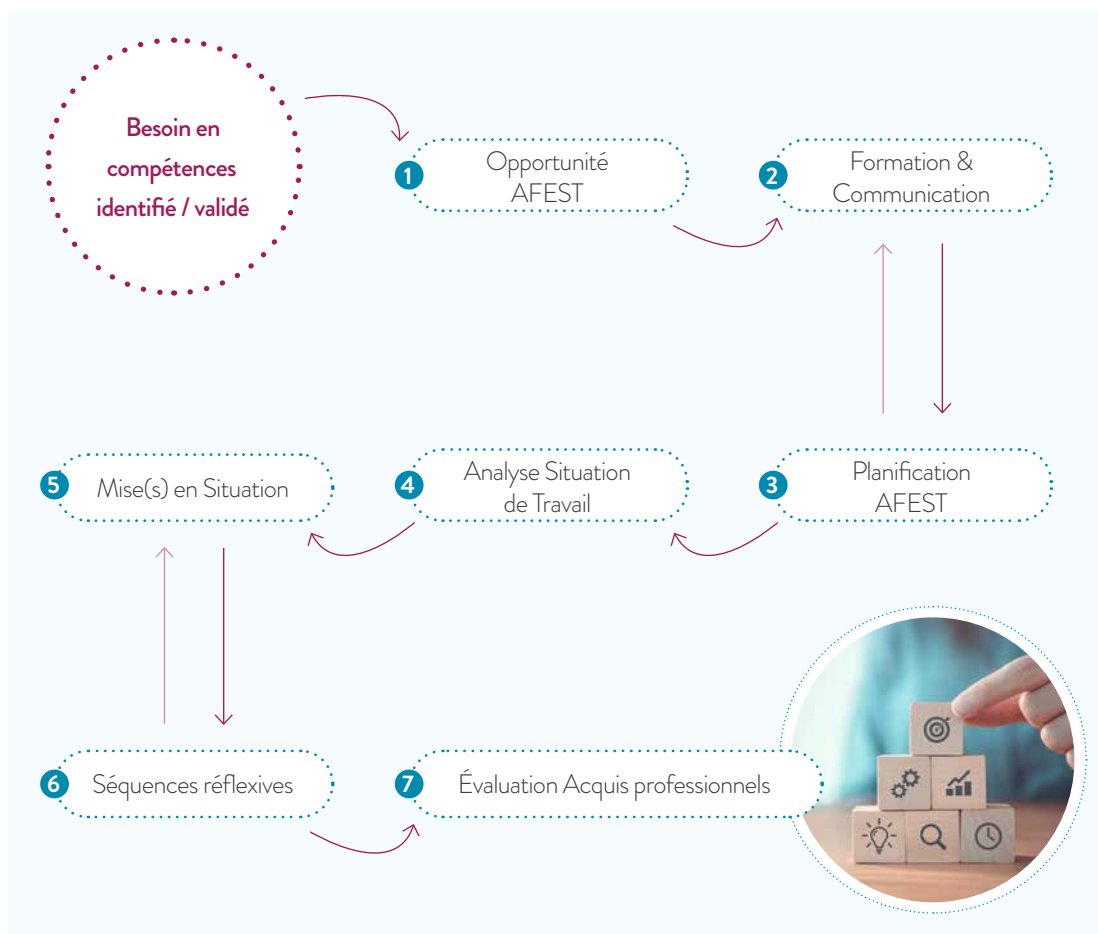
Alors, quelle part aux questions de posture professionnelle, aux compétences transversales autres que les compétences métiers, est-elle pertinente dans une AFEST ?

# MÉTHODOLOGIE TYPE

Partant du postulat que l'AFEST ne se constate pas, a priori à partir de pratiques informelles de transmission du savoir, il nous a semblé opportun d'insister sur **l'importance de sa planification**. Contrairement aux autres modalités de formation où la préparation est gérée en interne (service RH, service formation, formateurs...) ou confiée à des tiers (organismes prestataires d'actions concourant au développement des compétences, formateurs...), l'AFEST mobilise, dès l'identification du besoin en compétences, les acteurs interagissant étroitement avec l'environnement de travail.

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 dont les ressources sont mobilisées autour d'un autre objectif professionnel et stratégique : le développement des compétences.

## LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE D'UNE AFEST :



# L'AFEST : UNE OCCASION POUR DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES CLÉS ?



## EXEMPLE EN SUISSE, AVEC LE PROGRAMME NATIONAL «GO»

### ➤ Aménager les situations de travail à des fins didactiques pour développer les savoirs de base et les compétences clés

En Suisse, le programme national « Go » de renforcement des compétences de base des adultes (« Upskilling at the workplace ») a développé un modèle de formation en entreprise, basé sur la transformation des situations de travail en situations apprenantes afin de développer des compétences clés.

