

Kit pour déployer l'Action de Formation en Situation de Travail (AFEST)

.....

Méthodologie



PEPITES



Parcours
engageant
pour l'
inclusion et les
transitions des
emplois
solidaires

Avec le soutien

 **BANQUE des
TERRITOIRES** 



PRÉFECTURE
DU
Nouvelle-
Aquitaine


inaé

AGIR ENSEMBLE POUR L'INSERTION
PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE

 Cofinancé par
l'Union européenne

Sommaire

↗ EDITO & PRÉAMBULE	3
↗ MODE D'EMPLOI	4
↗ 1. CONCEVOIR UN PROJET AFEST	5
1.1. Vérifier l'opportunité et les conditions d'installation de l'AFEST	
1.2. Poser le cadre de votre AFEST	
↗ 2. PRÉPARER L'ENTREPRISE	8
2.1 Piloter votre première AFEST en mode projet	
2.2 Consolider le périmètre de votre expérimentation	
2.3 Concevoir les supports utiles et outils de traçabilité	
2.4 Elaborer le référentiel de compétences cibles	
2.5 Structurer le parcours de formation de l'apprenant	
↗ 3. METTRE EN OEUVRE L'AFEST	15
3.1 Les étapes de l'AFEST : mettre en oeuvre	
3.2 Expérimenter sa première AFEST	
3.3 Consolider votre expérimentation	
3.4 La mise en situation	
3.5 Les séquences réflexives	
3.6 Tracer, suivre et ajuster les parcours avec l'apprenant	
3.7 Évaluer les acquis	
↗ 4. RÉALISER LE BILAN DE L'AFEST	22
4.1 Essaimer l'AFEST	
↗ ANNEXES	27

Edito

En intégrant en 2018 les Actions de Formation en Situation de Travail dans le système de la formation professionnelle, ce n'est pas seulement une nouvelle modalité de formation que le législateur propose, c'est aussi une opportunité concrète de développer des organisations du travail plus apprenantes.

Œuvrant depuis 2015 sur le sujet, l'Aract Nouvelle-Aquitaine poursuit diverses expérimentations d'AFEST, pour des publics futurs salariés ou salariés, et élargit les champs d'application de cette modalité pédagogique.

Les expérimentations que nous conduisons, quels que soient les formats, les cibles et les enjeux, visent toutes à démontrer dans quelle mesure l'AFEST transforme les organisations et sert la QVCT, au sens perception de bien être individuel et collectif au travail et performance de l'entreprise.

En 2022, l'Aract et son partenaire INAE, initient un accompagnement inter structures : « La formation en situation de travail dans l'IAE, levier d'une insertion durable. »

Cette action collective innovante et apprenante vise à accompagner 3 SIAE à déployer des AFEST au plus près de leurs pratiques d'entreprise. Après la mobilisation des structures à l'automne 2021, cette expérimentation, impulsée par la Dreets 17, a démarré en mars 2022 avec des binômes ou trinômes de 3 structures de l'IAE sur la Charente Maritime.

Ce parcours de 9 mois a consisté à accompagner chemin faisant les entreprises à déployer l'AFEST en autonomie et à impulser une culture de l'apprentissage renouvelée, pour une AFEST durable en entreprise.

Notre ambition consiste à évaluer les effets de l'AFEST sur :

- les capacités inclusives et apprenantes de l'entreprise (« employeurabilité »),
- le développement de l'autonomie (employabilité) des publics en parcours
- la capacité des SIAE à transférer une part de cette modalité de formation aux acteurs d'entreprises hors SIAE, futurs hôtes de leurs salariés.

Préambule

POURQUOI CE GUIDE ?

Le guide action conduite de projet AFEST a pour ambition de décliner l'ensemble des étapes utiles pour conduire une AFEST en entreprise.

Objectifs

Guider l'entreprise dans la mise en œuvre de sa première AFEST.

Outils

7 fiches outils associées
9 motions design
Des vidéos pour illustrer les différentes étapes

Cibles

Des porteurs de projets AFEST internes ou externes à l'entreprise.

Étapes



Mode d'emploi

Vous êtes en charge d'accompagner le déploiement d'AFEST dans votre entreprise, ce guide a été élaboré afin de vous soutenir dans la mobilisation de vos premières Actions de Formation En Situation de Travail.

Le guide action permet de vous guider dans la mise en place d'AFEST.

Il vous permet également, après votre première expérimentation, de faire un retour d'expérience en vous interrogeant sur ce qui a été fait ou pas, ce que vous pourriez faire autrement ou mieux ... et en fin de compte de faire une AFEST dans l'AFEST...

↗ POUR QUI ?

Porteurs de projet AFEST internes ou externes à l'entreprise.

↗ POUR QUOI ?

Outiller les porteurs de projet AFEST à :

- Accompagner l'entreprise à expérimenter une première AFEST
- Accompagner l'entreprise à gagner en autonomie sur le déploiement des AFEST
- Déployer des AFEST durables, au sens transformatrices des organisations

↗ COMMENT ?

Ce guide a été élaboré comme un outil de référence. Il s'appuie sur l'expérience que nous avons développée autour de l'AFEST depuis 2018, et propose un ensemble d'étapes illustrées par des outils et des témoignages.

Il convient de noter que ces étapes ne sont pas systématiquement pertinentes pour toutes les situations, ni nécessairement à suivre dans un ordre déterminé.

L'objectif est d'offrir un accompagnement au plus près des réalités opérationnelles des entreprises.

Ce guide peut ainsi être appréhendé comme une recette, modulable selon les ressources disponibles et les besoins spécifiques de chaque contexte.

↗ LES FICHES OUTILS (FO)

1. Grille de faisabilité
2. To do list salarié·es
3. To do list futur·es salarié·es
4. Grille d'évaluation post AFEST
5. Du Référentiel au suivi
6. Le Contrat individuel de formation
- 7A. Consignes pour le porteur de projet : étapes du pilotage d'une AFEST
- 7B. Consignes pour le porteur de projet : animation des 4 réunions de pilotage
- 7C. Consignes pour le porteur de projet : élaboration du référentiel de formation

1. Concevoir un projet AFEST



↗ De quoi s'agit - il ?

Cette étape consiste à vérifier l'opportunité et la faisabilité de former via l'AFEST des salariés en poste ou des futurs salariés et à poser le cadre de votre AFEST.

Si vous êtes un porteur de projet externe ou que les AFEST sont destinées à des futurs salariés, il s'agit à cette étape de procéder à l'identification et la mobilisation des entreprises accueillantes et au recrutement des futurs salariés, futurs apprenants.

↗ Qui la conduit ?

Le porteur de projet AFEST interne ou externe à l'entreprise.

↗ Avec qui ?

Dans l'entreprise : La direction de l'entreprise

En dehors de l'entreprise :

- L'OPCO
- Des organismes de formation techniques ou généralistes, France travail



2 Fiches pratiques

1. Vérifier l'opportunité et les conditions d'installation de l'AFEST
2. Poser le cadre de votre expérimentation AFEST et élaborer la feuille de route

Pour vous guider à cette étape, vous pouvez utiliser :



- **Fiche Outil 3**
- **Fiche Outil 4 (rubrique "Conception du projet AFEST")**

FICHE PRATIQUE 1.1

Vérifier l'opportunité et les conditions d'installation de l'AFEST

↗ De quoi s'agit - il ?

Cette étape permet d'une part de valider que l'AFEST répond à un besoin de l'entreprise et d'autre part qu'elle est la modalité la plus efficace pour atteindre les objectifs visés.

↗ Qui conduit cette étape ?

Plutôt un tiers intervenant qui connaît l'AFEST et les différents formats de formation mobilisables. L'OPCO par exemple, ou un organisme de formation technique.

↗ Avec qui ?

La direction a minima et toute ou partie de l'équipe opérationnelle dans l'entreprise afin d'avoir un ressenti partagé sur la maturité de l'entreprise à accueillir de l'AFEST.

↗ Quelques recommandations

- L'AFEST répond tout d'abord à un besoin en compétences sur un périmètre circonscrit
- L'AFEST n'est pas la réponse à tout
- L'AFEST peut trouver sa place dans un parcours de formation hybride ou multimodal (*).

(*) Elle peut être mobilisée seule, ou complétée par une formation en salle ou sur un plateau technique, ou encore à distance.

↗ Comment faire ?

Organiser un entretien avec le dirigeant de la structure intéressée pour vérifier l'opportunité et la faisabilité et pré définir les modalités de mise en œuvre.



N'hésitez pas à tester la faisabilité dans votre entreprise avec la Fiche Outil 1 « Grille de faisabilité ».



Si vous souhaitez tester l'AFEST avec des futurs salariés, n'hésitez pas à consulter les motion design suivants :

[EPISODE 1.1](#)

[EPISODE 1.2](#)

[EPISODE 1.3](#)



FICHE PRATIQUE 1.2

Poser le cadre de votre AFEST

↗ De quoi s'agit - il ?

Il s'agit de définir le périmètre du projet : définir ce qu'on veut faire, avec qui, le dimensionnement, le financement et la période la plus propice pour réaliser l'AFEST. Cette étape est cruciale afin de mobiliser les moyens nécessaires et faire de l'AFEST un projet stratégique pour l'entreprise.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe.

↗ Avec qui ?

La direction et le personnel d'encadrement concerné.

↗ Quelques recommandations

Impliquer la direction pour s'assurer de son portage et faire de la question des compétences et de l'AFEST un axe stratégique d'entreprise.

↗ Comment faire ?

Identifiez a minima à ce stade :

- le contexte de votre AFEST,
- vos enjeux stratégiques,
- le périmètre de votre AFEST :
 - quelle activité, dans quel objectif et les marges de manœuvre du porteur de projet s'il est interne à l'entreprise.

Vous pouvez commencer à renseigner la feuille de route de votre AFEST.



Si vous souhaitez tester l'AFEST avec des futurs salariés, n'hésitez pas à consulter le motion design suivant :



EPISODE 1.2

et les outils suivants :

- **Fiches Outil 7**

➤ À ce stade, êtes vous prêts ?

Avez-vous :

- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Vérifié l'opportunité d'hybrider une formation avec l'AFEST ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Vérifié la faisabilité ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Posé le cadre de l'expérimentation AFEST et élaboré la feuille de route ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Identifié les acteurs pilotes ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Réalisé un état des lieux partagé ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Mobilisé les contributeurs internes ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Si vous considérez ne pas être prêt, alors il est possible qu'il soit difficile pour vous de déployer l'AFEST en ce moment.

Rapprochez vous d'INAE, France Travail ou votre OPCO pour être accompagné dans la mise en œuvre de la formation selon une autre modalité, ou testez l'AFEST sur un périmètre qui réponde à l'ensemble de ces caractéristiques.



2. Préparer l'entreprise



↗ De quoi s'agit - il ?

Vous avez identifié les grandes lignes de votre projet. Vous allez à présent préparer l'entreprise à mettre en place l'AFEST.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe en lien avec la direction pour garantir un portage durable du projet et optimiser la possibilité d'ajustements de moyens, calendriers etc...

↗ Avec qui ?

Un groupe de pilotage dédié, les équipes opérationnelles (formateurs internes et apprenants).



5 Fiches pratiques

1. Piloter votre première AFEST en mode projet
2. Consolider le périmètre de votre expérimentation
3. Élaborer le référentiel de compétences cibles
4. Concevoir les supports utiles et outils de traçabilité
5. Structurer les parcours de formation de l'apprenant



- **Fiche Outil 2**
- **Fiche Outil 3**
- **Fiche Outil 4**
- **Fiche Outil 7A**

D'où partez-vous ?

Si vous souhaitez en profiter pour réaliser un état des lieux partagé, testez le jeu **Les Essentiels de la QVCT**.

Disponible sur le site anact.fr



FICHE PRATIQUE 2.1

Piloter votre première AFEST en mode projet

↗ De quoi s'agit - il ?

Piloter une AFEST en mode projet permet de partager un cadre commun et de maintenir le cap malgré les aléas du quotidien. Il s'agit de construire l'ingénierie pédagogique de l'AFEST

Bien préparer son AFEST, c'est optimiser les chances d'aller au bout et de déployer une action efficace.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe.

↗ Avec qui ?

Un groupe de pilotage dédié : a minima le porteur de projet interne, les formateurs internes, et à certains moments la direction, les apprenants, les représentants du personnel.

↗ Comment faire ?

4 réunions de pilotage de 2h dans l'entreprise sur 3 à 9 mois :

- pour élaborer la feuille de route et organiser la première AFEST,
- pour réaliser un retour d'expérience,
- pour faire le bilan et voir éventuellement comment essaimer l'AFEST à plus grande échelle.

