



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**aract**

— agence régionale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail  
Normandie



**L'AFEST, UN DISPOSITIF  
AU SERVICE DES ENTREPRISES  
ET DES DEMANDEURS D'EMPLOI**



RÉGION  
NORMANDIE

## Points de repère sur l'AFEST p3

### I. Opportunités et faisabilité d'une AFEST ? p4

Les acteurs d'une AFEST  
3 idées reçues sur l'AFEST

### II. Comment préparer une AFEST ? p9

### III. Comment mettre en oeuvre une AFEST ? p12

La mise en situation de travail  
La réflexivité  
La phase d'évaluation des acquis du demandeur d'emploi apprenant

### IV. Quels résultats attendre d'une AFEST ? p17

Dans le cadre du Pacte Régional d'Investissement dans les Compétences (PRIC), la Région Normandie s'est engagée à développer de nouvelles ingénieries de parcours de formation des demandeurs d'emploi et à expérimenter la modalité de Formation En Situation de Travail (FEST), parmi d'autres leviers d'amélioration et de modernisation de la formation du public en recherche d'emploi.

La Région Normandie a lancé un appel à projets régional dans le cadre du PRIC dont la finalité était de faire émerger de nouvelles modalités de collaboration et de mode d'acquisition des compétences, par l'AFEST, entre organismes de formation, apprenants et entreprises.

L'AFEST a été expérimentée et est définie aujourd'hui pour le public salarié. Elle reste à expérimenter et à définir, pour les parcours d'accès ou de retour à l'emploi en tant que modalité pédagogique proposant une alternative aux stages classiques de formation, à destination des publics en recherche d'emploi.

Sept porteurs de projets ont été retenus pour développer des actions de formation en situation de travail avec des personnes en recherche d'emploi résidant en Normandie, inscrites ou non à Pôle Emploi, peu ou pas qualifiées.

4 ateliers correspondant aux 4 temps forts de l'AFEST ont été organisés en 2022 et 2023 avec les 7 organismes de formation retenus\* :

- > Les opportunités et faisabilité d'une AFEST (Juillet 2022),
- > La préparation de l'AFEST et ingénierie (Septembre 2022) ,
- > La mise en situation de travail et la réflexivité (Décembre 2022),
- > La nature des impacts et effets de l'AFEST (Octobre 2023).

A l'issue de ces ateliers, l'Aract Normandie a réalisé un guide de bonnes pratiques à destination des acteurs de la formation professionnelle qui souhaiteraient entamer une démarche d'accompagnement AFEST pour les demandeurs d'emploi. Chacune des parties de ce guide s'appuie sur la capitalisation produite lors de ces temps collectifs.

\* FORJECNOR 2000, INFREP, CMA Normandie, ÉDUCATION et FORMATION, VIA FORMATION/IRFA FORMATION, N+ FORMATIONS, GRETA ROUEN

# Points de repères sur l'AFEST

---

L'Action de Formation En Situation de Travail (AFEST) est une modalité de formation dont le principal outil d'apprentissage est la mise en situation de travail réelle de l'apprenant. Il s'agit d'un processus de formation structuré, distinct des autres modalités de formation interne et des « apprentissages sur le tas ».

En effet, l'AFEST repose sur :

- > Une **intention pédagogique claire** avec des objectifs à atteindre et des compétences ciblées à acquérir,
  - > Un **parcours de formation formalisé** avec des séquences formatives étape par étape.
- Cette modalité de formation permet donc un apprentissage très concret, ancré sur la pratique professionnelle. Cela favorise l'acquisition de compétences en adéquation avec les besoins de l'employeur.

## LES FONDAMENTAUX

L'AFEST repose sur l'alternance de deux séquences de nature hétérogène mais articulées, répétées autant de fois que nécessaire :

- > **Mise en situation de travail** : préparées et organisées à des fins pédagogiques,
- > **Séquence réflexive** : mise en perspective visant à consolider les savoirs assimilés. Elle est organisée autour de 2 types de « supports » :
  - **Référence** de « ce qui est à faire », « ce qui est attendu » en termes de compétence,
  - **Traces de l'activité** pendant la mise en situation (expérience vécue).

La mise en place de phases réflexives permet d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages.

La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail nécessite :

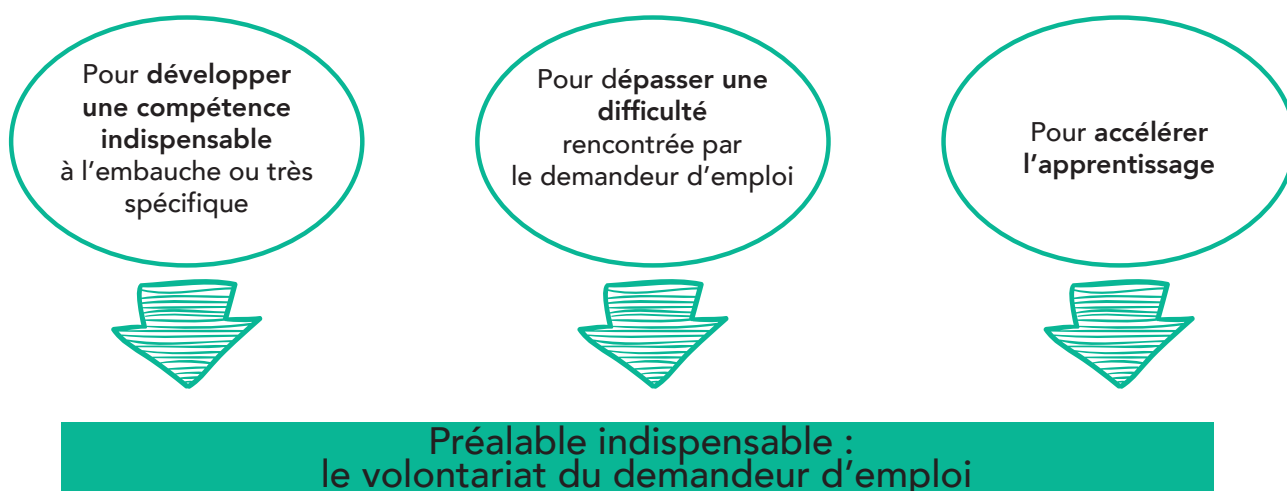
- > **L'analyse de l'activité de travail** pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;
- > **La désignation préalable d'un tuteur AFEST** pouvant exercer une fonction tutorale ;
- > **Des évaluations spécifiques du candidat** et de sa capacité à participer à une AFEST, ainsi que des **acquis de la formation** qui jalonnent ou concluent l'action.