Le modèle pédagogique repose sur une forte contextualisation des objectifs de formation, personnalisés en fonction des besoins de l'entreprise et des salariés concernés.

Il est ensuite déployé en 5 étapes, qui font en partie écho aux différentes étapes d'une AFEST :

- repérage des exigences liées à la situation de travail,
- évaluation des besoins en compétences de base de l'employé sur le lieu de travail,
- élaboration d'un programme de formation répondant aux exigences de la situation travail et aux besoins des salariés,
- transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail,
- évaluation du cycle de « Go » dans l'entreprise.

Les conditions mises en œuvre comprennent un aménagement des horaires et un espace dédié.

Le modèle « Go » souligne l'importance de l'implication des responsables de l'entreprise, managers et collègues pour faciliter le transfert de l'apprentissage sur le lieu de travail.



Cet exemple offre la possibilité d'une prise de recul sur l'AFEST à travers un modèle relativement proche, développé sur plusieurs années et qui a permis la création d'outils dédiés. Il correspond ici à une configuration particulière, où il s'agit de cibler les savoirs de base et compétences clés.

Dans quels contextes, et à quelles conditions, des AFEST peuvent-elles porter sur des objectifs spécifiques de développement des compétences clés ?

## ÉVALUER L'OPPORTUNITÉ DE L'AFEST

### • 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.

Ce diagnostic d'opportunité liste, par des questions simples, les conditions et l'investissement conseillés dans l'AFEST pour que son application se déroule dans des conditions appropriées, avec de meilleures chances de succès de développement des compétences des apprenants engagés.

Cet engagement commence par le/la dirigeant(e).

### Étape 1 : Diagnostic d'opportunité

#### • Conditions préalables

(à partir d'un «NON», l'AFEST n'est peut-être pas la modalité de formation la plus adaptée)

	RESSOURCES & SAVOIR-FAIRE	OUI	NON	Commentaires
1	Considérez-vous votre savoir-faire, à partir duquel vous élaborez vos produits et services, comme un axe stratégique de votre compétitivité ou de votre développement ?			<i>L'AFEST participe au développement des compétences transversales mais elle est particulièrement adaptée aux besoins métiers</i>
2	Disposez-vous d'une expertise métier qui ne peut être pourvue par l'offre externe (pour des raisons de savoir-faire spécifique, de coûts, de temps, de distance...) ?			<i>L'AFEST est pertinente lorsque l'offre de formation, technique ou de proximité, est inadaptée</i>
3	Disposez-vous de ressources internes, humaines ou techniques, susceptibles de garantir la transmission de votre savoir-faire sur poste de travail ?			<i>L'AFEST nécessite des moyens pédagogiques (poste de travail, outils...) et humains volontaires (pair, tuteur...).</i>

Une réponse négative à la question 3 ne permettrait évidemment pas la mise en place de l'AFEST

• **Investissement**

(à partir de deux «NON», l'AFEST n'est peut-être pas la modalité de formation la plus adaptée)

En tant que dirigeant(e), êtes-vous disposé(e) à...		OUI	NON	Commentaires
1	Définir ou participer à la définition de l'objectif professionnel dans le cadre de l'AFEST ?			<i>Le dirigeant est le garant du savoir-faire de l'entreprise. L'accompagnateur ou formateur AFEST le capitalise et assure sa transmission. L'implication du dirigeant est donc stratégique.</i>
2	Aménager votre organisation du travail pour former dans les lieux de production ?			<i>L'AFEST est une modalité de formation organisée sur le lieu de production. Sa mise en œuvre peut nécessiter un aménagement du poste de travail de l'apprenant.</i>
3	Consacrer un temps minimum au développement des compétences de vos collaborateurs en situation de travail			<i>3 points d'étape sont essentiels en tant que dirigeant pour que l'AFEST soit un succès : planification, suivi et évaluation</i>
4	Former des personnes ressources, en interne, comme accompagnateur ou référent AFEST au service du développement des compétences d'autres collaborateurs ?			<i>Il n'y a pas d'AFEST sans formateur interne ou accompagnateur volontaire et reconnu pour son expertise métier.</i>
5	Concilier la contrainte de production avec l'opportunité d'une montée en compétences rapide de vos collaborateurs ?			<i>L'AFEST est un investissement dans le savoir-faire de l'entreprise pour l'entreprise avec ses ressources humaines. Il est normal que la cadence de production soit réduite pour faciliter le développement des compétences.</i>

## L'AFEST : QUELLE MUTUALISATION ENVISAGEABLE ENTRE PLUSIEURS ENTREPRISES ? QUELLE ANIMATION SECTORIELLE ?



### EXEMPLE EN IRLANDE, DE RÉSEAUX DE PME

Les « Skillsnet » irlandais proposent un modèle proche, avec la mise en œuvre de réseaux sectoriels ou régionaux pour l'identification des besoins en compétences, l'élaboration commune de programmes de formation et de renforcement des compétences. Outre des actions de formations « classiques » en présentiel, les programmes peuvent inclure d'autres modalités comme des séminaires, ateliers, visites d'entreprises, ...

