

# Kit méthodologique

## Mettre en place des Actions de formation en situation de travail (AFEST)



### 4 outils à votre disposition

- Une définition pour comprendre ce qu'est l'AFEST P.1
- Un mode d'emploi de la mise en œuvre de l'AFEST P.3
- Un diagnostic d'opportunité et de faisabilité P.5
- Un modèle de protocole AFEST P.7

Source : [agence-erasmus.fr](http://agence-erasmus.fr) / Agence Erasmus + France Education & Formation



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



## AFEST : Définition



### Les 6 critères caractérisant une AFEST

1. Une intention pédagogique, permettant la définition d'un parcours pédagogique et d'un objectif professionnel visé ;
2. Une phase d'analyse de l'activité du travail ;
3. La désignation préalable d'un formateur/tuteur ;
4. Une alternance de mises en situation de travail et de séquences réflexives ;
5. Une évaluation des acquis ;
6. Une traçabilité/une preuve de réalisation de ces différentes étapes.

Grâce à la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 05/09/2018, l'AFEST est une action de formation reconnue par le Code du travail. Elle entre dans le champ des actions de développement des compétences et permet de se libérer de l'obligation de formation tous les 6 ans.

### 1. 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**. Ainsi, d'un point de vue légal, toutes les modalités juridiques liées à une action de formation doivent s'appliquer :

- Elle est un moyen d'atteindre un ou des **objectifs professionnels définis en amont** ;
- Elle doit être réalisée dans le cadre d'un **parcours** ou **itinéraire pédagogique défini en amont**.

**Le décret du 28 décembre 2018 précise les étapes de mise en œuvre d'une AFEST :**

- L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
- La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;
- La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail ;
- Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.

**L'AFEST ce n'est donc pas :**

- De la **formation sur le tas**. Elle relève d'une intention pédagogique et doit comporter un objectif et un parcours pédagogique. La formation « sur le tas » relève d'apprentissages non intentionnels. Elle ne comporte ni objectif, ni formateur désigné, ni évaluation des acquis.
- De **l'autoformation** car sa mise en œuvre doit a minima comprendre un encadrant/référent accompagnant la personne en train de se former.

Toutes les actions de formation ne peuvent pas être réalisées 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.



## AFEST : Définition



### Les textes légaux

- Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel : définition de l'action de formation
- Décret du 28 décembre 2018



### En savoir +

- Télécharger le « manuel de l'AFEST à l'usage de tous », réalisé par l'Agence Erasmus.

## 2. Au cœur de l'AFEST : une alternance de mise en situation de travail et de séquences réflexives

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



*« Il ne s'agit pas d'apprendre à faire, mais de faire pour apprendre. »*  
Patrick Mayen

Dans sa mise en œuvre, l'AFEST alterne donc :

- Des séquences de mise en situation de travail/de productivité ;
- Des séquences dites réflexives pendant lesquelles l'apprenant devra analyser son activité et, accompagné du tuteur, permettre la validation 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, ou alors en tant qu'observateur. Le « **droit à l'erreur** » est une condition indispensable pour l'apprentissage.

Les phases réflexives sont distinctes des phases de mise en situation. 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, accompagné, évalué et traçable.**



## AFEST : mode d'emploi

L'AFEST n'est pas une « formation sur le tas », elle relève d'une intention pédagogique. La mise en œuvre d'une AFEST se planifie (d'autant plus qu'elle peut amener à l'aménagement du poste de travail) et peut se faire en 3 étapes : **la préparation, la réalisation de l'AFEST et l'évaluation.**



### 1. La préparation (ingénierie du dispositif)

- Définir le ou les objectifs professionnels.
- Analyser l'activité et définir les compétences (et les niveaux de compétences attendus pour chaque activité).

*L'analyse du travail doit se centrer sur la réalité des activités (travail réel), distinct des attendus formalisés dans la fiche de poste (travail prescrit). L'analyse du travail 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.*

- Définir le parcours pédagogique et le calendrier : pour chaque activité, définir les mises en situation, les séquences réflexives, les modalités d'évaluation.
- Identifier le rôle et attributions de chaque membre de l'équipe AFEST : tuteur / apprenant / éventuellement référent AFEST.

*Dans les entreprises ne disposant pas de service Ressources Humaines, un consultant externe pourra venir en support pour la phase d'ingénierie du dispositif.*

- Au besoin, former le tuteur/accompagnateur.

*Le rôle du tuteur consiste à aider le bénéficiaire à apprendre à partir de sa propre pratique, à prendre du recul par des techniques de questionnement. Son rôle n'est pas de former l'apprenant selon sa manière de faire.*

- Positionner l'apprenant au regard des compétences à acquérir (grille de positionnement).

➔ **Compléter la première partie du protocole AFEST, à signer par les différentes parties prenantes.**



[Télécharger le modèle de protocole AFEST](#)

Pensez à informer toutes les personnes indirectement concernées par l'AFEST : le manager, les collègues de travail, les clients...





## AFEST : mode d'emploi

### 2. La réalisation de l'AFEST

- Analyser l'activité pour l'adapter à des fins didactiques : faciliter le déploiement du parcours en agissant si besoin sur l'organisation du travail.
- Mettre en œuvre les mises en situation professionnelle et les phases de séquences réflexives.

