



Évaluation des AFEST déployées dans le cadre du projet #CARE-SKILLS

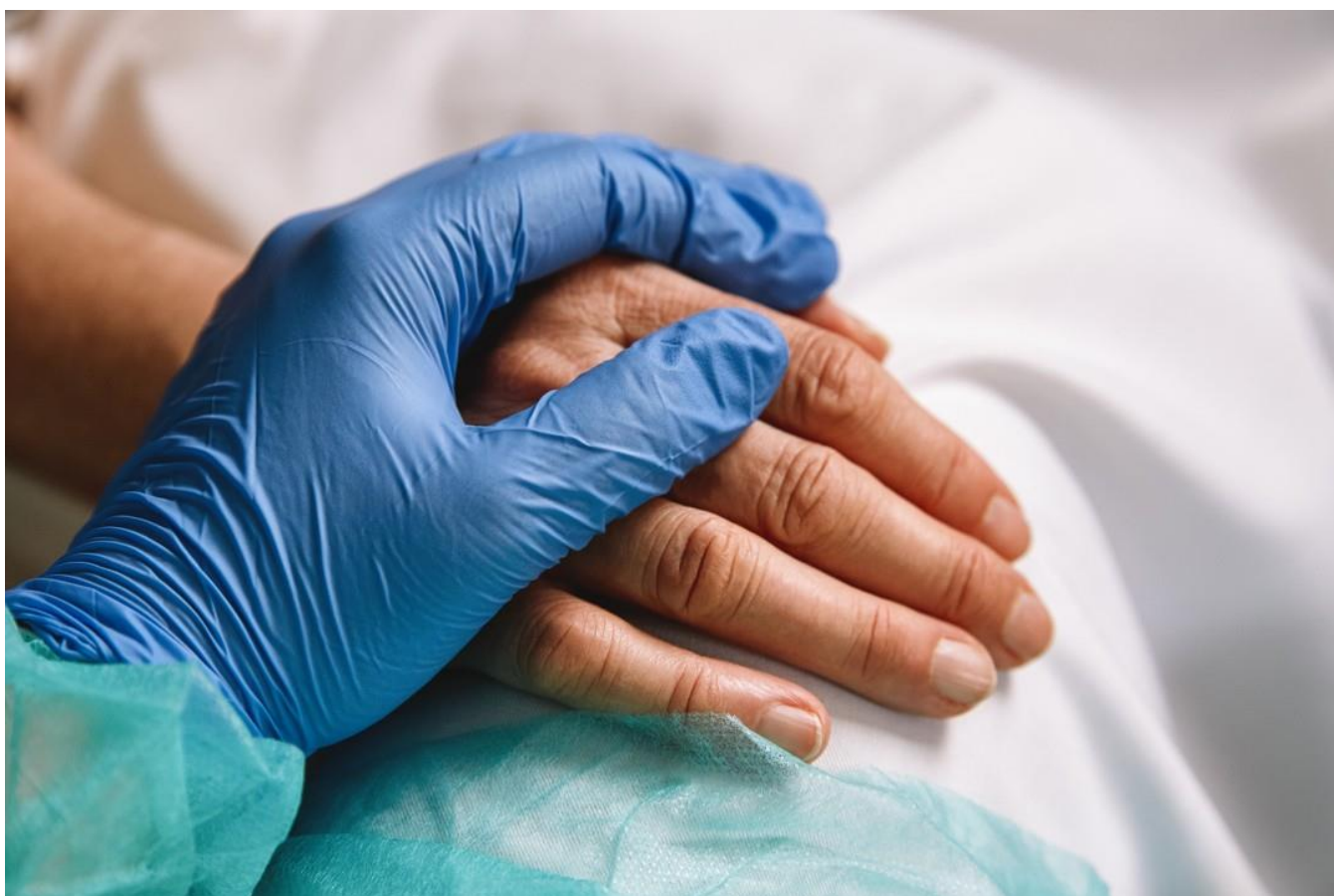


Table des matières

INTRODUCTION	3
Genèse et contexte du projet	3
Méthodologie et objectifs de l'évaluation	5
RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS.....	6
Satisfaction des acteurs vis-à-vis du dispositif de formation	6
Efficacité du dispositif.....	9
Efficience du dispositif	12
RECOMMANDATIONS	15
ANNEXES.....	20
Les structures engagées	20
Les résultats de l'enquête Apprenants.....	21