## LE SAVIEZ-VOUS ?

Étant reconnue comme une modalité de formation à part entière, l'AFEST permet, depuis 2018, la mobilisation de dispositifs financiers propres à la formation professionnelle continue, auparavant inaccessibles lorsque les apprentissages étaient réalisés en situation de travail.

# I. Opportunités et faisabilité d'une AFEST ?

## INTÉRÊT DE L'AFEST POUR UN DEMANDEUR D'EMPLOI



Source : Aract PACA, modifiée pour ce guide.

### 3 BONNES RAISONS D'ENGAGER UNE AFEST AVEC UN DEMANDEUR D'EMPLOI

> **L'utilité pour les apprenants** : lors de la préparation d'une réunion collective, une apprenante a mentionné : « Je ne connaissais pas l'AFEST, j'ai compris cette formation et je la conseillerai. J'apprends mieux sur le terrain ». Il peut s'avérer que cette autre façon d'apprendre convienne mieux à certains publics quand ceux-ci ont compris la méthode et pressenti son utilité pour eux-mêmes.

> **Un moyen de recrutement efficace** : les entreprises qui ont parfois des difficultés de sourcing ont vu dans l'AFEST une opportunité pour élargir les modalités de recrutement de leurs futurs collaborateurs.

> **Acquisition rapide de compétences spécifiques** : l'apprenant assimilera via l'AFEST les savoirs faire et gestes professionnels propres à l'entreprise.

### 3 CONDITIONS DE RÉUSSITES POUR ENGAGER UNE AFEST AVEC UN DEMANDEUR D'EMPLOI

> **Un cadre formalisé** : lorsque l'accompagnement à la mise en œuvre d'une AFEST est engagé dans une entreprise, il est important de bien identifier l'entreprise, sa culture propre, ses attentes, l'opérationnalisation des métiers et le rôle de chacun dans cette modalité.

> **L'engagement des parties prenantes** : il est opportun de démarrer une AFEST quand la démarche est comprise et acceptée par tous. Il est nécessaire d'avoir l'implication de chacune des parties (tuteur AFEST, formateur AFEST, apprenant, etc.) pour que cela fonctionne.

> **La motivation de l'apprenant** : ce type d'accompagnement ne correspond pas forcément à tous les apprenants. Ce n'est pas une question de capacités mais plutôt d'engagement. Il faut que l'apprenant ait envie de s'engager dans la formation (nous ne pouvons pas le contraindre) et qu'il soit conscient de la méthodologie et pédagogie qui seront employées.

## **POINTS DE VIGILANCE AVANT DE SE LANCER DANS UNE AFEST**

- > Les **savoirs être** de base, c'est-à-dire l'ensemble des manières d'agir et d'interagir dans un contexte professionnel, sont très importants, et cela pour chaque partie prenante de cette action. Ils constituent la base minimale requise pour sécuriser l'intégration professionnelle de l'apprenant.
- > **L'intégration d'un apprenant** doit être vue comme l'intégration d'un salarié et peut être adaptée aux besoins du demandeur d'emploi : *« Je ne voulais pas que l'apprenante rencontre le tuteur AFEST le jour J, elle est venue la veille du week-end »*. La période AFEST va permettre au demandeur d'emploi apprenant de se familiariser doucement avec l'équipe, l'environnement de travail et la culture d'entreprise : *« Les 8 semaines d'AFEST ont permis une bonne intégration »*.
- > La sensibilisation aux spécificités du **positionnement des tuteurs AFEST** est nécessaire en amont de l'accueil de l'apprenant car il diffère du positionnement des tuteurs de stages plus classiques. *« Le tuteur AFEST doit se remettre en question. Les apprenants nous remontent des choses et cela fait bouger nos pratiques de formation, on doit partir de leur expérience (classe inversée) et pour nous cela vient modifier nos pratiques pédagogiques, voire professionnelles »*.
- > La **représentation de la formation** change, le tuteur Afest est davantage le gardien d'une méthodologie plutôt que réellement formateur tel qu'on l'entend.
- > L'organisme de formation doit **analyser finement l'activité de travail** afin de construire des modalités d'apprentissages sur mesure pour les apprenants.



## DIAGNOSTIC D'OPPORTUNITÉ ET DE FAISABILITÉ

Ce diagnostic d'opportunité et de faisabilité est là pour faire une première analyse du besoin et s'interroger sur « la pertinence et les conditions de mise en place de l'Afest dans l'entreprise » par exemple :

- Est-ce que l'AFEST est justifiée dans le contexte de l'entreprise ?
- Les conditions d'organisation de cette méthode et d'accompagnement sont-elles réunies ?
- Les acteurs impliqués de façon directe ou indirecte sont-ils suffisamment engagés ?

C'est une étape importante car elle permet de ne pas partir sans s'être mis au préalable quelques garde-fous.

Dans le cadre de l'expérimentation financée par la Région Normandie, l'organisme de formation Forjecnor 2000 a élaboré ce diagnostic afin d'évaluer l'opportunité et la faisabilité pour l'entreprise de s'engager dans une démarche AFEST.

Selon les réponses aux différents thèmes, l'entreprise pourra être guidée si celle-ci est mature pour développer cette méthodologie avec les demandeurs d'emploi. Dans le cas où les résultats sont insuffisants il faudra mieux différer l'engagement de l'entreprise dans cette démarche.