Les modalités d'animation des réseaux privilégient les échanges horizontaux et la mise en circulation des pratiques, entre entreprises participantes.

Les skillsnet forment un pilier de la stratégie nationale pour les compétences, et sont cofinancés par un fond national et les entreprises participantes. En 2018, les 68 réseaux Skillsnet existants représentaient 16 400 entreprises employant 56 000 salariés.

Cet exemple renvoie au contexte particulier des systèmes nationaux de formation où ils ont été développés. De manière plus large, il invite aussi à réfléchir à l'intérêt et aux possibilités de mutualiser (ou non) certaines des ressources, pratiques, interventions mises en œuvre, par exemple entre entreprises d'un même secteur, d'un même territoire, partageant des problématiques proches.

**Une AFEST, par nature, se construit à partir de la singularité d'une situation au sein d'une entreprise et des personnes concernées.**

Dans quels cas, et à quelles conditions, est-il envisageable et pertinent de mutualiser certaines interventions, référentiels, outils ?

# FORMER ET COMMUNIQUER

## Étape 2

## FORMER ET COMMUNIQUER



Pourquoi ?

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 règlementaires<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 former l'accompagnateur AFEST sur ses attributions et l'approche pédagogique à adopter,
- ✓ de communiquer sur ce qu'implique une formation sur le lieu de production dans toutes ses dimensions clés (cf. Étape 3 Planifier)



Pour quoi ?

- ✓ Valider le principe de montée en compétences du collaborateur apprenant par l'AFEST (cf. Étape 1, opportunité de l'AFEST)
- ✓ Former pour permettre à l'accompagnateur de comprendre et appliquer efficacement l'AFEST
- ✓ Identifier le rôle et attributions de chaque membre de l'équipe AFEST autour de l'objectif visé jusqu'à l'évaluation,



Avec qui ?

L'équipe AFEST est constituée :

- du dirigeant qui exprimera / validera l'objectif professionnel et les compétences visées,
- du collaborateur apprenant et de l'accompagnateur AFEST désigné, idéalement formateur interne, qui auront identifié le besoin en compétences et auront partagé l'objectif professionnel

Puis dans un 2nd temps, le consultant ou formateur externe qui interviendra pour former et assister l'accompagnateur sur les principes et points clés de l'AFEST (analyse de la situation de travail, droit à l'erreur, séquences réflexives...)

Se réunir pour poser 3 actions fortes visant à former et communiquer, conjointement ou successivement sans distinction :

- définir l'objectif professionnel à réaliser et identifier les compétences requises pour le réaliser en termes de capacités
- former l'accompagnateur AFEST. La formation aura pour objectif de présenter l'AFEST, ses conditions et modalités de mise en œuvre. Il n'y a aucune obligation légale d'engager l'accompagnateur sur un parcours certifiant.
- constituer l'équipe AFEST (3 / 4 personnes) et poser un calendrier de 3 réunions : fixer l'objectif, assurer le suivi, garantir l'évaluation des acquis pour les suites à donner.



Comment ?

Documents de présentation de l'AFEST, support de formation du consultant... ce présent guide d'application de l'AFEST

Avec quelles ressources ?

Coût de la formation du référent AFEST (2 / 3 jours)

Temps passé de 3 ressources internes à l'entreprise

Réunion : environ 1h

<sup>1</sup> 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. »

# L'AFEST : QUELLE FORMATION DES RÉFÉRENTS / FORMATEURS INTERNES ?



## EXEMPLE EN NORVÈGE, AVEC UN PROGRAMME DE FORMATION DE FORMATEURS EN ENTREPRISES

### ➤ Un programme de formation - action à la didactique en entreprise

En Norvège, l'université d'Akershus a développé un programme de formation certifiant, « Pédagogie professionnelle en entreprise », destiné à des formateurs en entreprise.

La professionnalisation de ceux-ci s'appuie sur le développement par chacun d'un projet et de son déploiement, au sein de l'entreprise dans laquelle il travaille. La formation a lieu sur un temps long (deux années), qui alterne phases de regroupement, phases de développement et mise en œuvre du projet dans son contexte habituel d'activité.

La pédagogie repose donc sur une formation – action permettant à chacun d'être accompagné et d'échanger au fur et à mesure sur l'action de formation menée au sein de son entreprise.