Introduction

Genèse et contexte du projet

L'ARACT Provence-Alpes-Côte d'Azur accompagne les structures du territoire, qu'elles soient privées ou publiques, dans l'amélioration des conditions de travail. Une part essentielle de son action concerne le développement des compétences et la consolidation des parcours professionnels, leviers majeurs pour une meilleure Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT).

L'ARACT PACA applique une démarche structurée : concevoir des dispositifs adaptés aux besoins des structures, les tester, et en transférer les bonnes pratiques. Depuis 2020, pour répondre aux enjeux d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des salariés, elle mène des expérimentations intégrant les Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST).

Les AFEST ont initialement été testées dans des parcours de formation préalable au recrutement ou d'intégration, et plus récemment dans une démarche de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Ces projets visent à explorer dans **quelle mesure ces dispositifs peuvent développer, reconnaître et certifier des compétences en réponse aux besoins du marché du travail et des apprenants.**

Le projet #CARE-SKILLS – Prendre soin des compétences s'inscrit dans cette dynamique. Il cible le secteur du Grand Âge (*sanitaire et médico-social*), dans lequel les problématiques d'attractivité et de fidélisation sont particulièrement critiques. **Ce projet expérimente un parcours VAE enrichi par des AFEST pour aider les professionnels à obtenir leur diplôme d'État d'Aide-Soignant(e) (AS) ou d'Accompagnateur Éducatif et Social (AES).**

L'expérimentation CARE-SKILLS

L'expérimentation #CARE-SKILLS repose sur les enseignements tirés de deux précédentes expérimentations conduites par l'ARACT Paca et ses partenaires :

- #AFEST-JOB (2020), qui a démontré que l'AFEST, en tant que modalité pédagogique sur mesure, soutient l'acquisition de compétences spécifiques tout en renforçant les dynamiques d'équipe, l'intégration, et la reconnaissance des compétences dans les structures.
- Une expérimentation dédiée à la VAE, visant à comprendre comment l'AFEST pouvait compenser les freins souvent rencontrés par les candidats aux diplômes d'État (*manque d'expérience, difficulté à expliciter leurs compétences, etc.*).

Les retours positifs des expérimentations précédentes ont motivé le lancement de #CARE-SKILLS en début 2023. Ce projet, qui s'est étalé sur deux ans, a été financé par la Direction Régionale de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS), l'Agence Régionale de Santé (ARS), l'OPCO Santé et l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH) et mené en partenariat par les Dispositifs Académiques de Validations des Acquis (DAVA) des régions académiques d'Aix-Marseille et de Nice.

Au total, l'expérimentation a impliqué :

- **10 structures** (*issues des secteurs public et privé*) ;
- **29 candidats** engagés dans des parcours VAE, visant les diplômes d'AS (22 candidats) ou d'AES (7 candidats) ;
- **81 AFEST déployées**, avec des thématiques communes (*toilettes, repas, transmission d'informations, etc.*) et spécifiques selon les besoins des structures participantes.

Le projet a mobilisé un réseau d'acteurs internes et externes qui ont joué des rôles complémentaires. Ces rôles sont détaillés dans la section ci-dessous, illustrant la synergie nécessaire à la réussite d'une telle expérimentation.