### OUTIL À MOBILISER

En tant que dirigeant(e), êtes-vous disposé(e) à...	OUI	NON	Commentaires
<b>INVESTISSEMENT</b>			
Définir et/ou participer à la définition de l'objectif professionnel dans le cadre de l'AFEST ?			
Aménager votre organisation du travail pour former dans les lieux de production ?			
Consacrer un temps minimum au développement des compétences des apprenants en situation de travail ?			
Former des personnes ressources, en interne, comme accompagnateur / formateur AFEST ?			
Concilier la contrainte de production avec l'opportunité d'une montée en compétences rapide de vos collaborateurs ?			
Mettre en place le droit à l'erreur comme moteur de la formation ?			
<b>LES FORMATEURS</b>			
Disposez-vous de formateur(s) interne(s) ?			
Votre (vos) formateur(s) interne(s) a-t-il (ont-ils) les compétences métiers nécessaires ?			
Votre (vos) formateur(s) interne(s) a-t-il (ont-ils) des compétences en matière de pédagogie ?			
Votre (vos) formateur(s) interne(s) a-t-il (ont-ils) été formé(s) à l'animation d'une phase réflexive ? À l'entretien d'explicitation ?			
<b>INGÉNIERIE</b>			
Disposez-vous de fiches de poste détaillées/à jour ?			
Avez-vous un parcours de formation déjà formalisé pour vos salariés que l'on pourrait utiliser ?			
Les situations de travail peuvent-elles être aménagées (baisse de productivité possible, droit à l'essai, ...) ?			
Êtes-vous prêt à laisser du temps à des salariés pour coconstruire l'ingénierie ? Combien ?			
<b>MISE EN PLACE</b>			
Êtes-vous prêt à aménager l'organisation du travail pour former vos salariés dans les lieux de production ?			
Vous paraît-il possible de concilier la contrainte de production avec l'opportunité d'une montée en compétences de vos salariés ?			
Pourriez-vous lister, ci-dessous, plusieurs exemples d'aménagements possibles :			
Les équipes internes impactées sont-elles informées de ce projet d'AFEST ?			

# LES ACTEURS D'UNE AFEST

Plusieurs types d'acteurs peuvent être identifiés (source : Anact, 2019) dans le cadre d'une AFEST dite classique, pour un public de salariés, et également pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Selon Sandra Enlartt (décembre 2019), certains acteurs peuvent être identiques dans les deux cas mais avec des missions différentes.

Voici une base de référence :

> **Le tuteur AFEST** (qui peut aussi être appelé accompagnateur pédagogique) est chargé de l'accompagnement en entreprise et de la montée en compétences de l'apprenant, au plus près du travail. Il est centré sur le processus d'apprentissage : il n'est là ni pour montrer, corriger, expliquer, faire faire, ni pour évaluer, juger, noter. Il est présent pour aider le demandeur d'emploi à apprendre par lui-même en stimulant et facilitant l'analyse personnelle et la prise de conscience de la manière d'agir en situation professionnelle réelle.

Il peut s'appuyer sur l'entretien d'explicitation, auquel il aura été formé au préalable, qui doit permettre de décrire finement ce que l'apprenant a fait lors de sa mise en situation de travail.

> **Le demandeur d'emploi apprenant** est au cœur du dispositif qui s'appuie sur son engagement volontaire, son auto-évaluation, son activité réelle, son acceptation à être observé, son implication dans la séance de réflexivité. Le fameux slogan « être auteur de son apprentissage » deviendrait réel.

> **Le formateur AFEST** de l'organisme de formation va accompagner l'entreprise pour ajuster ses besoins en compétences, accompagner le tuteur AFEST à œuvrer à la construction d'un parcours d'acquisition des compétences adapté (l'analyse du travail pour formaliser des situations pédagogiques).

> **L'encadrement de proximité** peut avoir un rôle essentiel de transmission d'informations, d'allocation de ressources et d'ajustements de l'organisation.

> **Le collectif de travail** : les collègues de travail peuvent être amenés à donner des informations au salarié formé mais aussi être affectés par ses tâtonnements ou par les aménagements nécessaires. Selon qu'ils adopteront une attitude de défiance ou de coopération, l'AFEST se mettra en place plus ou moins facilement.

> **Les représentants du personnel** sont un des vecteurs possibles d'information des salariés sur la mise en place des Afest. Dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CSE (Comité Social d'Entreprise) est informé et consulté sur la formation professionnelle.

> **Le chef d'entreprise** est là pour organiser et permettre les mises en situation qui seront les opportunités d'apprentissage. Il doit donc comprendre sur quels ressorts pédagogiques repose l'AFEST ; il doit accepter que la relation entre le demandeur d'emploi apprenant et le tuteur AFEST, soit hors de son champ et respecte l'engagement de confidentialité.

Le chef d'entreprise, ou son représentant, est enfin celui qui, avec l'apprenant, choisit, évalue en amont et en aval les compétences qui seront à développer.

## LA STRUCTURATION DES MISSIONS DES ACTEURS

Il est important de prendre le temps de structurer le système d'acteurs impliqués dans l'AFEST :

- Clarification des enjeux et intérêt de chacun à s'engager dans la mise en œuvre de la formation,
- Fonctionnement en mode projet pour suivre le déroulé de la formation ayant recours à l'AFEST,
- Connaissance des rôles et missions des différents acteurs impliqués dans l'AFEST.

# 3 IDÉES REÇUES SUR L'AFEST

**VRAI OU FAUX ? PAS BESOIN D'UNE INGÉNIERIE AFEST ADAPTÉE SPÉCIALEMENT POUR LES DEMANDEURS D'EMPLOI.**

**FAUX !**

L'Afest ça se prépare !

Il est important de concevoir un système d'apprentissage AFEST adapté pour les demandeurs d'emploi surtout s'ils ont été éloignés de l'emploi un certain temps et/ou s'ils ne connaissent pas le secteur d'activité en question.