La Cocotte en papier

Pour sensibiliser de façon opérationnelle votre groupe de pilotage à l'AFEST, testez l'activité pédagogique « La Cocotte en papier », conçue par l'Aract Nouvelle-Aquitaine.

2h00 pour comprendre les principes, limites et bénéfices de la formation en situation de travail.

Prenez contact avec l'Aract Nouvelle-Aquitaine.

• Fiches Outils 7B

EXEMPLES DE STRUCTURATION DE VOS RÉUNIONS DE PILOTAGE :

Réunion 1

- Poser le cadre opérationnel
- Identifier le périmètre de l'expérimentation
- Acculturer les acteurs à l'AFEST
- Élaborer le retroplanning et fixer les principaux jalons

Réunion 2

- Préparer la première séquence de l'AFEST
- Identifier ce dont l'entreprise a besoin (outils, ressources et moyens)
- Élaborer le référentiel d'activité cible
- Mettre en place les outils de suivi et de traçabilité

Réunion 3

- Réaliser un retour d'expérience
- Convier tous les acteurs opérationnels
- Organiser une séquence réflexive sur la phase d'expérimentation
- Ajuster la méthode, les outils...et planifier la prochaine étape

Réunion 4

- Faire le bilan
- Convier tous les acteurs dont la direction et les représentants du personnel
- Organiser un témoignage des apprenants et des formateurs internes
- Donner à voir sur les premiers impacts de l'expérimentation

Communiquez et envisagez le déploiement en mode projet !



FICHE PRATIQUE 2.2

Consolider le périmètre de votre expérimentation

↗ De quoi s'agit - il ?

Le cadre de l'AFEST, ses enjeux et objectifs ont été définis préalablement. Il s'agit de préciser et valider le périmètre de l'expérimentation au regard des moyens mobilisables par l'entreprise. Pour vous approprier la méthode n'hésitez pas à expérimenter sur un petit périmètre, une activité ciblée.



- **Activité pédagogique de la cocotte en papier**
- **Fiches Outils 3 et 4**
- **EPISODE 2.1**
- **EPISODE 2.2**
- **EPISODE 2.3**

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe.

↗ Avec qui ?

Cette étape peut être préparée avec les parties prenantes le formateur interne, l'encadrant, etc.



Prenons l'exemple de cette entreprise du bâtiment qui réalise une séance AFEST sur une activité de peinture.

↗ Comment faire ?

Au cours de votre réunion 2 du groupe de pilotage identifiez les acteurs clés, le planning et les principaux jalons. N'oubliez pas les modalités de communication sur le projet.

- Stabiliser l'activité/les activités support de formation avec les formateurs internes
- Définir les objectifs, les acteurs (formateurs internes et apprenants), les dates de mise en situation
- Anticiper les impacts sur l'organisation
- Planifier les séquences
- Anticiper l'étape d'évaluation des acquis : qui évalue, quand, comment, où, quoi, pour quoi ?

"Lors de la mise en situation, l'encadrante technique qui est aussi formatrice interne, s'aperçoit que la salariée pour descendre du camion saute.

Elle décide d'interrompre le chantier et réunit l'ensemble des salariés concernés afin de reprendre les fondamentaux et d'organiser des mises en situations AFEST non prévues en lien avec la descente des camions, cause importante d'accidents de travail."



FICHE PRATIQUE 2.3

Concevoir les supports utiles et outils de traçabilité

↗ De quoi s'agit - il ?

Les outils mobilisés dans le cadre de l'AFEST ne relèvent pas d'une simple formalité. Ils jouent un rôle central dans le suivi et la valorisation du parcours de formation.

Ils permettent notamment de :

- tracer les étapes du parcours de l'apprenant,
- suivre et valoriser sa progression,
- soutenir la phase réflexive,
- et faciliter l'évaluation des acquis.

Par ailleurs, ces outils constituent également un support précieux pour justifier les temps consacrés à la formation auprès d'éventuels financeurs.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe avec les acteurs d'entreprise.

↗ Avec qui ?

Avec les acteurs qui réalisent l'activité.
Avec les formateurs internes et leurs pairs.

↗ Comment faire ?

Ces outils peuvent prendre des formes variées : vidéos, supports papier, formats numériques, etc.

Il est essentiel de privilégier les formats les plus accessibles et les plus simples d'utilisation pour les acteurs de l'entreprise.

NOS RECOMMANDATIONS

Appuyez-vous sur les outils de traçabilité existants dans l'entreprise



Fiche Outil 5



FICHE PRATIQUE 2.4

Élaborer le référentiel de compétences cibles

↗ De quoi s'agit - il ?

Il s'agit de recenser toutes les compétences nécessaires à la réalisation d'une activité (gestes professionnels, connaissances, attitudes) puis de déterminer celles qui peuvent être transmises via l'AFEST. Il permet de répondre à une question centrale : Que faut-il savoir et savoir-faire pour exercer cette activité avec autonomie et maîtrise ?

Le référentiel devient une base de référence partagée entre les formateurs, les apprenants et l'encadrement. Dans le cadre de l'AFEST, le référentiel de compétences à acquérir s'appuie sur l'analyse de l'activité réelle telle qu'elle est pratiquée dans l'entreprise. Il est donc concret, contextualisé, et directement lié aux situations de travail.

Ce référentiel est "universel" pour une activité donnée : une fois défini, il sert de socle pour toutes les actions de formation liées à cette activité, quelle que soit la personne formée.

Il est possible de s'appuyer sur les référentiels d'activité ou fiche de poste en entreprise, ou encore le référentiel de formation mais un travail de simplification et de comparaison au travail réel est nécessaire.

Les sources qui seront identifiées comme accessibles via l'AFEST constitueront le référentiel de formation en situation de travail.

Un écart peut parfois exister entre les pratiques professionnelles sur le terrain et les techniques enseignées par les organismes de formation.
Nathalie, Formatrice Afest dans un organisme de formation



Dans le secteur de l'aide à domicile, par exemple, les protocoles de lavage des mains recommandés par les autorités sanitaires n'étaient pas toujours appliqués par les professionnels.

L'élaboration du référentiel de formation AFEST, en collaboration avec l'équipe des formateurs internes, a permis à l'organisme de formation technique de réintroduire ces bonnes pratiques.

Cette démarche a conduit à une remise à niveau collective, assurant ainsi la conformité des gestes professionnels aux recommandations en vigueur.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe.

↗ Avec qui ?

Avec les acteurs qui réalisent l'activité.
Avec les formateurs internes et leurs pairs.

↗ Comment faire ?

Le référentiel peut être construit à partir de toutes les sources permettant d'accéder au travail réel :

- observations en situation de travail,
- échanges avec des salariés expérimentés,
- entretiens avec des formateurs internes ou encadrants de proximité,
- analyses de situations de travail types.

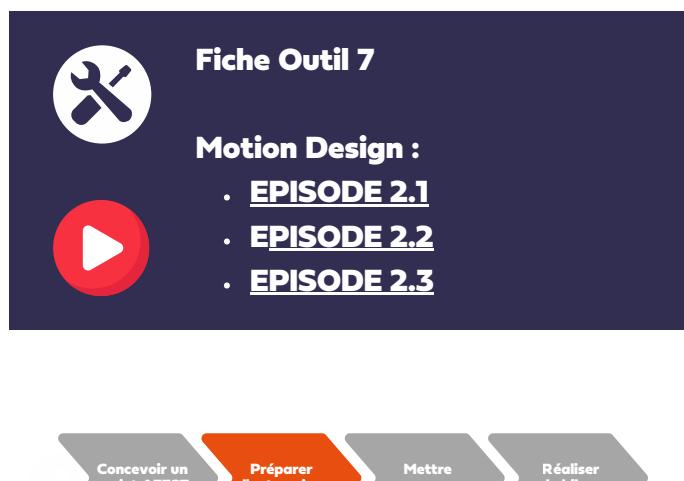
Il s'agit de comprendre comment l'activité est réellement exercée sur le terrain.

Selon la complexité de l'activité, prévoir entre 1 et 2 heures pour élaborer un référentiel par activité.

Fiche Outil 7

Motion Design :

- [EPISODE 2.1](#)
- [EPISODE 2.2](#)
- [EPISODE 2.3](#)





L'ÉLABORATION DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES AFEST : Débroussaillage sur trottoirs, une activité clé pour la structure



Dans une entreprise d'espaces verts, une Action de Formation en Situation de Travail (AFEST) est mise en place autour d'une activité centrale pour l'organisation : le débroussaillage de trottoirs en ville. Cette activité représente 90 % de l'activité pendant la période estivale, ce qui en fait un levier stratégique.

La formation se déroule directement sur un chantier en ville, dans des conditions de travail réelles. Ce choix permet un apprentissage contextualisé, ancré dans la réalité du métier.

Les acteurs mobilisés :

- Thomas, l'apprenant, est présent dans la structure depuis un mois. Il a déjà eu l'occasion d'utiliser la débroussailleuse à plusieurs reprises.
- Marion, encadrante technique et formatrice interne, accompagne Thomas au quotidien et organise les séquences d'apprentissage.
- Laure, accompagnatrice socio-professionnelle (ASP), suit le parcours de Thomas dans une approche globale, intégrant les dimensions sociales et professionnelles.

Avant de démarrer, l'équipe a construit un référentiel de compétences AFEST, à partir d'une analyse de l'activité réelle de débroussaillage sur trottoirs.

Ce référentiel, conçu autour de la question « Que faut-il savoir faire pour bien réaliser cette tâche ? », servira de base commune pour tous les parcours de formation.

Il est universel, mais chaque apprenant suivra un parcours personnalisé.

Ce référentiel comprend 6 compétences clés :

- Choisir le matériel en fonction de l'environnement
- Tenir compte de l'environnement (cailloux, plantes à conserver, obstacles...)
- Respecter les consignes de sécurité pour soi et les autres
- Réaliser l'activité de débroussaillage sur trottoir
- Adapter son comportement aux éléments extérieurs (piétons, véhicules...)
- Évaluer la qualité de son travail

Un parcours individualisé pour Thomas

Au regard de son ancienneté, de son expérience passée et des besoins concrets du chantier, le parcours de Thomas est structuré autour de deux activités clés :

- S'équiper correctement avant l'intervention (choix et port des EPI, préparation du matériel)
- Réaliser l'activité de débroussaillage en tenant compte de l'environnement immédiat (obstacles, sécurité, respect du cadre urbain)

Ces activités donneront lieu à des séquences réflexives animées par Marion, permettant à Thomas de prendre du recul, analyser ses gestes, et progresser en autonomie



[Motion Design disponibles sur Youtube](#)



FICHE PRATIQUE 2.5

Structurer les parcours de formation de l'apprenant

↗ De quoi s'agit - il ?

Cette étape vise à identifier les compétences déjà acquises, celles à développer ou à renforcer chez l'apprenant, sur la base du référentiel de compétences préalablement établi.

Le parcours de formation est ainsi individualisé, en tenant compte à la fois des besoins spécifiques et du rythme d'apprentissage de l'apprenant.

Il intègre également les contraintes et priorités de l'entreprise, notamment celles liées à la production, afin de garantir la pertinence des apprentissages au regard du contexte professionnel.

Cette phase permet de définir les objectifs de formation ainsi que la progression pédagogique.

Le programme est alors ajusté en conséquence et peut, si nécessaire, être complété par d'autres modalités de formation.

Ce travail peut donner lieu à une contractualisation formelle, précisant les engagements réciproques des différents acteurs impliqués dans le parcours.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le formateur interne ou l'encadrant de proximité en binôme avec le porteur AFEST interne ou externe, au moins la première fois.

↗ Avec qui ?

L'apprenant.

↗ Comment faire ?

La première étape du parcours consiste à réaliser le positionnement de l'apprenant.

Celui-ci intervient après une première mise en situation sur l'activité visée et prend la forme d'un échange entre l'apprenant et le formateur, à partir du référentiel de compétences.

Le formateur interne commence par rappeler le cadre de l'AFEST ainsi que les règles associées au positionnement, en précisant notamment qu'il ne s'agit pas d'une évaluation, mais d'un temps d'analyse partagée dont l'objectif est d'identifier les compétences déjà maîtrisées et celles restant à acquérir ou à développer.

L'apprenant est invité à s'auto-positionner sur chaque compétence. Le formateur, en cas de divergence d'appréciation, peut nuancer ou argumenter son point de vue, en incitant l'apprenant à expliciter les éléments qui fondent sa perception : ce qu'il estime savoir faire, ou au contraire ne pas encore maîtriser.

➤ À ce stade, êtes vous prêts ?

Avez-vous :

Oui Non

- Élaboré le référentiel de compétences cibles à partir du travail réel ?
- Mis en place les outils de suivi et de traçabilité à partir de vos outils internes ?
- Structuré le parcours de formation de chaque apprenant ?