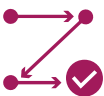




Les évaluations réalisées soulignent l'importance de deux facteurs clés pour la réussite du programme :

- l'engagement des entreprises en amont et en aval, formalisé par un accord, qui conditionne une transformation efficace et pérenne des pratiques de formation en interne,
- la durée et le format de la formation alternant temps de formation en présentiel, et temps de mise en pratique par les participants.

Cet exemple invite à s'interroger sur les conditions de formation des référents et formateurs internes, et en particulier sur l'accompagnement qui peut leur être proposé, au-delà d'un temps initial de formation, pour les soutenir dans leur appropriation des principes de l'AFEST et leur mise en pratique.

Quelles modalités de formation est-il possible et pertinent de déployer, pour soutenir les référents / formateurs internes tout au long de la mise en œuvre d'une AFEST ?

## PLANIFIER

Étape 3		PLANIFIER
 <p>Pourquoi ?</p>	<p>Comme toute formation, l'AFEST se planifie mais différemment des actions présentes ou à distance. La planification nécessite une implication de la direction compte tenu d'une mise en œuvre dans l'espace de production.</p> <p>Planifier l'AFEST, c'est ainsi tenir compte de 3 dimensions clés :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spatiale : espace occupé ou impact sur d'autres unités au sein de l'organisation dans la chaîne de production,</li><li>• Temporelle : calendrier et volume d'activités, impact sur la cadence de production ou la livraison des prestations...</li><li>• Economique : matériaux travaillés, risques associés aux dossiers ou relations clients à fort enjeu...</li></ul>	
 <p>Pour quoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser harmonieusement la montée en compétences dans l'espace de production en activité</li><li>• Optimiser le retour sur investissement des ressources humaines mobilisées et du poste de travail aménagé à des fins apprenantes</li></ul>	
 <p>Avec qui ?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le dirigeant 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...)</li><li>• L'accompagnateur AFEST qui dédiera du temps pour chaque étape de l'AFEST,</li><li>• Le consultant externe mobilisé sur des étapes clés à forte dimension RH, notamment l'analyse des situations de travail.</li></ul>	
 <p>Comment ?</p>	<p>&gt; Réunion n°1 de préparation de l'AFEST avec comme ordre du jour :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la validation du besoin en compétences, de l'objectif professionnel et de l'AFEST comme modalité de formation,</li><li>• la formation de l'accompagnateur 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),</li><li>• la planification de la période de déroulement de l'AFEST (de l'étape 4 à 8) et les séquençements probables</li></ul>	
<p>Avec quelles ressources ?</p>  	<p>Fiche AFEST datée comprenant un libellé d'action, un objectif professionnel, le nom du formateur et de l'apprenant, le planning du parcours pédagogique, la validation / signature par le dirigeant. Protocole Individuel de Formation (PIF) reprenant ces données avec la date de mise en œuvre de l'action.</p> <p> Temps passé de 2 ressources internes de l'entreprise</p> <p> Réunion courte : environ 30 min</p>	

## L'AFEST : OÙ ET QUAND ?



### EXEMPLE AU PORTUGAL, DANS UNE USINE DU SECTEUR DE LA MÉTALLURGIE

#### > Des « bulles » d'espace-temps pour distinguer formation et production

Au Portugal, dans une entreprise industrielle du secteur de la métallurgie, la quasi-totalité des formations des employés d'une unité de production est réalisée en milieu de travail.

Ici, les actions de formations peuvent être organisées lors de temps où les ateliers sont mis à l'arrêt, à l'occasion de réparations et entretiens. Elles peuvent aussi avoir lieu dans des espaces aménagés à des fins d'apprentissage, différents des lieux de production habituels.

Ce sont ainsi les « bulles » aménagées dans l'espace-temps de la production qui rendent possibles ces formations sur site, et les distinguent de simples formations sur le tas.

Quels temps aménager pour les formations en situation de travail ? Dans quels espaces ?

Ces questions invitent à une réflexion affinée sur les choix d'organisation pour mettre en œuvre des AFEST.

En effet, un équilibre est à rechercher : il ne s'agit pas de séparer trop radicalement les AFEST des situations de travail, sans quoi elles perdraient de leur intérêt, qui est justement de former au plus près du travail réel.

Cet exemple rappelle l'importance d'aménager des temps pour la formation où la pression de la production est suspendue.

## ANALYSER LA SITUATION DE TRAVAIL

### Étape 4

### ANALYSER LA SITUATION DE TRAVAIL



#### Pourquoi ?

Parce qu'analyser 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)



#### Pour quoi ?

- 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...)



#### Avec qui ?

- Dans les entreprises ne disposant pas de service Ressources Humaines, un consultant 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,
- L'accompagnateur 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 ?