Plusieurs étapes sont à respecter :

- Envisager l'AFEST comme une modalité de développement des compétences avec des phases de mise en situation de travail tutoré ;
- Sélectionner les compétences à développer avec un regard tripartite entre le tuteur, le demandeur d'emploi et le formateur AFEST dans l'objectif de coller au plus près des besoins de l'activité à accomplir ;
- Poser ensuite les séances de travail de façon assez rapprochée avec des moments d'observation et de réflexivité ;
- Former le tuteur aux séquences de réflexivité.

**VRAI OU FAUX ? ON PEUT PROPOSER L'AFEST POUR TOUS LES PROFILS DE DEMANDEURS D'EMPLOI EN ENTREPRISE ET DANS N'IMPORTE QUELLE CIRCONSTANCE.**

**FAUX !**

L'AFEST ne peut pas être utilisée pour tous les demandeurs d'emploi. Il a été constaté que dans le parcours de développement des compétences du demandeur d'emploi au sein d'une entreprise cette modalité pédagogique peut être mise en place quand celui-ci est familiarisé avec le métier dans lequel il va évoluer (conditions de réalisation du travail/compétences socles/environnement du travail) mais également avec l'entreprise accueillante (les collègues, l'outil de travail) et son contexte (les produits, l'histoire et la culture).

Pour la découverte d'un métier, l'AFEST n'est pas appropriée. En effet il faut que l'apprenant ait déjà trouvé ses marques dans l'entreprise et le futur métier dans lequel il va évoluer : avoir acquis ce qu'on pourrait nommer des compétences de niveau 1.

Il est donc recommandé de mettre en place l'AFEST pour développer certaines compétences parce qu'elles sont indispensables pour une future embauche, pour appuyer la maîtrise d'une activité ou tâche (transfert de « tour de main ») ce qui peut permettre un gain de temps dans l'apprentissage.

**VRAI OU FAUX ? TOUT SALARIÉ PEUT ÊTRE TUTEUR AFEST.**

**FAUX !**

Participer à une démarche AFEST et avoir le rôle de tuteur ne s'invente pas. Il est nécessaire d'avoir des compétences métiers d'une part, d'être volontaire et d'avoir envie de s'engager dans un processus d'accompagnement qui peut être un peu long d'autre part.

L'accompagnateur doit être formé à cette modalité de formation. Le public des demandeurs d'emploi va demander un suivi personnalisé car il peut être loin des standards de l'apprenant « classique ». C'est un engagement en tant que tel d'un point de vue métier : « comment est-ce que je rends mon activité lisible pour un néophyte ? » Mais aussi d'un point de vue humain : comment est-ce que j'accompagne pédagogiquement une personne qui peut rencontrer des difficultés dans l'apprentissage ?

L'envie de transmettre doit être aussi un leitmotiv pour le tuteur AFEST.



# II. Comment préparer une AFEST ?

## INITIER LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉMARCHE

En amont de la mise en œuvre effective, la **phase de construction et d'ingénierie est une étape primordiale** pour la réussite d'une AFEST. L'ingénierie peut être plus ou moins conséquente selon :

- l'environnement de travail concerné,
- les éléments à disposition,
- l'investissement des parties prenantes,
- la technicité des métiers et des contraintes liées aux postes.

En effet, suivant les secteurs d'activités, la technicité des métiers et les contraintes liées au poste, la construction et mise en œuvre de l'AFEST peut être plus ou moins complexe.

Pour la formalisation du « comment faire », la construction de l'ingénierie demande davantage de précision que les modalités de formation habituelles et celle-ci repose sur une analyse du travail.

## CONFIRMER L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Avant de s'engager dans l'AFEST avec une entreprise, il convient d'évaluer certains points :

- **L'engagement** de l'entreprise qui souhaite s'engager à vos côtés. En termes d'objectifs, cela répond-t-il à **un réel besoin** ?
- Les **ressources présentes** en entreprise ne sont peut être pas suffisantes pour réaliser l'analyse de l'activité de travail, d'où le besoin d'un appui externe.

Il est possible de s'appuyer sur le diagnostic d'opportunité et de faisabilité (cf. outil présenté page 6 de ce guide) pour évaluer l'engagement de l'entreprise.

Il est nécessaire de **préciser et qualifier ces aspects** avec des membres de l'équipe de direction, des représentants des métiers ciblés, le tuteur entreprise, représentants du personnel.

## ORGANISER LA DÉMARCHE

Cette modalité de formation diffère de ce qui préexistait dans le champ de la formation, tant pour l'organisme de formation que pour l'entreprise.

L'AFEST possède la **particularité de s'adosser au travail « réel »**, ce qui engendre une temporalité de préparation différente à laquelle il faut être vigilant.

- **Identifier** les acteurs clés, leurs enjeux,
- **Mobiliser** les acteurs et les préparer à leur rôle,
- **Communiquer** sur la démarche.

Cette étape concerne le formateur AFEST et le stagiaire en formation professionnelle, avec l'appui du dirigeant, de la direction des ressources humaines, du service formation ou de l'encadrement.

### ZOOM SUR :

#### Les acteurs de l'AFEST

Le choix des tuteurs en entreprise est une étape cruciale. Si la notion de **volontariat** est essentielle, des facteurs tels que **l'expertise, l'appétence et la compétence pédagogique** sont également gage de réussite. Enfin, le lien hiérarchique avec la personne formée peut avoir une incidence à laquelle il faut prêter attention.

## CONCEVOIR L'INGÉNIERIE

La construction du **parcours pédagogique en situation de travail** tout en s'inscrivant dans le formalisme d'une action de formation est au cœur de la démarche.

L'objectif est ici de s'entendre sur **les compétences à développer** dans **des situations de travail bien précises**.

Il s'agit de **rendre les situations de travail formatives** par :

- L'aménagement des situations,
- La définition de la progression pédagogique,
- L'organisation de la phase de réflexivité,
- La construction des modalités d'évaluation.