• Fiches Outil 7



Motion Design :

- [EPISODE 2.1](#)
- [EPISODE 2.2](#)
- [EPISODE 2.3](#)

3. Mettre en oeuvre l'AFEST



↗ De quoi s'agit - il ?

Cette étape permet de s'initier à l'étape centrale de l'AFEST qui est la mise en situation couplée à la séquence réflexive, aussi appelée boucle réflexive.

↗ Qui conduit cette étape ?

Tout au long de ce processus, un formateur interne guide l'apprenant.

↗ Comment faire ?

Les situations de travail mobilisées dans le cadre de l'AFEST font l'objet d'une préparation minutieuse en amont, afin d'optimiser les conditions d'apprentissage.

Cette anticipation permet de garantir la pertinence des situations choisies, leur faisabilité opérationnelle et leur potentiel formatif.

NOS RECOMMANDATIONS

La phase d'expérimentation constitue un pilier central de la méthodologie préconisée par l'Aract Nouvelle-Aquitaine pour s'approprier l'AFEST.

Les retours d'expérience recueillis ont permis de mettre en évidence deux phases particulièrement sensibles au cours de sa mise en œuvre.

1. Une première phase critique : la planification
La planification du parcours s'avère souvent complexe, et représente fréquemment un point de fragilité dans les démarches AFEST.

Face aux priorités opérationnelles, la tentation est grande de reporter ou d'aménager le calendrier prévu.

Or, le respect du planning, a minima sur la phase d'expérimentation, est essentiel pour maintenir la dynamique et l'engagement des parties prenantes. Tout report non anticipé risque en effet de démobiliser les contributeurs et de compromettre la continuité du dispositif.

2. Une seconde phase critique : la séquence réflexive
La séquence réflexive est un temps clé du dispositif AFEST. Elle permet à l'apprenant de prendre du recul sur la situation vécue, d'en faire une analyse personnelle et de s'autoévaluer.

Elle s'effectue en binôme, généralement avec un formateur ou un référent, qui l'aide à structurer sa réflexion et à identifier les apprentissages réalisés. Ce moment de distanciation est souvent reporté ou écourté, en raison des contraintes du terrain. Pourtant, il est essentiel à la consolidation des acquis. Un accompagnement spécifique à la conduite de cette séquence permet bien souvent de lever les appréhensions et d'en faciliter l'appropriation par les acteurs opérationnels.



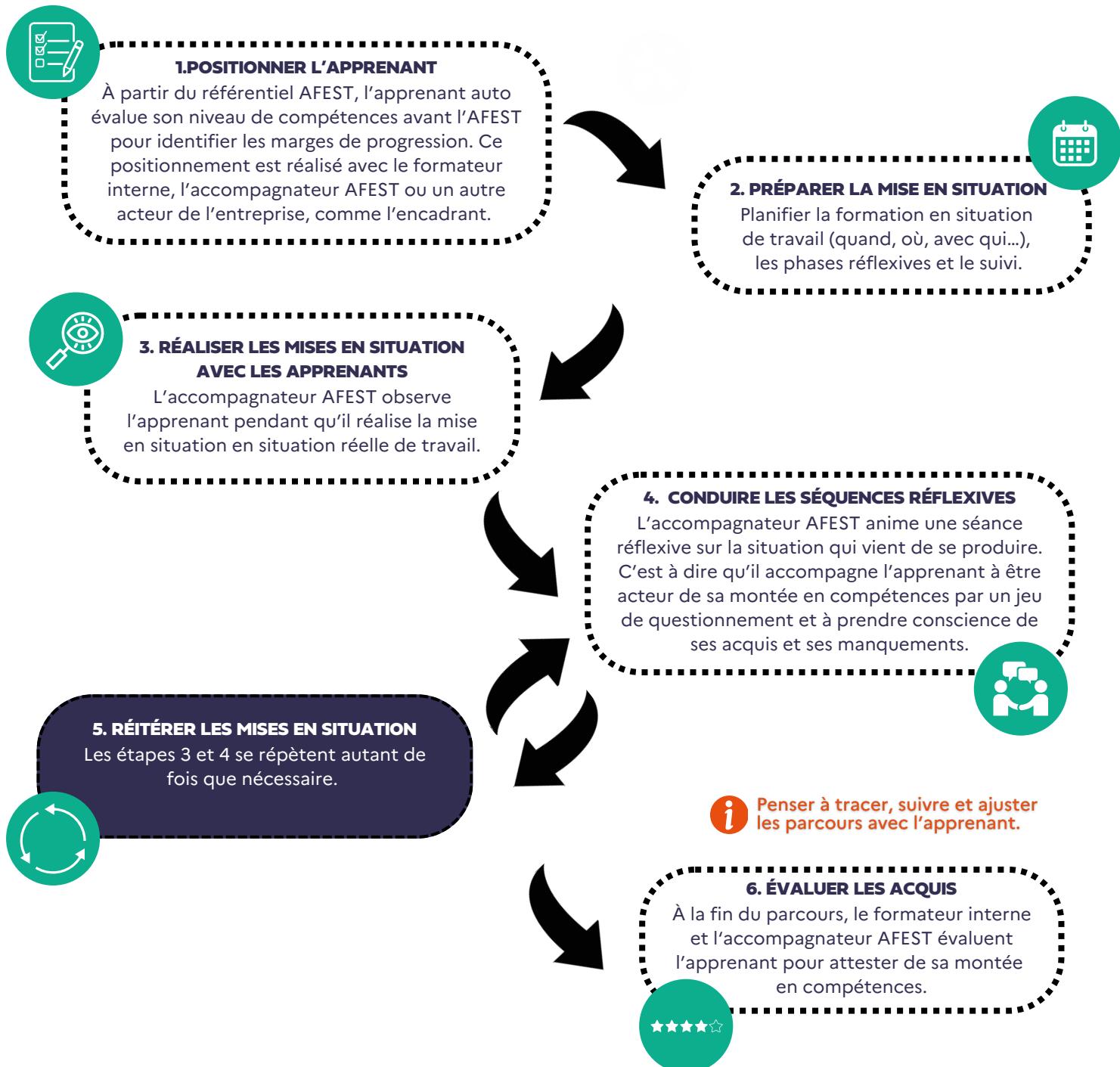
7 Fiches pratiques

1. Les 6 étapes de l'AFEST
2. Expérimenter sa première AFEST
3. Consolider le périmètre de votre expérimentation
4. la mise en situation
5. Les séquences réflexives
6. Tracer, suivre et ajuster les parcours avec l'apprenant
7. L'évaluation des acquis



FICHE PRATIQUE 3.1

Les étapes de l'AFEST - Mettre en oeuvre



FICHE PRATIQUE 3.2

Expérimenter sa première AFEST

↗ De quoi s'agit - il ?

Il s'agit à ce stade de mettre en œuvre le parcours de formation (alternant mises en situation et séquences de réflexivité). Sur la base de notre expérience, nous recommandons de débuter l'expérimentation de l'AFEST sur un périmètre restreint.

Cela permet aux acteurs impliqués de s'approprier progressivement la démarche, d'en maîtriser les étapes clés, et d'ajuster les modalités en fonction des premiers retours de terrain.

NOS RECOMMANDATIONS

Les premiers retours de terrain montrent que l'expérimentation d'une première AFEST peut susciter certaines appréhensions, tant chez l'apprenant que chez le formateur interne. Ce dernier se trouve en effet en position d'exposer ses propres pratiques professionnelles et pédagogiques au regard des autres, ce qui peut générer une forme de vulnérabilité.

Pour sécuriser cette étape, il est utile de considérer cette première mise en œuvre comme une situation d'AFEST également pour le formateur interne.

Lui accorder le même cadre que celui proposé à l'apprenant — droit à l'erreur, posture bienveillante, phase réflexive, finalité apprenante — permet de légitimer ses tâtonnements et de renforcer la dynamique collective d'apprentissage.

↗ Qui conduit cette étape ?

L'Aract Nouvelle-Aquitaine suggère de réaliser cette première expérimentation en présence d'un tiers accompagnateur, pour différents avantages :

- Optimiser les chances de mise en œuvre,
- Préparer et sécuriser l'ensemble des acteurs sur l'ensemble du processus.

↗ Avec qui ?

Formateurs internes et apprenants.

↗ Comment faire ?

Les situations de travail sur lesquelles se concentre l'AFEST sont soigneusement préparées à l'avance pour optimiser les apprentissages.



Pour en savoir plus :

Motion Design :

- [EPISODE 3.1](#)



FICHE PRATIQUE 3.3

Consolider le périmètre de votre expérimentation



↗ De quoi s'agit - il ?

Il s'agit à ce stade de rendre l'expérimentation concrète et opérationnelle, en tenant compte à la fois des besoins identifiés et des ressources mobilisables au sein de l'entreprise.

Pour favoriser une appropriation progressive de la démarche, il est vivement recommandé de démarrer sur un périmètre restreint, en ciblant une activité précise. Cette approche pilote permet de tester la méthode dans des conditions maîtrisées.

Elle facilite :

- l'ajustement des modalités pédagogiques,
- l'identification des points de vigilance,
- et la sécurisation des premières mises en œuvre.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet interne ou externe à l'entreprise.

↗ Avec qui ?

Le cadre, les enjeux et les objectifs de l'AFEST ayant été définis en amont, cette étape peut être préparée avec un groupe restreint d'acteurs clés : a minima le formateur interne et l'encadrant de proximité.

↗ Comment faire ?

- **OÙ ?**
 - Quelle activité support de formation précisément ?
- **QUOI ?**
 - Quels objectifs, les acteurs potentiels, la période ? Comment les mobiliser ? Quels indicateurs de réussite ?
- **QUI ?**
 - Est-ce que les contributeurs pour la phase d'expérimentation (formateurs internes et apprenants) sont repérés, informés, volontaires, formés ?
- **QUAND ?**
 - Est-ce que le calendrier de réalisation est "réaliste" souple et tenable ? Quels jalons pour rythmer le parcours ? Quelle est la période la plus adaptée pour l'entreprise ? Quel suivi avec les différents acteurs : fréquence, modalités...
- **COMMENT ?**
 - Y'a t'il des freins à sa mise en œuvre ?

NOS RECOMMANDATIONS

- Préparer les acteurs clés à leur rôle leur donner les moyens (temps, techniques et matériel...) en leur précisant le cadre : droit à l'erreur pour eux également.
- Assurez-vous de leur engagement, ce seront de meilleurs ambassadeurs lors du déploiement !
- Stabiliser le périmètre du projet au regard du besoin et des moyens mobilisables pour l'entreprise.
- Identifier en interne des acteurs qui pourront accompagner l'expérimentation, constituer une ressource pour les différentes parties prenantes et réguler la mise en œuvre.
- Anticiper l'étape d'évaluation des acquis : qui évalue, quand, comment, où, quoi, pour quoi ?
- Anticiper les impacts des temps de formation sur la production, l'organisation, les équipes...

Trucs et astuces :

La formation n'est pas figée et parfois le programme se fait à posteriori !

Les situations AFEST ne sont pas toujours prévisibles, elles peuvent apparaître au fil de l'eau, et il faut apprendre à saisir ces opportunités pour faire un "arrêt sur image" et mobiliser une séquence de formation en situation de travail.

Motion design "L'AFEST, phase de PREPARATION"

- [ÉPISODE 2.1](#)
- [ÉPISODE 2.2](#)
- [ÉPISODE 2.3](#)

Fiches Outils 2 et 3 : les to do list

FICHE PRATIQUE 3.4

La mise en situation

↗ De quoi s'agit - il ?

Les mises en situation de travail sont au centre de la pédagogie AFEST. Elles ne sont ni improvisées ni aléatoires : elles sont intentionnelles, préparées et encadrées.

Leur objectif est de permettre à l'apprenant de réaliser une tâche professionnelle en condition réelle, sous la présence et l'observation du formateur interne.

Ces mises en situation sont couplées avec une séquence réflexive.

↗ Qui conduit cette étape ?

La mise en situation est encadrée par le formateur interne.

↗ Avec qui ?

Les salariés ou futurs salariés en formation AFEST. Si d'autres acteurs sont impliqués, salariés en parcours, clients, collègues, la situation de formation est expliquée aux différents contributeurs.

↗ Comment faire ?

L'accompagnateur AFEST observe l'apprenant pendant qu'il réalise la mise en situation en situation réelle de travail.

Le formateur interne prépare la mise en situation:

- Il choisit une tâche adaptée au niveau de l'apprenant et aux compétences visées.
- Prépare l'apprenant
- Encadre l'activité : il crée les conditions favorables à l'apprentissage (sécurité, matériel, environnement).
- Observe sans intervenir systématiquement : il laisse l'apprenant agir, en prenant note des points d'appui et des difficultés rencontrées.
- Recueille des éléments concrets pour alimenter la séquence réflexive à suivre.