- Réaliser un référentiel de situation (description + but visé + identification de variables propres à l'organisation)
- 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 séquençage 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 ?

📄 Création éventuelle d'un référentiel de situations, propre à l'entreprise, où s'exerceront les activités et tâches visant les compétences. Création/mise à jour de fiche de poste, référentiel de compétences...

cf. référentiel des compétences transversales de l'AEFA

<https://agence.erasmusplus.fr/publications/reconnaitre-les-competences-transversales-en-situation-professionnelle/>



Prestation du consultant en appui conseil de l'accompagnateur



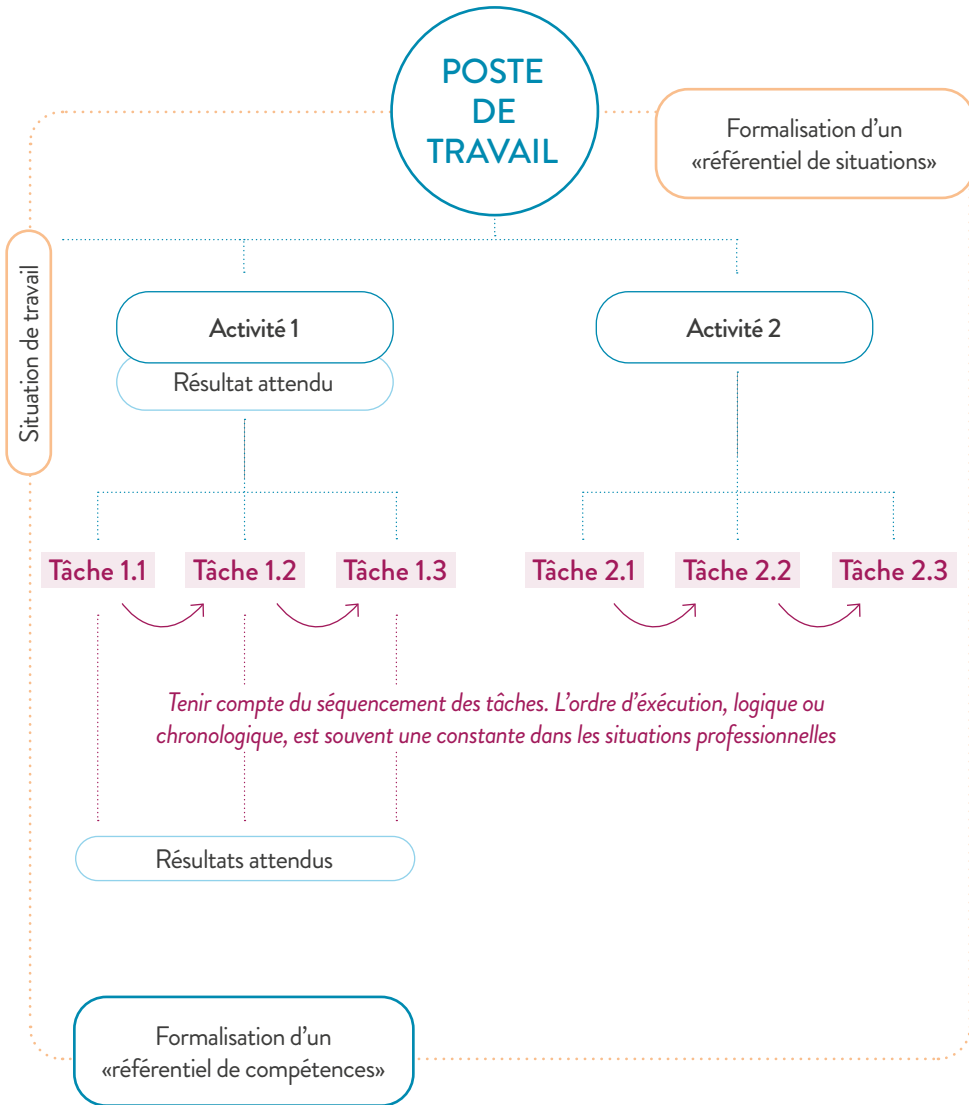
Temps passé l'accompagnateur











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



# ANALYSER LA SITUATION DE TRAVAIL



## APPLIQUER EN SITUATION DE TRAVAIL

Étape 5 APPLIQUER EN SITUATION DE TRAVAIL	
 <p><b>Pourquoi ?</b></p>	<p>Parce que la mise en situation en environnement de travail (cf. activités analysées à l'étape 4) est un facteur reconnu de développement des compétences, contrairement aux autres modalités de formation où l'on acquiert le savoir agir (connaissances, méthodologie, outils...) pour ensuite agir avec compétences par la pratique en situation de travail. Avec l'AFEST, on part de la mise en situation des activités au poste de travail, après une phase d'observation et d'évaluation des prérequis ou acquis.</p>
 <p><b>Pourquoi ?</b></p>	<p>✓ Pour 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.</p>
 <p><b>Avec qui ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apprenant en situation de travail, observé en toute ou partie par l'accompagnateur (formateur interne),</li> <li>• L'accompagnateur, en phase d'observation et de prise de notes</li> </ul>
 <p><b>Comment ?</b></p>	<p>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).</p>
<p><b>Avec quelles ressources ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Parcours pédagogique précisant les activités et tâches à appliquer. Fiche d'observations de l'accompagnateur AFEST.</li> <li> Le cas échéant, lors des premières mises en situation, appui conseil d'un consultant.</li> <li> Temps passé par l'apprenant et l'accompagnateur. Appui conseil possible d'un consultant externe.</li> <li> Temps variable en fonction des activités et tâches confiées.</li> </ul>