La formalisation des objectifs professionnels et du parcours pédagogique repose sur le formateur AFEST et tuteur AFEST, avec le soutien si besoin de personnes de l'équipe de direction, de l'encadrement ou d'un tiers externe le cas échéant (qui peut être l'organisme de formation).

### ZOOM SUR :

#### Les compétences à acquérir

**Co-concevoir** la liste de situations apprenantes est une étape à ne pas négliger.

Parce que les entreprises déterminent leurs situations par rapport à leurs pratiques, mais également à leurs valeurs, il est judicieux de co-construire avec le tuteur AFEST afin que l'organisme de formation accompagne l'entreprise à formaliser sa posture.

#### POINTS DE VIGILANCE :

> Au cours de la situation apprenante il est possible de dire « stop », de réexpliquer ou de revoir la modalité d'apprentissage.

> Organiser, en amont de l'AFEST, une période « test » ou « d'intégration » pilotée par l'entreprise peut faciliter l'implication des apprenants.



#### Les entreprises témoignent :

« En industrie, il est impossible, pour des raisons techniques, de modifier les process de l'activité (ex : métallisation, pièce rouge cerise) pour que l'apprenant apprenne, « il faut prévoir des pièces supplémentaires pour les jeter ! ».

« La difficulté peut se trouver dans le temps où l'apprenant a le droit de se tromper, le temps à faire des choses qui ne se vendent pas ».

« C'est nouveau de jeter le travail fait mais, en contrepartie, c'est intéressant d'avoir un cadre de formation, des étapes qui permettent de jalonner l'évaluation des évolutions de l'apprenant ».

## **OUTILLER LA RÉALISATION D'UNE AFEST**

Une **analyse fine** est importante pour **permettre une bonne compréhension de la tâche** et plus globalement de l'activité.

> **Identifier pour chaque compétence les outils ou moyens** dont l'apprenant a besoin pour apprendre.

- Décomposer les gestes professionnels, le matériel nécessaire et adéquat, ainsi que son « bon » usage.
- Penser simultanément à avoir un regard sur la posture, tant dans le cadre de la prévention des risques professionnels que dans les interactions relationnelles qui peuvent avoir lieu avec des collègues ou des clients.

> **Choisir les modalités et indicateurs pertinents** pour l'évaluation. Afin de ne pas complexifier la démarche, il semble pertinent de réfléchir aux modalités en fonction des objectifs de formation et des publics cibles.

> **Réaliser une planification hebdomadaire.** L'organisation des différents temps doit être anticipée pour l'entreprise, le formateur tuteur, l'apprenant. Cela permet une vue d'ensemble mais également une préparation physique/matérielle et psychologique.

# III. Comment mettre en oeuvre une AFEST ?

## La mise en situation de travail

La mise en situation de travail est une phase primordiale de l'AFEST durant laquelle le stagiaire sera en **situation de travail réel** et effectuera une **activité productive** après avoir été informé de l'objectif pédagogique.

### À PRÉPARER

Avant l'arrivée des stagiaires en entreprise, il est indispensable que les organismes de formation **mettent en place des temps de réflexion avec les entreprises**.

> L'objectif est de **clarifier précisément la situation pédagogique** permettant de construire une grille afin d'outiller les tuteurs AFEST en entreprise d'un support pour les mises en situation et la réflexivité.

> Cela peut représenter **un investissement temporel** à ne pas négliger. L'expérimentation a mis en évidence la nécessité de nombreuses rencontres entre l'organisme de formation et l'entreprise pour réaliser cette phase qualitative. Le temps à consacrer sera dépendant notamment du type de métier, des outils existants (fiches de postes, process, réglementations...) et des disponibilités de chacun.

> La **durée et la complexité** de cette phase peuvent être **variables** selon le nombre de fiche de poste pour un même emploi au sein de l'entreprise. Par exemple, l'emploi de « Gardien » dans le domaine de la gestion locative ne renvoie pas aux mêmes missions pour tous les gardiens. Il peut donc exister plusieurs fiches de poste pour une dénomination de métier identique.

> Dans ces cas bien précis, les situations de « FEST » n'auront pas des contenus ou des formes identiques selon les missions liées à la particularité de chaque emploi. Il peut alors être utile de construire le support de la mise en situation et réflexivité en identifiant les activités communes, et d'individualiser le document pour les activités différenciées.



### Les organismes de formation témoignent :

« Le cahier des charges bouscule l'organisation des entreprises, cela nécessite une réelle volonté de faire ! ».

« Plus l'entreprise est normée sur les fonctionnements et l'organisation, plus il est simple de mettre l'AFEST en oeuvre. ».

### LES INCONTOURNABLES :

#### Check list d'une mise en situation réussie:

- > Observation et analyse
- > Mesure des écarts entre les acquis antérieurs et les attendus
- > Explicitation et consolidation des apprentissages

## À ANTICIPER

Lors de la construction de la mise en situation, le tuteur AFEST de l'entreprise doit être associé et sensibilisé sur son rôle, sa posture, les modalités pédagogiques et les objectifs d'acquisition de compétences de l'entreprise.

Cette étape :

- > Renforcera l'**appropriation** du format en « séquençement » de l'AFEST, qui diffère d'un format classique. Le tuteur pourra plus aisément se montrer motivant et rassurant avant la phase de mise en situation, au cours de laquelle il/elle n'intervient pas.
- > Facilitera l'**explicitation** qui va devoir s'en suivre auprès du stagiaire (Phrases simples, description de l'objectif général, résultats attendus).
- > Favorisera l'appropriation des objectifs globaux et des singularité de l'AFEST afin de construire des **indicateurs de réussite**.
- > Permettra au tuteur AFEST d'accepter le droit à l'erreur pour l'apprenant, celui-ci ne produisant pas tel un salarié.