Pour vous guider, vous référer à la rubrique "Exemples de questions à se poser".

ÉTAPE 1 : PRÉPARER LES MISES EN SITUATION

• AVANT LA MISE EN SITUATION

- Avez-vous pensé à planifier la formation en situation de travail (quand, où, avec qui...), les phases réflexives et le suivi ?
- Avez-vous pensé à rappeler le contexte d'expérimentation : Que l'intention est d'apprendre pour tous les acteurs apprenant comme pour le formateur interne ?
- Avez-vous pensé à rappeler le cadre de l'AFEST : Les étapes et le déroulement de la séquence : durée, modalité, acteurs présents et rôles, les objectifs pour chacun le résultat attendu, par exemple ?

• PENDANT LA MISE EN SITUATION

- Avez-vous pensé à préciser à l'apprenant les objectifs et attentes pour cette mise en situation ?
- Avez-vous pensé à préciser qu'il ne s'agit pas d'une évaluation mais bien d'un temps de formation encadré. L'objectif est d'accompagner la montée en compétences.
- Avez-vous pensé à revenir sur le positionnement initial, et les difficultés rencontrées dans cette activité, et demander à quoi l'apprenant devra être vigilant par rapport aux séquences de formation antérieures.

EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER



Pour en savoir plus :

Motion Design :

- [EPISODE 3.1](#)



ÉTAPE 2 : RÉALISER ET RÉITÉRER LES MISES EN SITUATION AVEC LES APPRENANTS

• REALISER LA MISE EN SITUATION

- La situation de travail est-elle aménagée et propice aux apprentissages ?
- Le formateur interne est-il disponible sur le temps de la formation ?
- Le formateur interne a-t-il bien préparé les outils pour tracer l'action de formation ?
- Observation, prise de notes, photos et/ou vidéo par exemple avec l'accord de l'apprenant (droit à l'image).
- Le formateur interne adopte-t-il une posture réflexive ? Valorise-t-il l'apprenant ?
- En cas d'impasse, amène-t-il l'apprenant à trouver sa propre solution ?
- Est-ce qu'il interrompt l'activité si elle présente un risque important ?

TÉMOIGNAGE



EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER

• RÉITÉRER L'ACTIVITÉ POUR CONSOLIDER LES ACQUIS

- Est-ce que de nouvelles séquences sur la même activité sont faisables ou programmées afin de consolider les compétences ?

Cette étape peut aussi s'opérer entre binômes d'apprenants, ou en binômes mixtes (salariés formés et en formation).

Dans cette entreprise de nettoyage, les acteurs ont expérimenté l'AFEST sur l'activité de nettoyage de bureaux chez un client.

Lors de la première mise en situation Abdel, apprenant, oublie ses gants. L'encadrant technique lui demande s'il n'a pas oublié quelque chose, il répond non. Puis à un moment son binôme lui souffle.

Pendant la séquence réflexive la formatrice interne demande au binôme si dorénavant il se sentirait capable de dire à un collègue qu'il a oublié ses gants et il répond oui sans problème. Demain, le binôme en question pourra être ce pair de proximité sur des compétences de base, sous l'œil néanmoins toujours attentif de l'encadrant technique qui veille au respect des consignes de sécurité.

FICHE PRATIQUE 3.5

Les séquences réflexives

↗ De quoi s'agit - il ?

À l'issue de chaque mise en situation, le formateur interne conduit une séquence réflexive avec l'apprenant.

Ce temps d'échange privilégié vise à permettre à l'apprenant de prendre du recul sur son expérience, d'analyser les actions réalisées et d'en tirer des enseignements concrets à partir des situations de travail vécues.

La séquence réflexive joue un rôle central dans l'ancrage des apprentissages.

Elle favorise la montée en autonomie en développant la conscience des gestes professionnels. L'objectif est de permettre à l'apprenant de mieux comprendre sa pratique, de valoriser ses acquis et d'identifier des axes de progression.

NOS RECOMMANDATIONS

Adopter un vocabulaire accessible : préférer des termes comme "temps d'échange", « débrief » pour faire le point sur ce que tu as fait et appris. Accompagner les premières séquences : guider l'analyse réflexive, encourager l'expression, accepter les imperfections, et surtout, en souligner la plus-value pour l'apprenant comme pour le formateur.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le formateur interne sous la supervision du porteur de projet AFEST, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise

↗ Avec qui ?

Le formateur interne avec l'apprenant, puis le porteur de projet avec le formateur interne.

(*) Cette supervision vise à accompagner le formateur dans l'appropriation progressive de la posture spécifique à l'AFEST "posture réflexive". Dans cette dynamique, il est pertinent de prévoir une séquence réflexive entre le formateur interne et le porteur de projet. Rappelons en effet que le formateur interne est lui-même en situation d'apprentissage : il se forme à son rôle de formateur AFEST.

Cette posture réflexive contribue à renforcer ses compétences, à prendre du recul sur sa pratique et à consolider sa légitimité dans le dispositif.

↗ Comment faire ?

Comme évoqué précédemment, la séquence réflexive est souvent négligée dans la mise en œuvre de l'AFEST. Le motif le plus fréquemment invoqué — « nous n'avons pas le temps » — peut en réalité masquer d'autres freins : une incompréhension de ses objectifs, une perception limitée de sa valeur ajoutée, des habitudes ancrées de formation informelle, ou encore un sentiment d'illégitimité chez la personne en charge de la conduire.

Pourtant, cette séquence est l'un des marqueurs fondamentaux de l'AFEST. Elle constitue ce qui distingue véritablement l'AFEST d'une simple formation sur le tas.

Une AFEST sans phase réflexive, c'est renoncer à l'essence même de la démarche. Cela revient à reproduire les standards classiques de formation en entreprise, en s'exposant à perdre l'essentiel des bénéfices attendus : prise de recul, conscientisation des gestes professionnels, montée en compétence durable et autonome.



Pour en savoir plus :



Motion Design :

• [EPISODE 3.2](#)

• APRÈS LA MISE EN SITUATION : QUESTIONNER L'APPRENANT

EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER

- Réalisation de la séquence réflexive « à chaud » : comment tu as vécu la mise en situation ?
- Que s'est-il passé ?
- Qu'est ce qui t'a surpris, questionné ?
- Que penses-tu du résultat ?
- Qu'est ce que tu penses avoir bien réussi, appris, ou mis en pratique en lien avec la formation ?
- Qu'est ce que tu ferais différemment la prochaine fois ?
- Comment ferais-tu dans la situation « critique » suivante ?

• CONDUIRE UNE SÉQUENCE RÉFLEXIVE AVEC LE FORMATEUR INTERNE (*)

- Le formateur adopte-t-il une posture réflexive et bienveillante ?
- Est-ce qu'il rassure, sécurise, valorise les réussites des apprenants.
- Le formateur interne donne-t-il du sens, explique-t-il le résultat attendu. Adapte-t-il l'objectif à l'apprenant ?

FICHE PRATIQUE 3.6

Tracer, suivre et ajuster les parcours avec l'apprenant

TÉMOIGNAGE

De quoi s'agit-il ?

Les supports de traçabilité et de suivi ont vocation à justifier à un éventuel financeur des temps de formation. Mais ils ont aussi, et surtout, une finalité pédagogique.

En effet, ils permettent à tous les acteurs, formateurs internes et apprenants, de suivre le parcours, de tracer les progrès. Il permet notamment de formaliser les compétences acquises et d'appuyer l'évaluation des acquis.

Qui conduit cette étape ?

Le formateur interne sous la supervision du référent AFEST lors de la phase d'expérimentation le temps de l'appropriation de la posture par le formateur interne.

Avec qui ?

L'apprenant.

Comment faire ?

Lors de différents entretiens de suivi en cours de parcours pour mesurer l'avancement dans le parcours et ajuster le parcours de formation en temps réel. Cela peut être fait à la fin des séquences réflexives.

Certains formateurs internes ne sont pas très à l'aise avec cette formalisation ou avec l'outil informatique. Des solutions peuvent être trouvées au cas par cas pour ne pas bloquer cette étape indispensable et permettre à chacun de conscientiser la montée en compétence de l'apprenant.

Des outils simples et adaptés aux pratiques du terrain.

Dans une entreprise du bâtiment, l'équipe en charge de l'AFEST a choisi d'adapter les outils de suivi aux habitudes de travail internes.

Le coordinateur de chantier est responsable de centraliser les documents de suivi des parcours de formation.



Sur le terrain, ce sont les formateurs internes, également encadrants techniques, qui remplissent à la main une fiche préalablement préparée et affichée directement sur le chantier.

Cette fiche, datée, présente une colonne listant les activités prévues ainsi que les noms des apprenants concernés. L'encadrant y ajoute les prénoms et coche ou commente les compétences travaillées pendant l'activité. Affichée sur le chantier, cette fiche est visible de tous et constitue un support commun.

Elle sert également de base lors des séquences réflexives menées avec les apprenants.

Ensuite, le coordinateur de chantier utilise ces éléments pour mettre à jour les dossiers individuels de chaque apprenant, qui sont conservés sous format numérique.

EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER

- **TRACER LE PARCOURS DE FORMATION**
 - Le parcours de l'apprenant est-il facile à suivre pour les différentes parties prenantes ? La montée en compétence est-elle visible ?
- **AJUSTER LE PARCOURS AVEC L'APPRENTANT**
 - Est-ce que les conditions sont réunies pour saisir les opportunités et former aux aléas, au sens situations caractéristiques de l'activité. *
- **AJUSTER LES OUTILS**
 - Mettre à jour les outils de suivi de la progression du salarié

* Exemple :

Le débroussaillage sur trottoir nécessite d'être vigilant notamment lors de débroussaillage à proximité de véhicules. La position du tapis est cruciale pour éviter la projection de cailloux sur les véhicules.

Lorsque l'occasion se présente la formatrice interne n'hésite pas à suspendre l'activité pour en faire un temps de formation en situation de travail individuel ou collectif.

FICHE PRATIQUE 3.7

Évaluer les acquis

↗ De quoi s'agit - il ?

L'évaluation des acquis vient clore le parcours d'apprentissage sur une ou plusieurs compétences données.

Elle permet de valider les acquis et de vérifier l'atteinte des objectifs de formation.
Elle est réalisée en situation de travail.

↗ Qui conduit cette étape ?

Cette étape peut être confiée à différents acteurs selon la situation. Le formateur interne, le N+1 dans l'entreprise, autres.

↗ Avec qui ?

L'apprenant.

EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER

↗ Comment faire ?

- Qui évalue les acquis ? Le formateur interne ? un N+1 dans l'entreprise, autre ?
- Qu'est-ce qui est évalué ? Des acquis professionnels, d'autres compétences plus transversales ?
- À quels moments ? À la fin de chaque AFEST, après de multiples mises en situation et séquences réflexives ? Quand l'apprenant se sent prêt ?
- Comment l'évaluation est-elle réalisée ? À partir du référentiel cible, à partir des outils de traçabilité, à partir d'observations en situation de travail ?
- Les évaluations d'acquis sont-elles planifiées et individualisées ?
- L'apprenant est-il prévenu et préparé ?
- Quelle reconnaissance ? Pour l'apprenant : une attestation de formation, faciliter l'accès à la certification, une VAE, des open badges ? Mais aussi peut être pour les formateurs internes ?

> À ce stade, avez-vous pensé à :

Oui Non

- Tracer, suivre et ajuster les parcours avec l'apprenant
- Évaluer les acquis

Pour en savoir plus :



[Motion Design disponibles sur Youtube](#)
• EPISODE 3.3



4. Réaliser le bilan de votre AFEST



↗ De quoi s'agit - il ?

Il s'agit après la première expérimentation de réaliser un retour d'expérience collectif avec l'ensemble des acteurs qui ont expérimenté l'AFEST.

↗ Qui conduit cette étape ?

Le porteur de projet AFEST interne à l'entreprise avec le soutien possible du porteur de projet externe.

↗ Avec qui ?

Le groupe de pilotage.

↗ Comment faire ?

- Réunir le groupe de pilotage élargi aux apprenants
- Animer un retour d'expérience pour tirer des enseignements et ajuster la méthode, le processus (méthode SWOT par exemple : Forces, Faiblesses, Menaces, Opportunités).

Il s'agit également de mesurer les bénéfices et limites de cette modalité de formation et d'ajuster la méthode et les outils.

Vous pouvez également aller plus loin et mesurer l'impact sur d'autres dimensions que celles des compétences.

ÉVALUER LA PERTINENCE DE LA MODALITÉ PÉDAGOGIQUE PAR RAPPORT À LA FORMATION CLASSIQUE (LES + ? LES - ?)