Rôles des acteurs dans le projet #CARE-SKILLS

Acteurs externes

- **Conseiller VAE :**
 - Responsable de l'accompagnement individuel et collectif des candidats sur une durée de 24h.
 - Aide à la rédaction du livret 2 et prépare les candidats pour leur oral devant le jury.
- **Consultant AFEST :**
 - Analyse des besoins en formation des candidats à partir d'un diagnostic personnalisé réalisé avec l'aide du conseiller VAE.
 - Appuie les établissements dans le choix des situations de travail apprenantes et l'élaboration des référentiels AFEST.
 - Professionnalise les acteurs internes et supervise le déploiement des AFEST.
- **ARACT PACA :**
 - Coordonne l'ensemble du projet, de la préparation des établissements partenaires à la supervision des actions menées par les prestataires externes.
 - Forme les conseillers VAE et consultants AFEST, anime les instances de pilotage et verse les indemnités de participation aux structures.

Acteurs internes aux structures

- **Direction :**
 - Acteur décisionnaire, elle valide l'engagement de l'établissement dans le projet.
 - Identifie et soutient les acteurs internes en leur accordant les moyens nécessaires à la réussite du projet.
- **Candidat :**
 - Professionnel visant un diplôme d'AS ou AES, inscrit en VAE pour une première présentation ou une nouvelle tentative après validation partielle.
 - Participe aux AFEST pour développer et expliciter ses compétences professionnelles.
- **Référent AFEST :**
 - Responsable hiérarchique du candidat, il identifie les besoins en formation et les thématiques des AFEST, planifie les sessions et évalue les compétences avant et après chaque mise en situation.

- **Accompagnateur pédagogique AFEST :**
 - Pair expérimenté ayant une appétence pour la pédagogie.
 - Facilite les mises en situation, observe l'apprenant en conditions réelles et anime les séances de réflexivité pour aider le candidat à argumenter ses compétences.

Méthodologie et objectifs de l'évaluation

Une évaluation a été réalisée tout au long du projet. Celle-ci s'est focalisée sur trois critères principaux :

1. **Satisfaction** des acteurs vis-à-vis du dispositif ;
2. **Efficacité** du dispositif en termes de développement des compétences ;
3. **Efficiency** du dispositif, évaluée à travers l'utilisation des ressources mobilisées.

Les données ont été recueillies via :

- **15 entretiens semi-directifs** : 5 candidats, 5 accompagnateurs pédagogiques, 3 référents AFEST et les 2 cheffes de projet de l'ARACT PACA ;
- **2 groupes de travail** : 1 avec les consultants AFEST (*6 participants*), 1 avec les conseillers VAE (*2 participants*) ;
- **3 enquêtes en ligne** : adressées aux apprenants (*17 répondants*), aux accompagnateurs pédagogiques (*8 répondants*) et aux référents (*6 répondants*) ;
- Participation à certains comités de pilotage avec les financeurs et partenaires.

Résultats et enseignements

Satisfaction des acteurs vis-à-vis du dispositif de formation

La satisfaction renvoie à la perception de l'ensemble des acteurs quant à leur expérience du dispositif. L'évaluation cherche ici à recueillir leurs opinions sur différents aspects : l'appréciation globale, la coordination entre les parties prenantes, le rythme d'apprentissage, l'articulation des temps de formation avec les emplois du temps de chacun, et la pertinence des ressources et outils fournis. Cette dimension permet de comprendre **comment le dispositif répond aux attentes immédiates des apprenants et acteurs impliqués.**

Les retours recueillis via l'enquête réalisée auprès des apprenants montrent que **56% des répondants se disent "tout à fait satisfaits"** des accompagnements AFEST et VAE.

L'appréciation globale est largement positive, tant du côté des apprenants que des accompagnateurs et référents. Les différentes parties prenantes ont exprimé une forte satisfaction et recommandent unanimement cette démarche. Cette expérimentation a permis à chacun de se sentir davantage reconnu dans son rôle et de prendre conscience de l'impact de ses pratiques au quotidien.

■ **« C'est une reconnaissance de ce qu'ils font au quotidien. »**

- *Référente*

Pour les apprenants, l'AFEST a été un véritable tremplin. Cette prise en compte des compétences acquises et du travail effectué sur le terrain a permis de renforcer leur légitimité à réaliser le parcours VAE tout en contribuant à leur motivation pour ce dernier.