Attention : processus itératif avec les séquences réflexives



# RÉSERVER DES SÉQUENCES RÉFLEXIVES

## Étape 6

## RÉSERVER DES SÉQUENCES RÉFLEXIVES



### Pourquoi ?

Parce que restituer un « retour d'expérience apprenant » d'une activité réalisée en situation de travail peut être un acte d'apprentissage individuel par « essais-erreurs » qui contribue à sa propre montée en compétences (je sais ce que je ne sais pas), notamment lorsque l'apprenant bénéficie d'un « feed-back », une lecture complémentaire externe apportée par un pair.



### Pour quoi ?

Pour capitaliser sur 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, tâches et résultats attendus.



### Avec qui ?

- Apprenant
- Accompagnateur AFEST

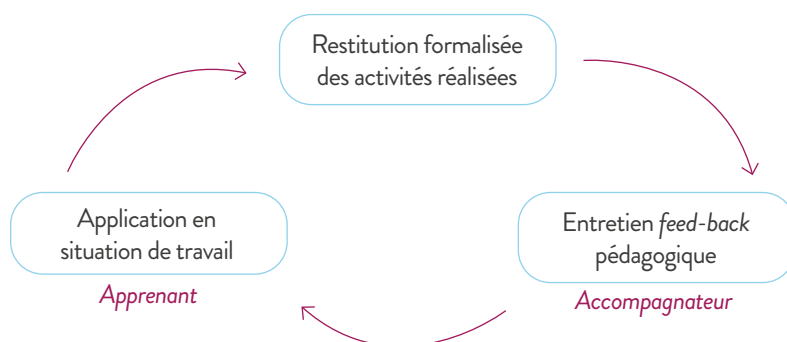


### Comment ?

Sous l'observation pédagogique de l'accompagnateur, l'apprenant met en application son « savoir-faire ». Avec la/les séquence(s), il va ensuite passer au « faire-savoir » en partageant son retour d'expérience, qu'il peut formaliser d'abord seul avant de le restituer à son accompagnateur à l'occasion d'un entretien réflexif.

### Avec quelles ressources ?

- 📄 Support de restitution, guidé ou ouvert, des activités réalisées par l'apprenant. Compte-rendu d'entretien réflexif.
- 🗄️ Le cas échéant, lors des premiers entretiens, appui conseil d'un consultant.
- ⚙️ Temps passé par l'apprenant et le formateur interne. Appui conseil possible d'un consultant externe lors des premiers entretiens.
- 🕒 Temps variable en fonction des entretiens réalisés. Base d'un entretien type (15 à 30 min)



## 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 professionnelles, 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 évaluation croisée avec son tuteur.

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

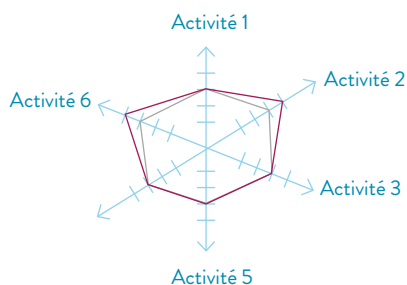
Les résultats produits sont accessibles en ligne, en anglais, sur le site du projet. Des guides méthodologiques, portant sur l'analyse du travail, son explicitation et son évaluation avec la vidéo, sont disponibles en trois déclinaisons : pour les consultants, les formateurs internes, les apprenants. Des recommandations concernant la spécification des acquis d'apprentissage 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 ?