- Faire un point sur la modalité pédagogique elle-même : le vécu, l'efficience, les outils de suivi à ajuster au besoin, les freins techniques humains, organisationnels...pour organiser les mises en situation.
- Réaliser un retour d'expérience avec l'ensemble des parties prenantes
- Revenir sur l'évolution de la posture des différents acteurs
- Accompagner les acteurs à mettre à jour les outils de suivi de la progression du salarié
- Enrichir/simplifier/ valider les outils, référentiels....
- Convier tous les acteurs, organiser des témoignages, donnez à voir sur l'atteinte ou non des indicateurs fixés au démarrage de l'expérimentation. Communiquer largement pour essaimer, dupliquer l'expérimentation.

> À ce stade, avez-vous pensé à :

- | Oui | Non |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- Convier tous les acteurs qui ont contribué à la première AFEST
 - Organiser des témoignages, donner à voir sur l'AFEST
 - Planifier les évaluations du processus,
 - valider les outils, référentiels
 - Faire un point sur la modalité pédagogique elle-même ?
 - Communiquer régulièrement sur l'expérimentation ?



Fiches Outils 2, 3, 4

FICHE PRATIQUE 4.1

Essaimer l'AFEST

RÉITERER LES AFEST EN ÉLARGISSANT LE PÉRIMÈTRE

↗ De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de monter progressivement en puissance sur la mise en œuvre des AFEST. Vous pouvez continuer à déployer des AFEST en mode projet. Réinvestissez les contributeurs des premières expérimentations pour soutenir le déploiement.

↗ Qui conduit cette étape ?

L'Équipe de direction, l'encadrement.

↗ Avec qui ?

Le référent AFEST en interne.

↗ Comment faire ?

Redéfinir de nouvelles cibles avec le groupe de pilotage.

Définissez une stratégie de déploiement visant à embarquer les directions et cadres.

> À ce stade, avez-vous pensé à :

- | | Oui | Non |
|---|--------------------------|--------------------------|
| • Repérer les impacts de l'AFEST sur l'organisation ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Définir les conditions de généralisation ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Pour faciliter le déploiement de vos AFEST à l'échelle d'un service ou de l'entreprise, plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

- Miser sur le volontariat : sélectionnez vos formateurs internes et vos apprenants parmi les personnes volontaires et motivées. Cela favorisera l'adhésion et l'implication dès le départ.
- Impliquer toute la communauté de travail : informez clairement sur les objectifs de l'AFEST, les acteurs impliqués, les indicateurs de suivi et le calendrier. Plus chacun comprend l'enjeu, plus l'engagement collectif est fort.
- Assurer une communication continue : partagez régulièrement des nouvelles de l'expérimentation. Utilisez des supports variés – photos, vidéos, témoignages d'apprenants et de formateurs – pour montrer concrètement ce qui se vit, ce qui change, les bénéfices observés. Faites vivre l'expérimentation dans l'entreprise !
- Évaluer tout au long du processus : avez-vous prévu de recueillir les retours d'expérience des acteurs impliqués ? Ces évaluations régulières permettent d'ajuster le dispositif en temps réel et d'en mesurer les effets concrets.
- Penser au-delà de la formation : avez-vous envisagé d'évaluer les impacts de l'AFEST sur d'autres dimensions comme l'organisation du travail, le management ou encore la coopération entre équipes ?





“ L'AFEST est devenue la colonne vertébrale de la structure et son organisation, c'est le cœur de mission de l'IAE en fait de redéployer le pouvoir d'agir des individus.

”

“ L'AFEST retentit positivement sur l'ensemble du chantier”, l'ensemble de l'équipe. ”

“ Suppose une acculturation de tous les encadrants techniques, Permet d'aller vers les dispositifs “compétences validées” en fin de contrat. ”

“ Sur les compétences transversales, les bénéfices de l'AFEST se voient tout de suite. ”

“ On ne peut plus faire machine arrière, même si c'est coûteux à structurer, c'est devenu incontournable pour nous. ”

ANNEXES



FICHE OUTIL 1 - GRILLE DE FAISABILITÉ

Où se situe mon entreprise face à l'AFEST ?



Questionnaire en ligne

FAISABILITÉ	POINT À VÉRIFIER	EN PLACE	POSSIBLE	POSSIBLE avec quelques aménagements	IMPOSSIBLE
Faisabilité organisationnelle	Possibilité de dégager du temps pour l'apprenant et le formateur interne				
	Possibilités d'aménager l'activité pour se former en situation de travail				
	Possibilité pour l'apprenant ou le formateur interne de renseigner les documents utiles sur le temps de travail et en autonomie, pour justifier des temps passés en formation				
	Possibilité de garder des traces de formations en situations de travail notamment lors des phases de réitération de l'activité en autonomie. Justifications variables : témoignages de pairs, collègues, des photos etc...				
	Présence d'un lieu hors production et calme pour conduire les séquences réflexives				
	Adéquation de la temporalité de la formation avec les pics de production de l'entreprise				
	Faisabilité économique				
Faisabilité technique	Matériels et outils mis à disposition pour le formateur et l'apprenant				
	Place du droit à l'essai et à l'erreur				
	Maîtrise / gestion possible des risques liés à l'activité de travail pendant les séquences de formation afin de réduire les risques pour la santé, pour l'organisation de l'entreprise, clients, risques qualité, risques économiques, risques environnementaux				
	Possibilités de mobilisation effective de compétences visées dans les situations de travail au sein de l'entreprise				
	Possibilités de saisir les opportunités de former aux aléas liés à l'activité de travail				
Faisabilité humaine	Si organisme de formation technique : vérifier la faisabilité pour l'apprenant Si organisme de formation technique : Logistique (frais connexes, hébergement, restauration) si temps de formation hors entreprise Technique : adresse mail, accès à un ordinateur pour les visio +, les écrits, l'auto portage du parcours Si organisme de formation technique : <ul style="list-style-type: none">Possibilité d'accès au temps visio, articulation avec activité de travail, temps alloué pour les mises en situation et les séquences réflexives, présence d'un formateur interne.				
Identification d'un référent (pédagogique)	Présence d'autres formateurs pouvant venir compléter, renforcer la formation en situation de travail				
Capacité à soutenir l'action du formateur ou la formation de l'apprenant	Volontariat et engagement des acteurs : direction, CSE, Ressources Humaines, managers, équipe, formateur, apprenant				
	Reconnaissance et valorisation de l'engagement des acteurs internes				
	Disponibilité du formateur interne				
	adhésion de l'encadrement				
	adhésion des représentants du personnel				
	adhésion des équipes				

LÉGENDE



C'est une plus value.



Si vous avez coché une fois ces cases alors il est possible qu'il soit difficile pour vous de déployer l'AFEST en ce moment.



Ne sont pas rédhibitoires mais peuvent être des freins.

Rapprochez vous de votre OPCO pour être accompagné dans la mise en œuvre de la formation selon une autre modalité, ou testez l'AFEST sur un périmètre qui réponde à l'ensemble de ces caractéristiques.



FICHE OUTIL 2 - TO DO LIST SALARIÉ·E



Étapes	Objectifs	Todo list Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
CONCEPTION DU PROJET AFEST	Vérifier l'opportunité d'hybrider une formation avec de l'AFEST	Vérifier l'opportunité : à quels enjeux l'AFEST répondrait-elle ? Les enjeux sont-ils partagés ?				
		Vérifier la plus value par rapport à l'existant : est-ce la modalité la plus efficace pour atteindre l'objectif visé ?				
		Vérifier la plus value à former via l'AFEST côté organisme de formation				
		Maquetter l'ingénierie financière				
		Y-a-t-il d'autres acteurs à impliquer lors de la phase de conception du projet ? OPCO, organismes de formation techniques, accompagnateur externe...				
Vérifier la faisabilité		S'assurer de la faisabilité : l'AFEST est-elle faisable a priori ? La direction est-elle moteur ? Y a-t-il des formateurs internes potentiels ? L'entreprise est-elle en capacité de prendre du temps pour l'expérimentation ?				
		Lister les actions préalables à mobiliser pour lever les verrous/freins identifiés : organisationnels, techniques, humains, financiers...				
Pilotage de la formation en entreprise	Poser le cadre de l'expérimentation AFEST et élaborer la feuille de route	Préparer la feuille de route : les enjeux stratégiques et les objectifs à atteindre, le périmètre du projet : l'activité cible, les objectifs visés, les acteurs à mobiliser en interne et à associer au comité de pilotage, la temporalité...les ressources et moyens mobilisables par l'entreprise.				
		Identifier un pilote interne sur le projet AFEST (interlocuteur privilégié pour la planification et le suivi opérationnel du projet dans l'entreprise et pour assurer l'interface avec les différents acteurs mobilisés sur le projet) - s'assurer de sa capacité à suivre le projet. Anticiper le temps à passer, et se mettre d'accord sur son rôle et sa latitude décisionnelle (octroi des moyens, organisation de l'activité).				
		S'interroger sur qui associer au groupe de pilotage : encadrement, représentants du personnel, apprenants et formateurs internes ?				
		Mobiliser le groupe de pilotage : organiser la réunion #1 du comité de pilotage sur le périmètre identifié pour l'AFEST (encadrement, formateurs internes potentiels, coordinateur du projet AFEST, direction)				
		Définir le périmètre de l'expérimentation au regard des moyens mobilisables et du besoin de l'entreprise				
		Planifier les phases de suivi de l'expérimentation, des modalités de retour d'expérience et d'ajustement				
		Identifier les indicateurs (de réussite, d'efficacité...) de l'expérimentation pour la structure, et pour chacun des acteurs				
		Anticiper la communication sur l'expérimentation et les modalités (interviews, photos, témoignages, réunions...) pour préparer le déploiement				
	Réaliser un état des lieux partagé	Réaliser un état des lieux partagé avec le groupe de pilotage (Fiche Outil 1)				
	Mobiliser les contributeurs internes	Sensibiliser à l'AFEST auprès de l'ensemble des participants (Motion design "pourquoi pas vous" ?)				

FICHE OUTIL 2 - TO DO LIST SALARIÉ·E

Étapes	Objectifs	Todo list Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
CONCEPTION DU PROJET AFEST	Préciser et valider collectivement le périmètre de l'expérimentation	Identifier les formateurs internes et apprenants				
		Elaborer le rétro planning et fixer les principaux jalons. Planifier les phases de suivi de l'expérimentation et les modalités de retour d'expérience et d'ajustement				
	Compléter à ce stade la feuille de route (Fiche Outil 9)	S'accorder sur les modalités et les phases de communication sur l'expérimentation				
		Préparer les formateurs internes : acculturer les contributeurs aux principes de l'AFEST (vérifier l'adhésion, rappeler qu'il s'agit d'une expérimentation pour tous)				
		Informer et préparer les apprenants				
		Vérifier leur adhésion et identifier leurs facteurs de réussite et enjeux				
	Commentaires					

PRÉPARATION DE L'ENTREPRISE	Groupe de pilotage 2	Groupe de pilotage 2 : préparer la première séquence AFEST (encadrement, formateurs internes potentiels, coordinateur du projet AFEST)				
		Stabiliser l'activité/les activités support de formation avec les formateurs internes				
		Définir les objectifs, les acteurs (formateurs internes et apprenants), les dates de mise en situation				
		Mobiliser l'encadrement, les représentants du personnel, le personnel permanent (*) pour porter le projet et organiser le travail en conséquence				
		Anticiper l'étape d'évaluation des acquis : qui évalue, quand, comment, où, quoi, pour quoi ?				
		Fixer un calendrier de réalisation réaliste, souple et tenable				
		Planifier le parcours de formation en situation de travail				
		- Planifier les mises en situation				
		- Planifier les phases de réflexivité,				
		- Planifier les phases de suivi				
	Elaborer ou identifier le référentiel de compétences cibles	Préparer le formateur interne				
	Elaborer ou identifier le référentiel de compétences cibles	Elaborer le référentiel de compétences cibles en s'appuyant sur l'activité de travail réelle. Identifier la modalité la plus adaptée d'acquisition (AFEST ou autre) en associant les acteurs terrains. (Fiche Outil 7)				
		Définir une progression pédagogique type en tenant compte de différents critères (progressivité des acquisitions, priorité pour l'entreprise...)				