■ **« J'ai adoré l'AFEST, j'ai mis la théorie en pratique. Ça donne confiance en soi. La confiance est très importante dans ce métier, ça peut être moralement et physiquement très dur. »**

- *Apprenante*

Plus précisément, la **coordination entre les différents acteurs impliqués** dans l'expérimentation a été un élément déterminant dans sa mise en œuvre.

L'accompagnement fourni par l'ARACT a été unanimement salué pour sa qualité. Les consultants AFEST et les conseillers VAE ont particulièrement apprécié l'appui apporté, mettant en avant la complémentarité des rôles et la fluidité de la communication entre les parties prenantes. **La collaboration entre les consultants AFEST et les conseillers VAE**, élément innovant sur lequel se basait le projet, a été efficacement gérée.

■ **« On a eu une bonne coordination avec les consultants AFEST, ils étaient accessibles, avec un bon échange et une bonne transmission, c'était très fluide. »**

- *Conseillère VAE*

L'enjeu de la diplomation par la VAE a également contribué à un nécessaire renforcement des liens entre les parties prenantes. **Les consultants AFEST ont dû s'investir activement dans la compréhension de l'argumentaire en faveur de la VAE** afin de pouvoir le défendre et l'expliquer de manière cohérente et convaincante auprès des équipes internes. De plus, une fois cet argumentaire assimilé, **la nécessité de former les conseillers VAE à l'AFEST s'est imposée.** Tous

les conseillers VAE devaient en effet être sensibilisés et formés aux spécificités de l'AFEST, pour qu'ils puissent soutenir efficacement les apprenants tout au long de leur parcours.

Cette implication des acteurs externes a été valorisée par les structures. À titre d'illustration, **94% des apprenants ayant répondu à l'enquête ont indiqué avoir été bien accompagnés par le conseiller VAE** (« Tout à fait » pour 44% d'entre eux, et « Plutôt oui » pour 50%).

Cependant, si la coordination entre les experts externes a été jugée de bonne qualité, **la situation s'est avérée plus complexe au sein des structures participantes**. Certains établissements ont rencontré des difficultés à mettre en place une organisation fluide, principalement en raison du manque de ressources humaines et du temps insuffisant alloué à cette tâche. L'absence de moyens suffisants pour faciliter les échanges entre les différents acteurs internes a parfois entravé la bonne conduite de l'expérimentation.

Au-delà de la dimension organisationnelle, il a été souligné que **la réussite de ce dispositif dépendait avant tout d'une approche collaborative, pensée comme un projet d'équipe**. Globalement, la coordination entre les différents acteurs, qu'ils soient internes ou externes, a permis de créer une dynamique positive et collective. **L'importance de pouvoir choisir son accompagnateur a également été mise en évidence**. En effet, les apprenants ont souligné que la relation de confiance avec leur accompagnateur était primordiale pour leur réussite.

« J'avais parfois envie de laisser tomber mais j'ai toujours été soutenue par mon accompagnatrice. »

- Apprenante

Ce soutien, à la fois humain et professionnel, a permis à de nombreux apprenants de surmonter les difficultés rencontrées et de maintenir leur motivation tout au long de l'expérimentation.

Concernant le rythme d'apprentissage, si la majorité des acteurs impliqués mettent en avant un dispositif qui permet de s'adapter aux besoins individuels, **la plupart ont indiqué avoir rencontré des difficultés à coordonner leurs emplois du temps de travail avec les temps de formations**. Le soutien de la direction pour assurer un rythme d'apprentissage optimal a été plusieurs fois évoqué.

« Si on n'a pas la bonne cadre, et qu'elle ne nous détache pas, on est vraiment foutues à l'avance. »

- Apprenante

En effet, pour que les apprenants puissent se concentrer pleinement sur leurs AFEST, il semble nécessaire de **libérer des plages horaires spécifiques**, ce qui s'est avéré complexe dans des environnements de travail déjà « en tension ».