### ZOOM SUR : Le droit à l'erreur

Dès lors qu'elles ne touchent ni à la sécurité, ni à la santé des personnes, les erreurs sont des composantes de l'apprentissage.



## Les entreprises témoignent :

« Pour le stagiaire il y a eu un aménagement du planning sur le premier mois pour découvrir les dispositifs. »

« Il y a le droit à l'essai et au départ l'apprentissage se fait sur des courtes séances puis il y a de l'observation et de l'accompagnement. »



## La réflexivité

Il s'agit d'une particularité méthodologique qui demande et amène du concret !  
La séquence réflexive est un **temps formalisé** au cours duquel **l'apprenant s'auto-questionne sur son travail** pour évaluer ses acquis et les points sur lesquels il doit s'améliorer, **après la mise en situation**.

### CE N'EST PAS UNE PHASE DE CONTRÔLE DU TRAVAIL FAIT

- > N'étant que peu répandue, la phase de réflexivité doit être **clairement explicitée auprès du stagiaire**, ses principes (le pourquoi) et ses modalités (le comment).
- > Différente des modalités habituellement connues de période de formation en entreprise, la réflexivité est un atout majeur lorsque ses objectifs sont compris et acceptés par le demandeur d'emploi.

### RIGUEUR ET RÉGULARITÉ

La phase de réflexivité **doit être planifiée** et se dérouler dans **un lieu adapté** à la réflexion et aux échanges.

- > Il s'agit d'une auto-évaluation (à chaud ou à froid) de l'activité et des tâches réalisées sur lesquelles l'apprenant doit avoir un regard à postériori des actions et gestes pratiqués. Certains éléments tels que des photos, vidéos, prises de note peuvent venir étayer et illustrer les échanges.
- > « À chaud », « à froid », voir les 2... Il peut être conseillé, dans un **1er temps**, que la séquence de réflexivité soit **faite « à chaud »**, c'est à dire après la mise en situation, afin que **l'expression détaillée** de « ce qui a été fait, ce que cela a produit, ce qui a été bien fait, ce qui n'a pas correctement été fait, ce qui sera fait la fois prochaine » soit **encore présente et précise pour l'apprenant**.

### LE RÔLE DU TUTEUR

Au cours de la séquence réflexive, le tuteur AFEST écoute l'analyse faite de son travail par l'apprenant à l'aide de la grille d'auto-évaluation. Il aide à la **prise de recul** par rapport aux activités réalisées, certaines compétences auront été acquises, d'autres seront à améliorer.

Le rôle du tuteur est bien souvent minoré, faute de temps ou encore d'évaluation réelle des compétences pédagogiques.  
Néanmoins, la **formation des tuteurs AFEST de l'entreprise** s'avère être un élément important, et ceci d'autant plus si l'on fait référence à la mise en situation de travail et à la phase de réflexivité.

La bonne posture du tuteur AFEST en entreprise lors de la phase de réflexivité est essentielle pour que les effets de la méthode soient positifs :

- > Elle doit être celle d'un accompagnateur, c'est l'apprenant qui réalise l'évaluation en analysant sa pratique.
- > Elle demande de la **bienveillance**, de la **disponibilité** ainsi qu'une capacité à être simultanément « dans » et « hors » de la mise en situation pour effectuer les bons questionnements.
- > Elle impose un détachement total des rôles de manager ou d'évaluateur.



## Les entreprises témoignent :

« La réflexivité se fait en plusieurs étapes : entre moi et le stagiaire, puis avec quelqu'un extérieur à l'entreprise. Le stagiaire le fait tous les jours avec des grilles d'évaluation à chaud : ce que j'ai fait, ce que ça a produit, ce que j'ai mal fait, ce que j'ai bien fait, ce que je ferai la prochaine fois. »

« Il faut que le demandeur d'emploi s'approprie la phase réflexive, ce n'est pas du contrôle, il faut qu'il soit au clair avec cette méthode (attention aux demandeurs d'emploi fragilisés). »

« La posture du tuteur, j'y ai consacré plus de temps sur les phases de réflexivité, c'est le stagiaire qui les fait, et moi je l'accompagne. Il faut vraiment que les futurs tuteurs AFEST soient prêts et se forment à la méthode. »



## OUTIL À MOBILISER

> Une grille d'analyse à chaud a été développée par Forjecnor 2000 et peut être mobilisée dans le cadre de la réflexivité de l'AFEST.

Ce que je fais - - - -	Ce que ça produit - - -
Ce que je fais mal - - - -	Ce que je fais bien - - - -
Ce que je ferai la prochaine fois - - - -	

> Un outil d'auto évaluation de la mise en situation de travail a été développé par Education & Formation et peut également être mobilisé dans le cadre de la réflexivité de l'AFEST.

SÉQUENCE RÉFLEXIVE	
Date :	Situation (contexte) :
Heure :	
Analyse : Mes idées, mes réflexions, mes remarques	
Remédiation: Suite possible	

# La phase d'évaluation des acquis du demandeur d'emploi apprenant

Comment évaluer les compétences du demandeur d'emploi ? Qui le fait et à quel moment de la situation d'apprentissage ?

L'objectif de cette phase d'évaluation des acquis est de **mesurer la progression de l'apprenant et l'atteinte de l'objectif pédagogique.**

## QUI EST CONCERNÉ PAR LA PHASE D'ÉVALUATION ?

Cette phase peut se faire entre l'apprenant et le tuteur AFEST. Un troisième acteur, le chef d'entreprise ou une personne pratiquant le même métier que celui auquel l'apprenant est formé, peut intervenir dans l'évaluation.

## COMMENT S'Y PRENDRE POUR RÉALISER L'ÉVALUATION ?

L'évaluation doit **porter sur la réalisation d'une tâche**, d'un produit fini afin de pouvoir se référer à un résultat de travail.

Il sera alors possible de procéder à la décomposition de la tâche et de s'appuyer sur les questionnements suivants :

- > Quels étaient mes objectifs de départ ?
- > Comment ai-je fait ?
- > Pourquoi m'y suis-je pris comme cela ?
- > Suis-je satisfait de ce résultat ?