FICHE OUTIL 2 - TO DO LIST SALARIÉ·E

Étapes	Objectifs	Todo list Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
MISE EN ŒUVRE DE L'AFEST	Mettre en place les outils de suivi et de traçabilité	Prévoir les supports utiles pour "tracer" le parcours de formation (vidéo, papier, numérique...) ? Émargement et formalisation des temps de formation ? Grille de positionnement et de suivi des parcours, tenu des temps passés pour l'ensemble des acteurs, traces de la réflexivité...)				
	Structurer le parcours de formation de l'apprenant	Positionner l'apprenant				
		Formaliser les objectifs de formation avec et pour chaque apprenant				
		"Contractualiser" les engagements réciproques pour éviter les malentendus et être au clair sur le qui fait quoi et les objectifs de la formation				
	Organiser les AFEST	Planifier le parcours de formation en situation de travail (quand, où, avec qui...)				
		Préparer les mises en situation				
		Aménager la situation pour la rendre formative (desserrer les objectifs de production, permettre le droit à l'erreur, rester réactif face aux opportunités qui se présentent...).				
		Mettre en œuvre le parcours pédagogique (alternant mises en situation et moments de réflexivité),				
		Organiser la phase réflexive hors activité de production				
	Tracer, suivre et ajuster les parcours avec l'apprenant	Réitérer l'activité pour consolider les acquis				
		Suivre la progression du salarié, ajuster le parcours, conserver des traces des réalisations (photos,...)				
		Organiser des positionnements intermédiaires pour réajuster le parcours avant évaluation				
	Evaluer les acquis	Organiser la formation de façon à saisir les opportunités pour former aux aléas				
		Evaluer les acquis selon les modalités prédéfinies				
BILAN ET ESSAIMAGE	Commentaires					
	Groupe de pilotage 3	Convier tous les acteurs, organiser des témoignages, donnez à voir sur l'atteinte ou non des indicateurs fixés au démarrage de l'expérimentation. communiquer largement pour essaimer . dupliquer l'expérimentation.				
		Enrichir, simplifier, valider les outils, référentiels....				
	Groupe de pilotage 3 : réaliser un retour d'expérience	Planifier les évaluations du processus de formation par le retour d'expérience des acteurs, ajuster, garder des traces tous les 3 mois par exemple.				
		Faire un point sur la modalité pédagogique elle-même : le vécu, l'efficience, les outils de suivi à ajuster au besoin, les freins techniques humains, organisationnels, techniques pour organiser les mises en situation.				
		Communiquer régulièrement sur l'expérimentation				
		Repérer les impacts de l'AFEST sur l'organisation (organisation du travail, management, coopérations, etc.) et les pérenniser.				
		Définir les conditions de généralisation				
		Poursuivre l'essaimage de l'AFEST en mode projet.				
	Commentaires					



FICHE OUTIL 3 - TO DO LIST FUTUR·E SALARIÉ·E

Étapes	Objectifs	Todo list Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
CONCEPTION DU PROJET AFEST	Elaborer l'ingénierie du projet d'accompagnement en intégrant les principes de l'AFEST	Identifier les acteurs à associer (organisme de formation technique par exemple), fixer le calendrier (temporalité), le périmètre (où) et si l'AFEST est adossé à un dispositif ou pas (comment). Maquetter l'ingénierie financière				
	Identifier et mobiliser les entreprises accueillantes	Questionner les conditions d'installation de l'AFEST diagnostic d'opportunité : à quels enjeux l'AFEST répond-elle ? Est-ce la modalité la plus efficace pour atteindre l'objectif fixé ? Pourquoi l'AFEST : préalablement à un recrutement ? Pour sécuriser des compétences ? Pour professionnaliser nos nouveaux collaborateurs ? Combien : quel dimensionnement ?				
		Poser le cadre de l'AFEST avec la direction d'entreprise (les acteurs à mobiliser, le temps, les objectifs...)				
		Initier l'action avec la direction, fixer les enjeux stratégiques à atteindre et déterminer les moyens disponibles ou à engager				
		Identifier des indicateurs (de réussite, d'efficacité...) de l'expérimentation pour la structure, et pour l'ensemble des acteurs				
	Mobiliser les partenaires de l'emploi et de la formation	Identifier les acteurs utiles pour la conduite du projet, quelles compétences acquérir via l'AFEST, autre modalité ?				
	Recruter les entreprises et apprenants publics	Organiser le recrutement avec l'entreprise, les partenaires de l'emploi				
		Vérifier l'opportunité et la faisabilité avec le candidat : est il en mesure d'accéder à ce type de formation ?				
		Vérifier la compatibilité apprenant/entreprise, organiser des périodes d'immersion par exemple.				
	Vérifier l'opportunité et les conditions d'installation de l'AFEST	Vérifier l'opportunité : à quels enjeux l'AFEST répond-elle ? Les enjeux sont-ils partagés ?				
		Vérifier la plus value par rapport à l'existant : Est-ce la modalité la plus efficace pour atteindre l'objectif visé ?				
		Vérifier la plus value à former via l'AFEST côté entreprise, côté formateurs internes et côté apprenants				
		Quelle ingénierie financière ?				
		Lister d'autres acteurs à impliquer lors de la phase de conception du projet : OPCO, organismes de formation techniques, accompagnateur externe...				
	Vérifier la faisabilité	S'assurer de la faisabilité de L'AFEST : la direction est elle moteur ? Y a t il des formateurs internes potentiels ? L'entreprise est elle en capacité de prendre du temps pour l'expérimentation ?				
		Lister les actions préalables à mobiliser pour lever les verrous/freins identifiés : organisationnels, techniques, humains, financiers...)				
	Poser le cadre de votre expérimentation AFEST et élaborez la feuille de route	Préparer la feuille de route : les enjeux stratégiques et les objectifs à atteindre, le périmètre du projet : l'activité cible, les objectifs visés, les acteurs à mobiliser en interne et à associer au comité de pilotage, la temporalité...les ressources et moyens mobilisables par l'entreprise.				

FICHE OUTIL 3 - TO DO LIST FUTUR·E SALARIÉ·E

Étapes	Objectifs	Todo list Futur·e Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
CONCEPTION DU PROJET AFEST	Piloter votre expérimentation en mode projet	Identifier un pilote interne sur le projet AFEST (interlocuteur privilégié pour la planification et le suivi opérationnel du projet dans l'entreprise et pour assurer l'interface avec les différents acteurs mobilisés sur le projet) <ul style="list-style-type: none"> • s'assurer de sa capacité à suivre le projet. Anticiper le temps à passer, et • se mettre d'accord sur son rôle et sa latitude décisionnelle (octroi des moyens, organisation de l'activité). 				
		S'interroger sur qui associer au groupe de pilotage : encadrement, représentants du personnel, apprenants et formateurs internes ?				
		Mobiliser le groupe de pilotage : organiser la réunion #1 du comité de pilotage sur le périmètre identifié pour l'AFEST : encadrement, formateurs internes potentiels, coordinateur du projet AFEST, direction.				
		Définir le périmètre de l'expérimentation : quel périmètre pour l'expérimentation au regard des moyens mobilisables et du besoin de l'entreprise ?				
		Planifier des phases de suivi de l'expérimentation, des modalités de retour d'expérience et d'ajustement				
		Identifier les indicateurs (de réussite, d'efficacité...) de l'expérimentation pour la structure, et pour chacun des acteurs.				
		Anticiper la communication sur l'expérimentation et les modalités (interviews, photos, témoignages, réunions...) pour préparer le déploiement.				
	Réaliser un état des lieux partagé	Réaliser un état des lieux partagé avec le groupe de pilotage (Fiche Outil 1)				
	Mobiliser les contributeurs internes	Sensibiliser à l'AFEST auprès de l'ensemble des participants (Motion design "pourquoi pas vous" ?)				
	Préciser et valider collectivement le périmètre de l'expérimentation	Identifier les formateurs internes et apprenants				
		Elaborer le rétroplanning et fixer les principaux jalons. Planifier les phases de suivi de l'expérimentation et les modalités de retour d'expérience et d'ajustement.				
	Compléter à ce stade la feuille de route (Fiche Outil 9)	S'accorder sur les modalités et les phases de communication sur l'expérimentation.				
		Préparer les formateurs internes : acculturer les contributeurs aux principes de l'AFEST (vérifier l'adhésion, rappeler qu'il s'agit d'une expérimentation pour tous)				
		Informier et préparer les apprenants				
		Vérifier leur adhésion et identifier leurs facteurs de réussite et enjeux				
	Commentaires					

FICHE OUTIL 3 - TO DO LIST FUTUR·E SALARIÉ·E

Étapes	Objectifs	Todo list Futur·e Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
Groupe de pilotage 2		Groupe de pilotage 2 : préparer la première séquence AFEST : encadrement, formateurs internes potentiels, coordinateur du projet AFEST				
		Stabiliser l'activité/les activités support de formation avec les formateurs internes				
		Définir les objectifs, les acteurs (formateurs internes et apprenants), les dates de mise en situation				
		Mobiliser l'encadrement, les représentants du personnel, le personnel permanent (*) pour porter le projet et organiser le travail en conséquence				
		Anticiper l'étape d'évaluation des acquis : qui évalue, quand, comment, où, quoi, pour quoi ?				
		Fixer un calendrier de réalisation réaliste, souple et tenable				
		Planifier le parcours de formation en situation de travail				
		- Planifier les mises en situation				
		- Planifier les phases de réflexivité,				
		- Planifier les phases de suivi				
Elaborer ou identifier le référentiel de compétences cibles		Préparer le formateur interne				
		Elaborer le référentiel de compétences cibles en s'appuyant sur l'activité de travail réelle. Identifier la modalité la plus adaptée d'acquisition (AFEST ou autre) en associant les acteurs terrains. (Fiche Outil 7)				
		Définir une progression pédagogique type en tenant compte de différents critères (progressivité des acquisitions, priorité pour l'entreprise...)				
Mettre en place les outils de suivi et de traçabilité		Prévoir les supports utiles pour "tracer" le parcours de formation (vidéo, papier, numérique...) ? Émargement et formalisation des temps de formation ? Grille de positionnement et de suivi des parcours, tenu des temps passés pour l'ensemble des acteurs, traces de la réflexivité...)				
		Positionner l'apprenant				
Structurer le parcours de formation de l'apprenant		Formaliser les objectifs de formation avec et pour chaque apprenant				
		"Contractualiser" les engagements réciproques pour éviter les malentendus et être au clair sur le qui fait quoi et les objectifs de la formation				
		Planifier le parcours de formation en situation de travail (quand, où, avec qui...)				
Organiser les AFEST		Préparer les mises en situation				
		Aménager la situation pour la rendre formative (desserrer les objectifs de production, permettre le droit à l'erreur, rester réactif face aux opportunités qui se présentent...).				
		Mettre en œuvre le parcours pédagogique (alternant mises en situation et moments de réflexivité),				
		Organiser la phase réflexive hors activité de production				
		Réitérer l'activité pour consolider les acquis				

FICHE OUTIL 3 - TO DO LIST FUTUR·E SALARIÉ·E

Étapes	Objectifs	Todo list Futur·e Salarié·e	Fait	A faire (échéance)	NC*	Précisez
REALISATION (suite)	Tracer, suivre et ajuster les parcours avec l'apprenant	Suivre la progression du salarié, ajuster le parcours, conserver des traces des réalisations (photos,...)				
		Organiser des positionnements intermédiaires pour réajuster le parcours avant évaluation				
		Organiser la formation de façon à saisir les opportunités pour former aux aléas				
	Evaluer les acquis	Evaluer les acquis selon les modalités pré définies				
		Reconnaître les compétences acquises				
	Commentaires					

BILAN ET ESSAIMAGE	Groupe de pilotage 3 : réaliser un retour d'expérience	Convier tous les acteurs, organiser des témoignages, donnez à voir sur l'atteinte ou non des indicateurs fixés au démarrage de l'expérimentation. communiquer largement pour essaimer. Dupliquer l'expérimentation.				
		Suivre les indicateurs mis en place : impacts sur l'emploi, la fidélisation, la qualité de production, les compétences autres...				
		Enrichir/simplifier/ valider les outils, référentiels....				
	Groupe de pilotage 4 : Faire le bilan de l'AFEST	Planifier les évaluations du processus de formation par le retour d'expérience des acteurs, ajuster, garder des traces tous les 3 mois par exemple.				
		Faire un point sur la modalité pédagogique elle-même : le vécu, l'efficience, les outils de suivi à ajuster au besoin, les freins techniques humains, organisationnels, techniques pour organiser les mises en situation.				
		Communiquer régulièrement sur l'expérimentation				
		Repérer les impacts de l'AFEST sur l'organisation (organisation du travail, management, coopérations, etc.) et les pérenniser.				
		Définir les conditions de généralisation				
		Poursuivre l'essaimage de l'AFEST en mode projet.				
	Commentaires					