Une autre difficulté soulevée par les apprenants réside dans le fait que **les horaires de travail peuvent être incompatibles avec la réalisation de certaines AFEST** (par exemple réaliser les toilettes la nuit). Par ailleurs, il faut également veiller à l'harmonisation des emplois du temps du binôme « apprenant-accompagnateur ». Le manque de temps partagé entre l'apprenant et l'accompagnateur limite les possibilités de véritables moments d'échanges et de soutien, essentiels dans ce type de dispositif.

« On n'avait pas tout à fait le même emploi du temps, 5/6 heures au total en commun. C'est important d'avoir le même planning que la personne accompagnée. »

- *Accompagnateur*

Il est à noter que les retours des apprenants concernant l'articulation de l'AFEST avec l'emploi du temps et la charge de travail sont très variés :

- 19% en sont très satisfaits ;
- 25% en sont satisfaits ;
- 44% ne sont pas vraiment satisfaits ;
- 12% ne le sont pas du tout.

Ces retours sont très dépendants de l'engagement de la direction dans la planification des temps de formation.

« Nous avons eu des difficultés à trouver le temps, notamment car je travaille de nuit et qu'il a fallu se mobiliser en journée »

- *Apprenante*

L'ensemble de ces éléments (*compatibilité des AFEST sur les temps de travail, harmonisation des plannings apprenant-accompagnateur, continuité de service...*) sont à prendre en compte dès la phase de diagnostic.

Concernant **les outils et ressources transmises aux structures** (*trames et outils pour la mise en œuvre d'AFEST, référentiels...*), les retours sont globalement positifs.

Ce qui ressort néanmoins des échanges c'est que l'« **outil** » **le plus pertinent dans ce dispositif reste la modalité AFEST en tant que telle**. En effet, la richesse des boucles réflexives dans le cadre des AFEST réalisées a été très largement plébiscitée par l'ensemble des parties prenantes. Il s'est avéré qu'elles (*les boucles réflexives*) constituaient le principal outil à la rédaction des livrets VAE et une préparation fidèle aux oraux de VAE.

« Les séances réflexives reviennent vraiment à réaliser des oraux préparatoires pour la VAE. C'est un plus. »

- *Accompagnatrice*

« Il a beaucoup progressé sur les prises de paroles, au fur et à mesure, il s'est pris au jeu. »

- *Accompagnatrice*

Certains apprenants ont néanmoins manqué de savoirs théoriques (*anatomie, physiologie...*), des ressources leur ont ainsi été fournies par leur accompagnateur, leurs collègues, des experts d'autres services... Ce retour d'expérience montre encore une fois **la nécessité d'ancrer ce dispositif dans une dynamique d'équipe qui dépasse les seules personnes directement concernées**, pour que chaque personne de la structure soit indirectement impliquée.

« Elles sont allées chercher des infos auprès des médecins. Mais avoir des cours est absolument essentiel. Moi je ne suis pas prof. »

- *Accompagnatrice*

Ce retour interroge également sur la nécessité d'intégrer des modules de formation théoriques en complément des AFEST réalisées.

« Il manque un stage obligatoire. Elle nous a détaché 3 semaines mais bon ce n'est pas assez. Il manque un stage en urgence. Il y a des techniques pour déplacer la patiente qu'on

ne sait pas faire. Il devrait y avoir une ou deux semaines de stage sur une formation d'aide-soignante. »

- Apprenante

Efficacité du dispositif

L'efficacité se définit ici comme la capacité du dispositif à atteindre ses objectifs pédagogiques et professionnels. L'évaluation vise à mesurer la montée en compétences des apprenants (*mais également la professionnalisation de l'ensemble des acteurs impliqués*), à identifier la plus-value spécifique de l'AFEST dans un parcours de VAE, et à vérifier si le dispositif est adapté aux besoins réels des apprenants. **Cette analyse éclaire sur la performance du dispositif en termes de résultats obtenus.**

L'expérimentation a démontré l'efficacité du dispositif dans l'acquisition des compétences techniques, en **permettant aux apprenants de progresser significativement sur leurs pratiques professionnelles** dans un temps relativement court.