Au préalable, le demandeur d'emploi apprenant doit avoir la connaissance des attendus sur la tâche évaluée.

## POINTS DE VIGILANCE :

- > Mettre en cohérence les modalités de formation et d'évaluation : évaluer en situation de travail et dans des situations proches de celles sur lesquelles les séances de formation se sont appuyées.
- > Laisser au stagiaire l'initiative de déclencher le moment de l'évaluation, lorsqu'il s'y sent prêt.
- > Évaluer la progression de l'apprenant dans sa capacité à prendre du recul sur son travail, à raisonner et à anticiper son activité.

## DE L'AFEST À L'EMBAUCHE

Il est important que les processus de validation des compétences acquises et de décision d'embauche soient dissociés même si ils ne sont pas totalement indépendants.

Pour le demandeur d'emploi, il est nécessaire d'avoir un document qui atteste des compétences acquises et de se rendre compte de façon objective de son chemin parcouru.



### OUTIL À MOBILISER

> Un outil de mesure et d'évaluation des compétences a été développé par Education & Formation et peut être mobilisé, à titre d'exemple, pour évaluer la progression de l'apprenant.

Cet outil est disponible en ligne et peut être téléchargé via le QR Code ci-contre :





# IV. Quels résultats attendre d'une AFEST ?

## CHIFFRES CLÉS :

Peut-on vraiment apprendre en situation de travail ?

L'acquisition de nouvelles compétences peut se faire dans un cadre formel ou dans un cadre informel :

- > 70% de nos apprentissages se feraient au travers de nos expériences et pratiques de tous les jours,
- > 20% de notre apprentissage se feraient au travers de nos interactions sociales,
- > 10% de notre apprentissage provient d'un mécanisme d'apprentissage conscient, formel.

Ces chiffres montrent à l'évidence que les moyens d'apprendre sont multiples et que l'apprentissage dans notre quotidien de travail tient une place importante dans nos acquisitions.

Source : Culture RH

## Retour d'expérience sur les 7 projets menés dans le cadre de l'appel à projets AFEST

### QUELS IMPACTS ? LE POINT DE VUE DES ORGANISMES DE FORMATION

L'AFEST est une modalité qui décale légèrement les pratiques des professionnels de la formation et par conséquent les repères et pratiques existantes, l'organisation et le contenu du travail.

Au travers de l'expérimentation, les organismes de formation ont été confrontés à certaines **difficultés** qui peuvent être surmontées dès lors qu'elles ont été repérées en amont.

> **Le sourcing** des stagiaires rencontre les mêmes obstacles que ceux d'une formation classique ou d'un recrutement, en l'occurrence le manque d'attractivité de certains métiers (dans l'industrie par exemple) ou encore, le décalage entre les besoins réels des entreprises et les représentations « métiers » des candidats (comme par exemple pour le métier de boucher).

> **La rémunération « stagiaire »** dont bénéficient les candidats d'une AFEST est peu attractive lorsque dans certains domaines il est possible de trouver un emploi sans en posséder les

compétences, dans les métiers du BTP par exemple.

> L'absence de **mobilité** et la **situation financière** des candidats s'avèrent être parfois des freins à l'engagement du demandeur d'emploi dans le dispositif.

> Les problématiques **d'abandon** ou **difficultés d'accompagnement** ont été rares, néanmoins la méconnaissance du dispositif peut en être la cause.

Afin d'être expliquée et valorisée auprès des candidats, la modalité AFEST doit être davantage promue.

> Faut-il privilégier le **recrutement des stagiaires** ou la **mobilisation des entreprises** en premier ? L'expérimentation n'a pas mis en évidence d'ordre à privilégier. Cette étape importante s'avère variable en fonction des territoires, d'une zone urbaine ou rurale, des relations avec les entreprises déjà établies et a pu se dérouler sur une période allant de 1 à 3 mois.

> Il est constaté qu'il n'y a **pas de standard concernant les niveaux de diplômes** parmi les populations de stagiaires.

En l'occurrence dans l'expérimentation, il a pu s'agir de personnes non diplômées et diplômées, de niveau CAP/BEP à Bac+2.

Cela conforte la place des professionnels de la formation, qui ont l'expérience de la variabilité des publics et sont en capacité de gérer les adaptations nécessaires au sein d'une session de formation.

> La mise en œuvre de la méthode AFEST amène l'organisme de formation à devoir **sécuriser la disponibilité en temps du formateur**.

En effet, la méthodologie est « lourde » à expliquer et la nécessité de faire apparaître la réalité du travail, notamment les écarts entre le travail réel et le travail prescrit, demande un temps certain. En contrepartie, les **réussites** rencontrées sont notables et qualitatives.

### Le déroulement de l'accompagnement

Quels que soient les besoins ou intentions de départ de l'entreprise partenaire (difficultés de recrutement, besoin en compétences spécifiques, accompagnement à l'interne sur la démarche AFEST), il apparaît nécessaire de **sécuriser l'engagement** de celle-ci.

> **Quelques pistes possibles :**

- Signer un contrat d'engagement réciproque (poser le cadre des relations ; définir les besoins en ressources humaines adaptés ...).
- Réaffirmer l'importance d'une formation renforcée des tuteurs AFEST en entreprise, la posture et le rôle de formateur doivent être correctement appréhendés.
- Effectuer des contacts et suivis réguliers,
- Savoir apporter de la souplesse dans l'organisation, de la flexibilité face à certaines contraintes.

> **Les finalités & résultats obtenus :**

- Des retours à l'emploi via des signatures de **contrat de travail** :
  - > Les modalités de l'AFEST ont notamment permis à un stagiaire d'obtenir un CDI dans le BTP, alors qu'il n'avait ni diplôme, ni expérience.
- Des **montées en compétences**,
- La **validation de titres professionnels**,
- Des **évolutions des savoirs être, de la posture professionnelle**.