FICHE OUTIL 4 - GRILLE D'ÉVALUATION POST EXPÉRIMENTATION

Étapes	Objectifs	Cela reste difficile	Encore un petit effort, on y est presque	Top, on y est !	Défi pour la suite ?
Analysier l'activité	Élaborer un référentiel cible en s'appuyant sur l'activité de travail réelle. Identifier la modalité la plus adaptée d'acquisition (AFEST ou autre)				
Structurer le parcours de formation de l'apprenant	Positionner l'apprenant				
	Formaliser les objectifs professionnels et la progression pédagogique avec et pour chaque apprenant.				
	Identifier et hiérarchiser les compétences attendues (prévoir les aléas auxquels l'apprenant peut avoir à faire face), à partir de l'analyse de l'activité cible				
	"Contractualiser" les engagements réciproques				
	Planifier le parcours de formation en situation de travail (quand, où, avec qui...)				
	Préparer les mises en situation avec l'apprenant				
	Aménager la situation pour la rendre formative (desserrer les objectifs de production, permettre le droit à l'erreur, rester réactif face aux opportunités qui se présentent...).				
	Maîtriser les risques liés à l'activité de travail : santé, organisation de l'entreprise, clients, qualité, économiques, environnementaux				
Organiser l'AFEST	Identifier les modalités pour la conduite des phases réflexives.				
	Planifier les phases de réflexivité, de suivi				
	Identifier les objectifs à atteindre				
Former en situation de travail	Enrichir/simplifier/ valider les outils, référentiels....				
	Mettre en œuvre le parcours pédagogique (alternant mises en situation et moments de réflexivité)				
	Organiser la phase réflexive hors activité de production				
	Réitérer l'activité pour consolider les acquis				
	Mesurer les compétences acquises avec l'apprenant				
	Suivre la progression du salarié, ajuster le parcours, conserver des traces des réalisations (photos,...)				
	Reconnaitre les compétences acquises				
	Mettre à jour les outils de suivi de la progression du salarié				
Communiquer	Saisir les opportunités pour former aux aléas				
	Communiquer régulièrement sur l'expérimentation				
Pérenniser	Planifier les évaluations du processus de formation par le retour d'expérience des acteurs, ajuster, garder des traces .				
	Repérer les impacts de l'AFEST sur l'organisation (organisation du travail, management, coopérations, etc.) et les pérenniser.				
	Définir les conditions de généralisation				
Mobiliser	Associer l'encadrement et les autres acteurs utiles				
	Informier la communauté de travail				
	Mobiliser les représentants du personnel				
	Mobiliser les personnels permanents pour porter le projet et faciliter un éventuel déploiement ultérieur				

FICHE OUTIL 5.1 – RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Analyser l'activité et identifier si les compétences peuvent être acquises via l'AFEST ou pas.

Ce référentiel liste les compétences métier visées par la formation, qu'elles soient accessibles en situation de travail (AFEST) ou par d'autres modalités. Il est co-construit avec les acteurs de terrain et permet d'identifier ce que les apprenants doivent savoir et savoir-faire pour exercer leur métier. Ce document servira de base pour construire le parcours de formation adapté à chaque apprenant.

Consigne : Identifiez, à partir de l'activité réelle, les compétences nécessaires à l'exercice du métier. Pour chaque compétence, précisez si elle peut être acquise en situation de travail (AFEST) ou doit l'être autrement (CFA, centre de formation, etc.). Ce travail permet de créer un référentiel de formation cohérent et contextualisé.

ACTIVITÉ :	COMPÉTENCES	Niveaux Débutant : 1 Intermédiaire : 2 Confirmé : 3	Complexité (1 facile à 3 complexe)	Compétences particulières , «critiques», Techniques, Comportementales, ou « sécuritaires »,	AFEST	Connaissances théoriques : à acquérir
	Que faut-il savoir faire ?	Pensez-vous que cette situation de travail puisse être proposée à des salariés de niveau débutant, confirmé, expert ?	Comment évaluez-vous cette compétence ?	Quels sont les points les plus difficiles, délicats, complexes à réaliser ?		ce qu'il faut savoir

FICHE OUTIL 5.2A - GRILLE DE POSITIONNEMENT DE L'APPRENANT·E

A quoi ça sert : élaborée à partir du référentiel de compétences ((FO 5.1), cette grille permet de positionner et de suivre le parcours de formation. Cette grille sert également de support aux temps réflexifs et permet d'ajuster le parcours jusqu'à l'évaluation des acquis.

Consigne . Renseignez la grille à partir des compétences « afestables » du référentiel (FO5.1). Dans la colonne « Objectifs de formation », indiquez si la compétence est à acquérir ou non pour l'apprenant.

Activité	Tâches/compétences : que faut-il savoir faire ?	Objectifs de formation	Auto positionnement de l'apprenant (degré d'acquisition de la compétence perçu par l'apprenant) :	Objectif n°1 pour l'apprenant (fixé entre l'apprenant et son formateur interne) :	Point d'étape	Commentaires			Evaluation des acquis
						Date :	1	2	

FICHE OUTIL 5.2B – GRILLE DE POSITIONNEMENT DE L'APPRENANT·E

FICHE OUTIL 6 - CONTRAT INDIVIDUEL DE FORMATION

Entre les soussignés :

1. L'organisme de formation

Nom de l'organisme :
(ci-après nommé l'organisme de formation)

Situé :
(adresse, rue, code postal, ville)

Déclaration d'activité n° :
(numéro de déclaration de l'organisme, région d'acquisition du numéro de déclaration, numéro SIRET, code APE)

Représenté par :
(prénom et nom du représentant légal)

2. L'entreprise

Nom de l'entreprise :
(ci-après nommé l'entreprise)

Située :
(adresse, rue, code postal, ville)

N° de SIRET :

Représenté par :
(prénom et nom du représentant légal)

3. L'apprenant

Nom de l'apprenant :
(prénom et nom de famille, ci-après nommé l'apprenant)

Salarié·e de l'entreprise :
(nom de l'entreprise)

Article 1 - Objet

Ce protocole est un outil de pilotage et de suivi de la formation dispensée et constitue un document de référence mobilisable par chacune des parties. C'est un outil de régulation. Cet engagement doit être concerté puis établi entre le dispensateur de formation, l'entreprise et l'apprenant, préalablement au démarrage de la formation. Chaque partie s'engage à mettre tout en oeuvre pour l'atteinte des objectifs pédagogiques.

Article 2 - Description de l'action de formation

L'organisme de formation s'engage à mettre en place la formation : Encadrant Technique d'Activité d'Insertion par l'Economique (ETAIE) qui a pour objectifs pédagogiques :
(lister les objectifs)

et qui se déroule du au , pour une durée globale estimée de heures, réparties de la manière suivante :

Modalités pédagogiques	Durée estimée (en heures)
Face à face en présentiel (centre de formation)	
Face à face à distance (visio)	
Formation en situation de travail	

FICHE OUTIL 6 - CONTRAT INDIVIDUEL DE FORMATION

Article 3 - Programmation détaillée

1. L'organisme de formation

Nom du programme :

Description :

Objectifs pédagogiques :

Contenu de la formation :

Progression pédagogique du programme :

Article 4 - Accompagnement et assistance pédagogique et technique

Accompagnement/assistance pédagogique et/ou technique (à préciser)	Nom, prénom, fonction	Modalités	Période

Article 5 - Modalités permettant de suivre l'exécution de la formation

Pour les séquences de formation à distance, l'organisme de formation s'engage à fournir une attestation d'assiduité signée de l'organisme de formation justifiant de la réalisation des heures par l'apprenant.

Pièces permettant le contrôle : traces des échanges à distance : relevés des présences en visio, courriels, outils collaboratifs.

Pour les séquences de formation en présentiel (centre de formation et mise en situation), l'organisme de formation s'engage à fournir un certificat de réalisation réalisé sur la base des feuilles d'émargement.

Pièces permettant le contrôle : feuilles d'émargement détaillées par 1/2 journée.

FICHE OUTIL 6 - CONTRAT INDIVIDUEL DE FORMATION

Article 6 - Moyens permettant d'apprécier les résultats de la formation

Exemples :

1. Réalisation d'évaluation formative par thématique de chaque bloc de compétences permettant d'apprécier l'évolution des connaissances
2. Réalisation de temps de retour d'expériences à la fin de chaque module pour évaluer la satisfaction et les améliorations quant à l'organisation de la formation
3. Réalisation d'enquêtes de satisfaction
4. Réalisation d'un dossier professionnel composé d'un écrit par bloc de compétences, soit 4 écrits basés sur une situation vécue dans le cadre du travail par l'apprenant. Ces écrits sont soumis à la validation par un.e correcteur.trice externe.
5. Soutenance orale basée sur le dossier professionnel et la posture de l'apprenant visant la validation des blocs de compétences

Article 7 - Les engagements réciproques

Exemples :

1. Mettre à disposition un.e référent.e de parcours
2. Faire en sorte que la formation soit conforme au descriptif fourni
3. Faire signer les feuilles d'émargement de présence aux stagiaires pour les séances en présentiel
4. Accompagner pédagogiquement l'apprenant dans sa progression durant la formation par :
 - a. un suivi régulier et un accompagnement individuel
 - b. la mise à disposition des supports pédagogiques sur une plateforme communiquée à l'apprenant
 - c. la mise en place des regroupements
 - d. l'accompagnement à l'obtention du titre professionnel
 - e. Conserver les éléments liés à la réalisation de chaque module

L'entreprise s'engage à :

1. Faire en sorte que l'apprenant et le formateur interne disposent du temps nécessaire pour participer à l'intégralité de la formation soit :
 - a. aux temps de formation en centre de formation, sachant qu'une absence de plus de 30% du temps de chaque bloc de compétence empêche le stagiaire de se présenter à la validation du bloc concerné
 - b. aux temps de formation en situation de travail lors des mises en situations professionnelles. Cela implique :
 - i. de partiellement libérer les acteurs pour les mises en situation au sein de sa structure, soit 4 heures par mise en situation
 - ii. d'adapter la situation de travail pour la rendre formative
 - iii. de favoriser la mise en place d'un tutorat permettant le lien entre l'apprenant et le la référent.e de parcours
 - c. aux temps de formation en visioconférence. Cela implique de mettre à disposition de l'apprenant du matériel informatique pour réaliser les temps de formation en visio et réaliser le dossier professionnel
2. Bloquer et respecter les dates convenues lors des visites de structures (Cf. annexe). Réalisation d'enquêtes de satisfaction
3. Prévenir le la référent.e de parcours en cas d'évènement lié à la structure ou à l'apprenant pouvant impacter le parcours de formation
4. Rembourser à l'apprenant les frais annexes (hébergement, déplacement, restaurant) liés à la formation selon les conditions négociées au sein de la structure
5. Favoriser les échanges avec l'organisme de formation en lien avec le parcours de formation de l'apprenant
6. En outre, participer à 4 visios de retours d'expériences à l'issue de chaque module aux dates indiquées dans le planning (horaires communiquées par le la référent.e de parcours)





FICHE OUTIL 6 - CONTRAT INDIVIDUEL DE FORMATION

L'apprenant s'engage à :

1. Respecter le planning global négocié
2. Signer les feuilles de présence par 1/2 journée
3. Participer aux regroupements
4. Réaliser les mises en situation et mettre à jour son dossier de suivi
5. Réaliser le dossier professionnel
6. Se présenter à la soutenance orale
7. Ne pas transmettre l'accès aux supports pédagogiques à l'extérieur
8. Communiquer tous les justificatifs de dépense liés aux frais annexes de la formation à son employeur
9. Prévenir, le plus tôt possible, en cas d'indisponibilité ou de difficulté

Le formateur interne s'engage à :

1. Respecter le planning global négocié
2. Signer les feuilles de présence par 1/2 journée
3. Participer aux regroupements
4. Réaliser les mises en situation et mettre à jour son dossier de suivi
5. Informer le porteur de projet en cas de difficulté

Vous pouvez adjoindre le programme de formation dès qu'il aura été défini avec les différents acteurs.