# ÉVALUER LES ACQUIS DE L'APPRENANT

Étape 7 ÉVALUER LES ACQUIS DE L'APPRENANT	
 <p><b>Pourquoi ?</b></p>	<p>Parce que l'évaluation des acquis est indispensable pour mesurer la progression de l'apprenant et l'atteinte de l'objectif professionnel. L'évaluation des acquis peut également mettre en évidence d'autres besoins en compétences (bases théoriques à perfectionner...) qui peuvent être satisfaits par d'autres modalités de formation (présentiel ou à distance)</p>
 <p><b>Pour quoi ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pour mesurer la montée en compétences de l'apprenant</li> <li>✓ Pour identifier les suites éventuelles</li> <li>✓ Pour améliorer la pratique de l'AFEST par le formateur interne</li> </ul>
 <p><b>Avec qui ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apprenant</li> <li>• Le formateur interne</li> </ul>
 <p><b>Comment ?</b></p>	<p>A 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 autoévaluation de ses pratiques professionnelles. Par exemple, capacité de manière autonome à atteindre le résultat attendu dans la réalisation de l'activité 2. Cette évaluation sera présentée à l'accompagnateur 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...</p>
<p><b>Avec quelles ressources ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Formulaire d'évaluation des acquis permettant la mesure de la progression après positionnement de l'apprenant en début d'AFEST</li> <li> -</li> <li> Temps passé par l'apprenant et l'accompagnateur</li> <li> Entretien d'environ 15-20 min</li> </ul>

## EXEMPLE TYPE D'ÉVALUATION DES ACQUIS À PARTIR DU DIAGRAMME DE KIVIAT



Echelle type de 0 à 4

0 : ne sait pas ce dont il s'agit, n'a pas de compétence en la matière

1 : sait ce dont il s'agit, mais n'a pas de compétence en la matière

2 : sait ce dont il s'agit, a des compétences mais n'est pas autonome

3 : est autonome dans la réalisation de l'activité

4 : maîtrise l'activité, peut représenter une référence pour transmettre

— Evaluation de positionnement (par l'apprenant)

— Evaluation de sortie/objectif visé (par le formateur/tuteur)

## L'AFEST : QUELLES MODALITÉS D'ÉVALUATION CERTIFIANTE ?



### EXEMPLE EN BELGIQUE, DANS L'ENTREPRISE CATERPILLAR

#### ➤ Organiser des épreuves de validation certifiante sur le lieu de travail

En Belgique, un dispositif de validation des compétences à des fins certifiantes, a été mis en place au sein de l'entreprise Caterpillar.

Les épreuves pour l'obtention de « titres de compétences » sont organisées sous forme de mises en situation professionnelle au sein de l'entreprise, où la personne est invitée à agir comme dans son activité professionnelle habituelle, en étant observée par d'autres professionnels du métier. Le jury mis en place par un centre de VAE se déplace donc dans les locaux de celle-ci, lors des sessions de validation.

Plus de 400 salariés d'un site de production de Caterpillar ont ainsi obtenu un titre de « conducteur de chariot élévateur », ou « tuteur en entreprise ».

Ce dispositif mis en place dans un contexte de plan social, a associé la direction de Caterpillar, les partenaires sociaux, le consortium public en charge de l'équivalent de la VAE en région Wallonne.

Cet exemple correspond à une forme de VAE collective organisée in situ en entreprise.

Il invite à interroger d'une part sur les modalités d'évaluation mises en place, dans le cas d'une AFEST visant une certification professionnelle, et d'autre part sur la possibilité de compléter une AFEST par une démarche de VAE.

Quelles modalités d'évaluation sont possibles, dans le cas d'une AFEST à des fins certifiantes ? Est-il parfois pertinent d'articuler AFEST et VAE ?

# L'AFEST : UN PROJET D'ORGANISATION ET DES COMPÉTENCES POUR TOUS

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 dans sa mise en œuvre doit ainsi respecter un certain nombre d'étapes et de préalables que nous avons tenté d'explicitier dans ce guide méthodologique.

**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>2</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>2</sup><https://travail-emploi.gouv.fr/demarches-ressources-documentaires/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-l-experimentation-relative-aux-actions-de-formation-en-situation-de>