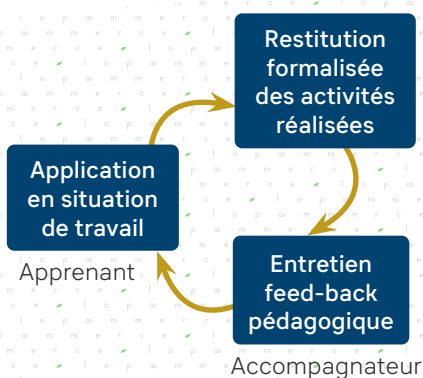
*Lors des mises en situation, le droit à l'erreur, dès lors qu'il ne touche ni à la sécurité, ni à la santé de l'apprenant, est une des composantes essentielles de l'apprentissage.*

*Les séquences réflexives ont pour objet d'analyser, comprendre et développer la pratique professionnelle de l'apprenant avec l'appui d'un pair. Il ne s'agit pas d'un débriefing rapide (« Est-ce que tout s'est bien passé ? », « J'ai l'impression que oui ») ou de la transmission de consignes (« Tu t'y es mal pris, voilà comment il faut faire »).*

*Pour le formateur, il s'agit d'abord d'aider le salarié en formation à analyser ce qui s'est passé pendant la mise en situation (comment il s'y est pris, ce qui l'a conduit à faire ces choix, ce que cela a produit), puis dans un second temps de donner son point de vue ou de faire des apports complémentaires (connaissances, techniques, sens de l'action).*

- Assurer le suivi et la traçabilité de l'AFEST.

➔ Compléter le volet 2 du protocole AFEST, parties relatives aux mises en situation de travail et séquences réflexives.



Les mises en situation et séquences réflexives sont réitérées autant de fois que nécessaire.

Les séquences réflexives peuvent s'appuyer sur les notes prises lors des mises en situation, des vidéos ou toute autre "trace" de l'activité.

### 3. L'évaluation

- Évaluer les acquis de l'apprenant pour chaque compétence visée.
- Mesurer la montée en compétences de l'apprenant, en comparant la grille de positionnement et l'évaluation finale.
- Identifier les suites éventuelles.

➔ Compléter le volet 2 du protocole, partie évaluation puis établir le certificat de réalisation.  
Conserver toutes les pièces justificatives de la réalité de l'action de formation.



## AFEST : Diagnostic d'opportunité et de faisabilité



### 7 bonnes raisons d'avoir recours à l'AFEST

1. Formaliser et améliorer des pratiques déjà existantes dans l'entreprise.
2. Faciliter l'intégration d'un nouveau salarié.
3. Faciliter une mobilité interne, la polyvalence des collaborateurs
4. L'offre de formation existante ne permet pas d'acquérir les compétences visées.
5. Mettre en place des formations davantage « sur mesure ».
6. Impliquer des salariés « réticents » à la formation traditionnelle.
7. Limiter les contraintes de coûts et de temps liées à la formation.

Ce diagnostic en 2 étapes liste, par des questions simples, les conditions et l'investissement conseillés pour une AFEST réussie.

### Diagnostic d'opportunité : l'AFEST est-elle la modalité la plus adaptée pour l'acquisition des compétences visées ?

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
<b>1</b>	Les compétences visées concernent-elles un savoir-faire spécifique de l'entreprise, dans un environnement particulier ?			L'AFEST participe au développement des compétences transversales mais elle est particulièrement adaptée aux besoins métiers
<b>2</b>	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...) ?			L'AFEST est pertinente lorsque l'offre de formation, technique ou de proximité, est inadaptée ou inexistante
<b>3</b>	Disposez-vous de ressources internes, humaines ou techniques, susceptibles de garantir la transmission de votre savoir-faire sur poste de travail ?			L'AFEST nécessite des moyens pédagogiques (poste de travail, outils...) et humains volontaires (pair, tuteur...).

### L'AFEST n'est pas la réponse la plus adaptée si :

- Les compétences globales d'un métier sont visées : les moyens à mobiliser risquent d'être trop importants ;
- Les compétences visées mobilisent essentiellement des connaissances/savoirs (réglementation, connaissance technique de produits...).



## AFEST : Diagnostic d'opportunité et de faisabilité



### L'AFEST et les métiers du commerce !

L'AFEST est particulièrement adaptée et efficace pour des activités complexes qui mobilisent à la fois des savoirs et des capacités d'adaptation, laissant une place importante à l'imprévisibilité et à la prise d'initiative. C'est le cas des situations de travail qui présentent des interactions (avec un client par exemple). L'AFEST est véritablement adaptée pour acquérir du « savoir agir en action ».

### Diagnostic de faisabilité : l'organisation de l'entreprise permet-elle de répondre aux exigences de mise en œuvre d'une AFEST ?

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 ?			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.
2	Aménager votre organisation du travail pour former dans les lieux de production ?			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.
3	Consacrer un temps minimum au développement des compétences de vos collaborateurs en situation de travail			3 points d'étape sont essentiels en tant que dirigeant pour que l'AFEST soit un succès : planification, suivi et évaluation
4	Former ou désigner des personnes ressources, en interne, comme accompagnateur ou référent AFEST au service du développement des compétences d'autres collaborateurs ?			Il n'y a pas d'AFEST sans formateur interne ou accompagnateur volontaire et reconnu pour son expertise métier.
5	Concilier la contrainte de production avec l'opportunité d'une montée en compétences rapide de vos collaborateurs ?			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.