Signatures

L'apprenant

Le formateur interne

L'entreprise

L'organisme de formation

FICHE OUTIL 7A - CONSIGNES POUR LE PORTEUR DE PROJET : ÉTAPES DU PILOTAGE D'UNE AFEST

Étape	Exemple de question à se poser
Stabiliser le périmètre du projet et la feuille de route	<ul style="list-style-type: none"> • À quels enjeux stratégiques l'AFEST répond-elle ? • Quels sont les objectifs à atteindre ? • Quel serait le périmètre de déploiement ? • Quelles sont les ressources nécessaires ? • Le projet est-il faisable au regard du besoin et des ressources mobilisables par l'entreprise ? • Financièrement, est ce tenable ? • Quel calendrier prévisionnel ?
Mettre en place le pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Comment faire de l'AFEST un projet stratégique d'entreprise ? • Comment s'assurer de l'implication et du portage durable du projet par la Direction ? • Quelle modalité de pilotage et suivi du projet (tenable pour la structure) ? Qui est pilote ? • Qui mobiliser pour impulser et soutenir la démarche sur la durée ? • Quels personnels impliquer stratégiquement pour porter le projet en interne, octroyer les moyens, et faciliter le déploiement ?
Mobiliser le groupe de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> • Qui associer, à quel moment et pour quoi faire ? Quelle place et rôle pour l'encadrement et les autres acteurs utiles ? Qui informer ? Quand ? Comment ? l'encadrement ? Les apprenants et formateurs internes, les représentants du personnel ?...
Réaliser un état des lieux partagé	<ul style="list-style-type: none"> • Y'a t'il des freins potentiels à lever pour mettre en oeuvre l'AFEST ?
Sensibiliser l'ensemble du groupe et former les acteurs terrains	<ul style="list-style-type: none"> • Comment sensibiliser de façon opérationnelle les parties prenantes afin qu'elles en perçoivent l'intérêt ?
Poser le cadre et les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Quel périmètre pour l'expérimentation au regard des moyens mobilisables et du besoin de l'entreprise ? quelle activité support de formation ? quels moyens ? • Quelle planification des phases de suivi de l'expérimentation, des modalités de retour d'expérience et d'ajustement ? • Quels indicateurs (de réussite, d'efficacité...) de l'expérimentation pour la structure, et pour chacun des acteurs ?
Organiser la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle communication sur l'expérimentation et les modalités (interviews, photos, témoignages, réunions...) pour préparer le déploiement
Planifier des points à chaque grande étape	<p>Par exemple sur une période de 6 à 9 mois :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Phase de lancement pour partager l'état des lieux et sensibiliser les acteurs à l'AFEST. 2. Phase de consolidation du périmètre de votre expérimentation et suivi de la préparation et de l'installation des expérimentations 3. Phase de retour d'expérience intermédiaire de vos premières AFEST avec l'ensemble des parties prenantes 4. Phase d'adaptation et d'ajustement du processus des outils de traçabilité <p>Phase de bilan final et de déploiement éventuellement.</p>
Compléter la feuille de route	Les enjeux stratégiques et les objectifs à atteindre, le périmètre du projet avec l'entreprise : l'activité cible, les objectifs visés, les acteurs à mobiliser en interne et à associer au comité de pilotage, la temporalité...les ressources et moyens mobilisables par l'entreprise. La direction doit être convaincue : elle impulse la dynamique, donne les moyens.

FICHE OUTIL 7B - CONSIGNES POUR LE PORTEUR DE PROJET : ANIMATION DES 4 RÉUNIONS DE PILOTAGE

Étape	Exemple de question à se poser
En amont de votre première AFEST	<p>Réunion 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poser le cadre opérationnel • Identifier le périmètre de l'expérimentation : que veut on faire, où, quand, avec qui ? • Acculturer les acteurs à l'AFEST • Élaborer le retro planning et fixer les principaux jalons • Anticiper la communication auprès de l'ensemble de la communauté de travail <p>Réunion 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer la première séquence AFEST • Identifier ce dont l'entreprise a besoin : outils, moyens et ressources • Élaborer le référentiel d'activité cible • Mettre en place les outils de suivi et de traçabilité
Pendant l'expérimentation AFEST	<p>Réunion 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un retour d'expérience • Convier tous les acteurs opérationnels : apprenants et formateurs internes • Organiser une séquence réflexive collective sur la phase d'expérimentation • Ajuster la méthode, les outils de suivi et de traçabilité • Planifier la prochaine étape
En aval de l'expérimentation	<p>Réunion 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire le bilan • Convier tous les acteurs dont la Direction et les représentants du personnel • Organiser un témoignage des apprenants et des formateurs • Au regard des indicateurs de réussite fixés, donner à voir sur les premiers impacts <p>Communiquer et envisager le déploiement "en mode projet" !</p>

FICHE OUTIL 7C – CONSIGNES POUR LE PORTEUR DE PROJET : ÉLABORATION DU RÉFÉRENTIEL DE FORMATION AFEST

Étape	Exemple de question à se poser
Elaborer le référentiel de formation AFEST	<ol style="list-style-type: none"> Quelles compétences peuvent être acquises par l'AFEST dans l'entreprise? Que faut-il savoir faire ? Quelles compétences gagneraient à être acquises autrement sous une autre modalité, des compétences trop techniques, des compétences obsolètes dans l'entreprise (normes, HACCP...) ? Quels sont les aléas, les savoir-faire critiques, complexes à acquérir ou urgents à apprendre (sécurité, à forte valeur ajoutée...) ? Que faut-il savoir et savoir faire (y compris les savoirs transversaux, savoirs agir en situation ...) ? Y a-t-il des savoir-faire urgents ou complexes à acquérir à apprendre (ex: savoir-faire de prudence) ? Y-a-t-il un niveau de qualité, productivité minimale attendue pendant la période de formation qui pourrait exclure la possibilité de faire de l'AFEST ? Quels aménagements prévoir pour rendre la situation de travail formative ? Respect du droit à l'essai/erreur, formation sur des matières premières moins nobles, formation sur une machine moins complexe... Quel niveau de qualité on veut/peut atteindre pendant la période de formation ? Définir une progression pédagogique type en tenant compte de différents critères (progressivité des acquisitions, priorité pour l'entreprise...) : le référentiel de compétences Quelle formalisation ? Comment transformer la situation de travail en situation de formation. Autrement dit, comment rendre les situations de travail formatives ?
Élaborer ou identifier le référentiel de compétences cibles sur l'activité choisie, à partir d'une analyse de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> Quel est le référentiel de compétences cible ? Qui associer pour le réaliser ? <p>Option 1 : S'agit-il d'un Référentiel CQP ? Quelles sont les mise en situations qui peuvent être conduites dans l'entreprise ?, les pratiques sont-elles conformes au référentiel (*) , si non, à quoi former ? Qu'est ce qui ne peut pas être fait dans l'entreprise ?</p> <p>Option 2 : S'agit-il d'un Référentiel interne à l'entreprise ? Quelles sont les situations de travail caractéristiques, qui peuvent faire l'objet d'une AFEST ? Quelles sont les compétences à acquérir autrement ?</p>
Apporter toute information utile pour sécuriser l'apprenant	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous pensé à préciser les objectifs et attentes pour cette mise en situation ? Avez-vous pensé à préciser qu'il ne s'agit pas d'une évaluation mais bien d'un temps de formation encadré. L'objectif est d'accompagner la montée en compétences. Avez-vous pensé à revenir sur le positionnement initial, et les difficultés rencontrées dans cette activité, et demander à quoi l'apprenant devra être vigilant par rapport aux séquences de formation antérieures.

FICHE OUTIL 7D - EXEMPLE DE FEUILLE DE ROUTE

Date : _____

Composition de l'équipe projet : _____

↗ CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Le point de départ, les problèmes les envies, les enjeux...

↗ LE CADRE

La structure : taille, effectif, personnels permanents, en parcours d'insertion, type d'organisation et de gouvernance.

↗ LES ENJEUX STRATÉGIQUES

Ce que j'aimerais atteindre sur le long terme avec cette action.



↗ L'EXPÉRIMENTATION

Décrire le projet en une phrase synthétique, activité support, profils des acteurs. Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Points de vigilance ?

↗ INDICATEURS DE RÉUSSITE

↗ LA COMMUNICATION

Quelle communication sur l'expérimentation ?

↗ LE RÉTROPLANNING

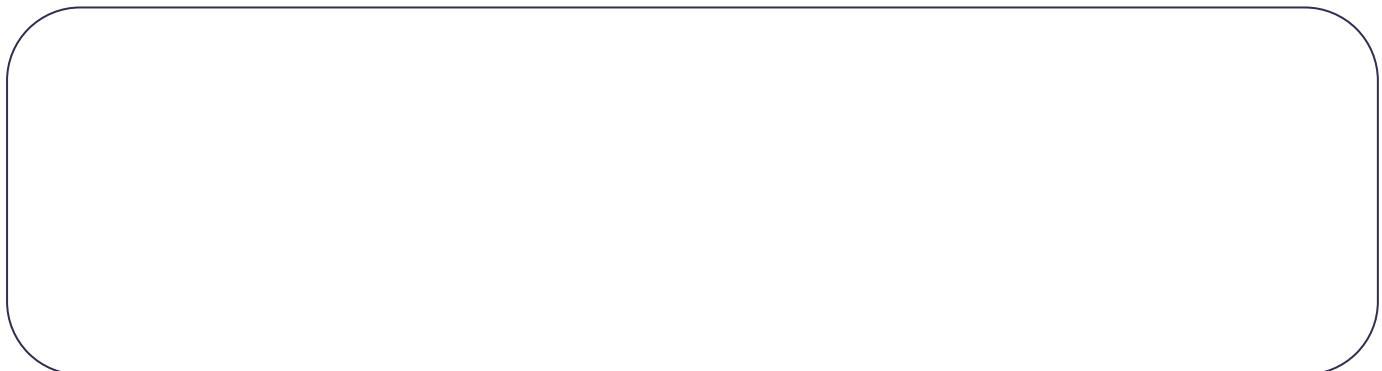
Principaux jalons, groupe de pilotage...

↗ RESSOURCES & VERROUS

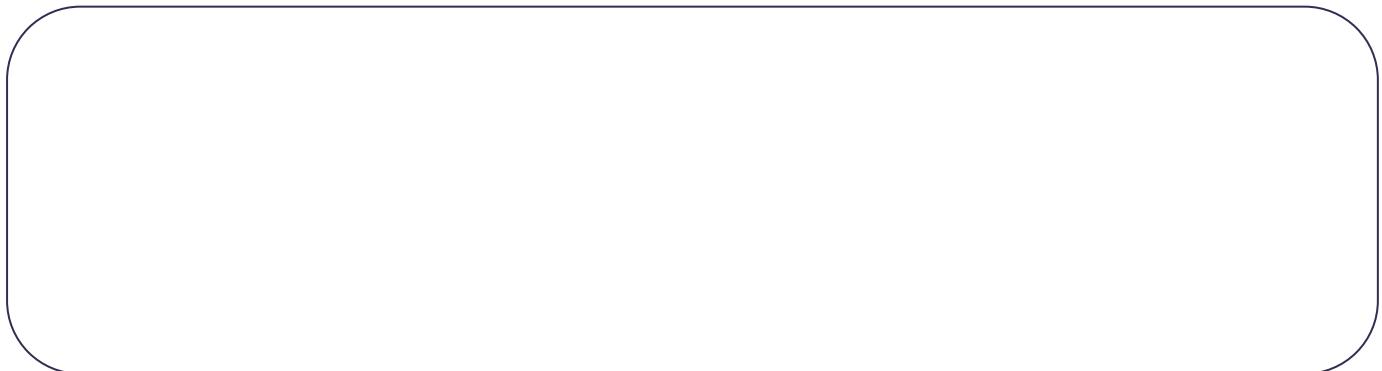
Analyse de faisabilité partagée : ressources et points de vigilance.

RELEVÉ DE DÉCISION ET CONTRIBUTEURS

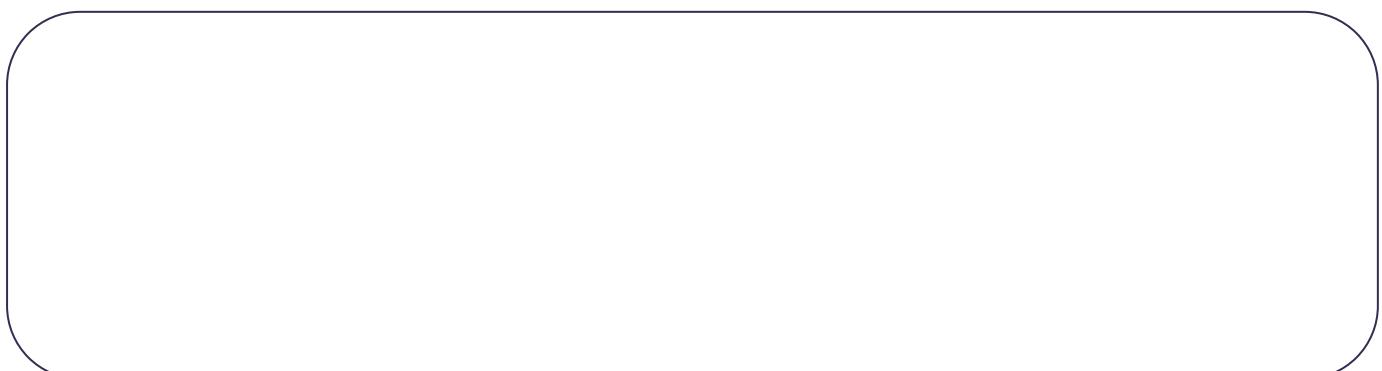
Réunion 1



Réunion 2



Réunion 3



Réunion 4