# DE QUOI PARLE-T-ON ?

## ► POUR ALLER PLUS LOIN, BIBLIOGRAPHIE/SITOGRAFIE

1. Synthèse des enseignements et perspectives : expérimentations AFEST ; ANACT-ARACT, Juillet 2018.  
<https://www.fpspp.org/wp-content/uploads/2018/07/Synthe%CC%80se-du-rapport-AFEST.pdf>
2. Site EPALE- L'AFest - Enjeux et reconnaissance en France ? - Frank Savann, Avril 2019.  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/afest-issues-and-recognition-france-note-1>
3. Site EPALE- Comment développer l'AFEST dans les entreprises qui accueillent des alternants ? - Frank Savann, Septembre 2019.  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/comment-developper-lafest-dans-les-entreprises-qui-accueillent-des-alternants>
4. Site EPALE- L'AFEST : coûts, intérêts économiques et financements. - Frank Savann ; Juin 2019.  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/lafest-couts-interets-economiques-et-financements-acte-3-partie-1>
5. Site EPALE - Une démarche d'analyse du travail pour la formation en situation de travail, - Patrick Mayen, Juin 2017  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/une-demarche-danalyse-du-travail-pour-la-formation-en-situation-de-travail>
6. Site EPALE - La série de l'été : conditions et processus d'apprentissage en milieu de travail - Patrick Mayen, site EPALE, Aout 2017  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/la-serie-de-lete-conditions-et-processus-dapprentissage-en-milieu-de-travail>
7. Site EPALE -4 séquences vidéo sur «Apprendre en situation de travail - Anne Lise Ulmann, site EPALE, Octobre 2017  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/resource-centre/content/4-sequences-video-sur-apprendre-en-situation-de-travail>
8. Site EPALE - Lettres portugaises n°1 En France, les bouchers sont donc diplômés ? - Patrick Mayen Aout 2018  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/portuguese-letters-no1-france-are-butchers-qualified>
9. Site EPALE -Lettres portugaises n°2 Former les salariés en milieu de travail hors du travail productif, Patrick Mayen, Aout 2018  
<https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/lettres-portugaises-ndeg2-former-les-salaries-en-milieu-de-travail-hors-du-travail-productif>
10. Cedefop (2019), Policy Learning Forum on Upskilling pathways - Upskilling adults through work-based learning.  
[http://www.cedefop.europa.eu/files/ramona\\_david\\_craescu\\_upskilling\\_adults\\_through\\_work-based\\_learning.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/ramona_david_craescu_upskilling_adults_through_work-based_learning.pdf)
11. Cedefop (2015), Work-based learning in continuing vocational education and training: policies and practices in Europe.  
[http://www.cedefop.europa.eu/files/5549\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/5549_en.pdf)
12. Cedefop (2012), Apprendre en travaillant - Apprendre en contexte professionnel : exemples de réussite en Europe.  
[https://www.cedefop.europa.eu/files/3060\\_fr.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3060_fr.pdf)
13. Cedefop (2012) Learning and innovation in enterprises  
[https://www.cedefop.europa.eu/files/5527\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5527_en.pdf)
14. CIEP (2016), Focus - Ressources documentaires d'actualité / La formation en situation de travail et l'apprentissage : une priorité internationale et européenne.  
<http://www.ciep.fr/sites/default/files/atoms/files/focus-formation-en-situation-de-travail-et-apprentissage.pdf>
15. Commission européenne (2018), Promoting adult learning in the workplace - ET 2020 working group 2016 – 2018 on adult learning.  
<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/71427d31-7b46-11e8-ac6a-01aa75ed71a1/language-en>





---

## LISTE DES AUDITIONS

- Frederic Aubreton ; Prosapiens
  - Fabienne Cazert ; ANACT
  - Paul Santelmann ; AFPA
- Véronique Chauvin ; AGEFOS PME
- Angelina Fievét ; Chambre régionale des métiers et de l'artisanat
- Alain Meignant ; Expert indépendant en ressources humaines et apprentissage organisationnel
  - Emmanuelle Begon ; MAFEST
  - Philippe Debruyne ; CFDT
- Christophe Straumann , CFA de Montbéliard
  - Stéphane Remy ; DGEFP
- Catherine Fabre ; Députée de la 2nd circonscription de Gironde
  - Anne Sophie de Boulois ; Zazie Hôtel
  - Coralie Bressy : consultante
- Jean-Marie Luttringer ; JML Conseil
  - Alain Delage, VINCI



©Agence Erasmus+ France / Education et Formation

Réalisé avec le soutien financier de la Commission européenne.

Le contenu de cette publication et l'usage qui pourrait en être fait n'engagent pas la responsabilité de la Commission européenne.

Crédits photos : ShutterstockImages. Janvier 2020.



AGENCE ERASMUS+ FRANCE /  
EDUCATION FORMATION

9, rue des Gamins  
33800 BORDEAUX  
05 56 00 94 00

[www.agence-erasmus.fr](http://www.agence-erasmus.fr)  
[aefa@agence-erasmus.fr](mailto:aefa@agence-erasmus.fr)

## CONTACT

Pour plus d'informations, vous pouvez contacter l'équipe AEFA ou consulter notre page web :

[agence.erasmusplus.fr/le-programme-erasmus/les-reseaux-dexperts/aefa](http://agence.erasmusplus.fr/le-programme-erasmus/les-reseaux-dexperts/aefa)

Partager des ressources avec des pairs et connaître les actions européennes pour l'éducation et la formation des adultes :

<https://ec.europa.eu/epale/fr>



*Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne et du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.*

*Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues. JANVIER 2020*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union