> **La relation des acteurs de la formation avec les entreprises** est différente et évolue. Il semble important que l'organisme de formation puisse anticiper et cadrer cette relation afin de s'assurer d'une réelle dynamique partenariale et d'un bon déroulement l'AFEST.

**ZOOM SUR :**

### Les déterminants d'un niveau de satisfaction élevé pour les organismes de formation

- > Régularité du rythme des contacts entre l'organisme de formation et l'entreprise (idéalement 1 contact par semaine),
- > La qualité des échanges entre les entreprises et l'organisme de formation,
- > Modalité adaptée aux besoins de l'entreprise (montée en compétences, employabilité du demandeur d'emploi),
- > La co-construction des parcours de formation,
- > L'implication des salariés en poste pour former, les nouveaux arrivants,
- > Le volontariat,
- > La disponibilité,
- > Le professionnalisme et la réactivité.

### Une nouvelle forme de relation avec les entreprises, à co-construire.

Il y a une variabilité de personnels engagés dans l'AFEST selon la taille et l'implication de l'entreprise. **La relation avec l'entreprise évolue.** Les services ou responsables des ressources humaines sont très présents, ainsi que les salariés tuteurs. Dans plusieurs cas, s'ajoutent à ces professionnels, les chefs d'entreprise ou responsables d'agence, les managers ou chefs d'équipe, les présidents(e)s de conseils d'administration.

À titre d'exemple, dans le format « AFEST », la prévention des risques professionnels est cadrée par l'organisme de formation, lors de la phase de conception de l'ingénierie. C'est un sujet sur lequel entreprise et organismes de formation vont devoir être attentifs, faire des recherches (DUERP), consulter les professionnels adéquats (RH, CHSCT...).

## QUELS IMPACTS ? LE POINT DE VUE DES STAGIAIRES ET DE L'ENTREPRISE

L'entreprise et le stagiaire se rejoignent sur le fait que l'AFEST permet le **développement de compétences particulières**, notamment celles absentes des référentiels de formation :

- Les savoirs être professionnels
- Les compétences transversales
- Les connaissances propres à des procédures spécifiques à l'entreprise.

Pour le stagiaire, cette modalité d'apprentissage tend à rendre **la formation plus « intéressante »**. Elle permet notamment de **mieux percevoir les attendus** (le travail réel) par rapport à un « stage classique » ou à une mise en situation « plateau technique ».

Les stagiaires ont apprécié la modalité pédagogique d'apprentissage (mise en situation, réflexivité) et le suivi en entreprise, qui semble renforcé du fait du binôme Tuteur

et Formateur AFEST sur la construction d'un parcours personnalisé.

La montée en compétences apporte une réelle valeur au dispositif, qui est reconnue par l'apprenant, à l'issue du parcours.

Les entreprises s'accordent sur l'intérêt de l'évaluation par l'intermédiaire des séquences réflexives, qui semble favoriser une **meilleure consolidation des apprentissages**.

Au sein d'une TPE, au regard de la forme du tutorat que l'Afest a mobilisé, un autre regard a pu être posé sur le travail, et a permis au manager tuteur Afest de revoir son approche managériale.

## Et si c'était à refaire ?

### LES POINTS DE VIGILANCE POUR UNE DÉMARCHE EFFICACE :

- > La disponibilité du formateur AFEST de l'organisme de formation,
- > Le recrutement des candidats,
- > La constitution du vivier d'entreprises (diagnostic d'opportunité et de faisabilité),
- > Le suivi pédagogique,
- > La formation des tuteurs en entreprise,
- > La formation en centre des demandeurs d'emploi, avant l'immersion en entreprise,
- > Le suivi hebdomadaire des demandeurs d'emploi (en centre, le vendredi, suite aux 4 jours en entreprise)
- > L'investissement de l'entreprise et du tuteur,
- > Les prérequis pour mener les séquences réflexives,
- > Une autonomie minimale des apprenants,
- > Un premier niveau de connaissance de l'entreprise (Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) préalable )
- > La formalisation de l'engagement des entreprises,
- > Le temps important à consacrer au sourcing, recrutement et accompagnement (non estimé au démarrage).

Comme cela a été illustré dans ce guide, l'AFEST est une modalité de formation centrée sur le travail et ses conditions de réalisation. Sa pédagogie innovante permet de nouveaux modes d'acquisition des compétences. Dans le cadre de cette expérimentation auprès de demandeurs d'emploi, elle a offert l'opportunité à ces derniers de développer des compétences professionnelles ciblées, et de découvrir des métiers pour lesquels un besoin existait. Elle a également permis aux entreprises de découvrir des potentiels en situation réelle. L'expérimentation a ainsi permis d'observer des sorties positives en fin de parcours et des enrichissements professionnels.

Ce dispositif implique de nouveaux modes de collaboration entre organismes de formation et entreprises et une forte implication des trois parties (organismes de formation, demandeurs d'emploi et entreprises). Ce guide s'est attaché à reprendre les éléments essentiels pour la structuration du déploiement de l'AFEST par les organismes de formation, et à identifier les conditions de réussite.

Il vise à soutenir un déploiement plus large de cette modalité, afin, entre autre, de répondre aux besoins de recrutement des entreprises du territoire normand.

#### Rédaction

Anne Andrieu - Aract Normandie  
Sophie Maurel - Aract Normandie

#### Maquette

Elise Junca - Aract Normandie

#### Crédits Photo :

Gpointstudio - Drazen Zigic - Freepik

#### Merci à

> Chrystèle Lamy, Bénédicte Dupré - Aract Normandie  
> Aux organismes de formation qui ont participé aux temps collectifs à l'origine de ce guide : FORJECNOR 2000, INFREP, CMA Normandie, ÉDUCATION et FORMATION, VIA FORMATION/IRFA FORMATION, N+ FORMATIONS, GRETA ROUEN.  
> La Direction Formation tout au long de la vie - Région Normandie