Les AFEST leur ont permis d'appréhender de manière concrète des situations de travail et de les relier à des concepts théoriques.

« C'est un très bon exercice. En fait, vous ne vous rendez pas compte, vous avez tout ce qu'il faut, mais vous ne savez pas le rendre parfait à l'oral. Vous avez tout mais vous ne vous en rendez pas compte. Sur tout ce parcours, on va vous apprendre à mettre en ordre vos connaissances / vos compétences. Quand l'apprenant s'exprime, il ne dit plus juste oui ou non, maintenant il argumente ses réponses. Ça a réveillé plein de choses pour nos apprenants. »

- Accompagnatrice

« C'est toujours compliqué d'être observée, mais avec l'AFEST on ne peut pas y déroger. Sur le moment, on le vit avec du stress, après derrière c'était une discussion. »

- Apprenante

Les AFEST n'ont pas seulement permis une meilleure maîtrise des compétences techniques, mais elles ont également renforcé la confiance en soi des apprenants, un élément clé dans le parcours VAE. En témoignent, les apprenants qui à **93% estiment que l'AFEST a renforcé leur motivation à candidater à la VAE.**

En effet, **l'une des principales forces du dispositif réside dans son articulation avec le parcours de VAE.** En intégrant des séances réflexives à chaque étape, l'AFEST a permis aux candidats de structurer leur réflexion et de préparer efficacement la rédaction du livret 2 VAE ainsi que l'oral devant le jury.

« Faire l'AFEST a vraiment lancé les apprenantes dans la rédaction de leurs livrets individuels de VAE. »

- Accompagnatrice

« Les AFEST m'ont rafraîchi la mémoire pour faire ma rédaction et parler de mon travail. »

- Apprenante

« Je ne suis pas certaine que toutes se seraient engagées dans la VAE sans AFEST. Une avait beaucoup de difficultés à l'écrit par exemple. »

- *Référente*

« Dans le livret VAE, les candidats doivent choisir des situations de travail emblématiques, situations sur lesquelles ils ont travaillé et argumenté grâce aux séances réflexives de l'AFEST (mise à l'écrit après la séance réflexive). »

- *ARACT*

Les conseillers VAE ont néanmoins noté que **certains candidats étaient en grande difficulté quant à la maîtrise de l'outil informatique et aux compétences rédactionnelles**. Ces éléments ont pu rallonger le temps de mise en œuvre, et ils ont surtout ajouté une **complexité supplémentaire au parcours des apprenants**.

« Cela a été très difficile de déposer le dossier, tout se fait par informatique, j'ai dû refaire le dossier 4 ou 5 fois avant que cela fonctionne, les formulaires sont compliqués et l'accès à l'application est très difficile. »

- *Apprenante*

Au-delà de la montée en compétences des apprenants, les accompagnateurs ont également déclaré avoir acquis des compétences pédagogiques et des connaissances, ayant révisé les différentes activités / processus sur lesquels se déroulaient les sessions d'AFEST. Certains ont néanmoins rencontré des difficultés à adopter la posture réflexive propre à l'AFEST, à encadrer leurs collègues de travail, ainsi qu'une crainte de ne pas savoir répondre aux questions plus théoriques.

Ce dispositif semble également constituer **un levier stratégique pour garantir une qualité homogène des prestations au sein des structures**. Ainsi, plusieurs directeurs ont mis en avant l'harmonisation des pratiques pour l'ensemble des collaborateurs et une réelle réappropriation des procédures internes par tous. En effet, bien que la majorité des apprenants mobilisés au sein de cette expérimentation mobilisaient déjà un grand nombre de compétences, les AFEST réalisées ont contribué à plusieurs échanges instructifs pour l'ensemble des parties prenantes.

L'expérimentation a confirmé la complémentarité de l'AFEST et de la VAE. Les séances réflexives permettent aux apprenants de transformer leurs expériences de terrain en arguments concrets pour la certification, tout en consolidant leur savoir-faire. Les conseillers VAE ont reconnu cette complémentarité de l'AFEST avec le processus de VAE, et **certains ont souligné qu'il était presque indispensable pour les candidats faisant-fonction**.

« Je trouve que l'AFEST est très complémentaire, et presque indispensable, à la VAE. »

- *Conseillère VAE*

Cependant, cette complémentarité ne masque pas certaines résistances « culturelles ». **Quelques apprenants ont signalé un manque de reconnaissance de leur démarche par des collègues, ou même par leur hiérarchie**, qui considéraient leur parcours comme une forme de contournement à la voie de formation « traditionnelle ».

« La complexité dans tout ça c'est que c'est mal vu par certains. Alors que ce sont nos collègues de demain. Il y a des collègues qui trouvent qu'on boycotte un diplôme, qu'on n'a pas la même formation qu'eux. »

- *Apprenante*

« Des personnes ne trouvent pas ça normal que je fasse la fonction d'une aide-soignante alors que je n'ai pas encore le diplôme. »

- Apprenante

Ces perceptions soulignent la nécessité d'une sensibilisation accrue des équipes à l'intérêt global de la démarche. L'expérimentation a également relevé un autre point de vigilance, notamment la perception d'un « double travail » pour les apprenants lors de la formalisation des AFEST à l'écrit.

« Elles ont eu parfois l'impression de faire un double travail. Alors on a ajusté sur les retours écrits sur les AFEST. »

- Accompagnatrice

Les temps d'échange permettent de capitaliser sur ces retours, afin d'ajuster au mieux les temps de formation pour les apprenants. C'est un des points forts du dispositif : son caractère sur mesure. À ce titre, une majorité des apprenants se sont sentis soutenus dans le parcours : **94% des répondants à l'enquête se disent ainsi satisfaits des échanges avec leur référent et leur conseiller VAE**. Cette relation de confiance a souvent généré un cercle vertueux, où un bon accompagnement renforçait motivation et implication.

Malgré ces points positifs, **certains candidats ont exprimé un sentiment de contrainte face à un dispositif qu'ils n'avaient pas nécessairement choisi**. Plusieurs participants ont, en effet, été inscrits sans consultation préalable.

« La direction nous a inscrit toutes les deux sans vraiment nous le demander. »

- Apprenante

Ce manque de consultation initiale peut dans certains cas exacerber les frustrations, notamment en fonction des trajectoires professionnelles des apprenants.

« Monsieur « X », c'était un peu plus compliqué au niveau de la motivation, car ce sont des gens qui sont plutôt en fin de carrière. »

- Accompagnatrice

Il est fondamental de **s'assurer de l'alignement des projets individuels des apprenants et des souhaits de la structure participante**. Ces décalages ont parfois nécessité une implication accrue des accompagnateurs pour maintenir la motivation des participants.

« C'était quelque chose qui leur a été imposé, ils ne voulaient pas le faire au départ. Il faut les pousser. J'ai l'impression que c'est moi qui passe le diplôme. »

- Accompagnatrice

Si l'AFEST a démontré sa capacité à faire monter en compétences les apprenants, les résultats soulignent également les limites perçues dans certains contextes. **Une proportion significative des répondants (93%) estime qu'une partie ou la totalité des compétences acquises grâce aux AFEST auraient pu être développées par d'autres modalités**, notamment des formations théoriques. De plus, certaines critiques ont émergé sur la densité et la portée des apprentissages.

« De se limiter à trois AFEST est très peu et me semble insuffisant pour valider une pratique professionnelle dans le cadre d'une obtention du diplôme d'aide-soignant. »

- Référente

« Si elles se trompent c'est quand même grave. On a ciblé sur les prises de constantes mais c'est vraiment léger, même pour elles plus tard en tant que professionnelles. Si demain elles veulent postuler sur un service de chirurgie, elles seraient larguées quand même. »

- Accompagnatrice

L'une des remarques récurrentes concerne **l'adéquation entre le dispositif et les réalités professionnelles des apprenants**. Certains candidats, n'exerçant pas de fonctions proches de celles visées par le diplôme, ont rencontré des difficultés à relier les apprentissages à leurs pratiques quotidiennes.

« L'AFEST c'est bien pour des gens faisant fonction. Les deux ASH ne faisaient pas fonction d'aide-soignante. C'était compliqué dans le sens où elles sont là pour nous aider mais n'avaient pas la fonction d'aide-soignante. »

- Accompagnatrice

L'expérimentation met en lumière un paradoxe : si le dispositif est perçu comme adaptable et bénéfique, **son efficacité dépend grandement de son intégration dans un projet cohérent et concerté avec l'ensemble des parties prenantes et notamment les apprenants**.

Efficiences du dispositif

L'efficacité permet de déterminer la manière dont les ressources (*temps, organisation, coordination*) sont utilisées pour atteindre les résultats escomptés, tout en minimisant les efforts ou les coûts superflus. On évalue ici la clarté des rôles et responsabilités, l'organisation globale, le temps requis pour la mise en œuvre, ainsi que les impacts du dispositif sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). **Cette dimension permet d'évaluer l'équilibre entre les moyens déployés et les bénéfices obtenus.**

La clarté des rôles de chacun est un élément crucial pour garantir l'efficacité du dispositif. Si 94% des répondants estiment que les rôles des différents acteurs étaient bien définis dès le début du projet, des confusions ont néanmoins émergé dans certains cas. La frontière entre les responsabilités des conseillers VAE, des consultants AFEST et des référents n'était pas toujours correctement perçue. Cette ambiguïté s'est particulièrement manifestée pour les apprenants et les accompagnateurs qui ont ressenti un manque de soutien à l'intérieur de leur structure. La confusion concernant les responsabilités incombant à chacun, notamment en termes de planification, a pu entraîner des quiproquos et, dans certains cas, retarder le dispositif.

« Pour l'une des structures que j'accompagnais, j'ai pu sentir par moment un sentiment de flottement, certains n'avaient pas conscience de ce que l'on attendait d'eux et il y a pu avoir une confusion entre les responsabilités des différents intervenants. »

- Conseillère VAE

« Dans les établissements, certaines postures ne sont pas claires : l'organisation interne et la responsabilité de chacun doivent être explicitées dès le début du projet. »

- Consultant AFEST

La mise en œuvre du dispositif a révélé une dépendance forte au soutien et à l'implication des directions et/ou des porteurs de projet en interne. Dans les établissements où les directions ont facilité la planification en mettant en place des soutiens comme des journées hors effectif pour la rédaction des livrets 2 VAE, le ressenti des apprenants a été nettement plus positif.

« La directrice a placé des journées hors effectif pour que les apprenants aient du temps pour rédiger leurs livrets VAE. La direction a vraiment joué le jeu. »

- Apprenant

« Le soutien de ma direction a été très facilitant, et c'est en grande partie pour cela que l'expérience est positive. Je n'ai pas eu à me soucier de l'organisation. »

- Apprenant

À l'inverse, dans les contextes où ce soutien était moins présent, les accompagnateurs (*notamment*) ont dû compenser par un investissement personnel conséquent.

« J'ai vraiment donné de mon temps. Je suis disponible pour mon apprenant en dehors du travail. »

- Accompagnatrice

Le temps de mise en œuvre du dispositif a été un enjeu central. 50 % des répondants estiment que la durée des AFEST était adaptée, une proportion significative (31 %) l'a jugée trop longue, tandis que 19 % l'ont trouvée trop courte. **Pour certains, la longueur du processus a représenté un défi pour maintenir leur motivation et leur engagement.**

« C'est compliqué de rester motivée et engagée sur une période aussi longue, mais c'est nécessaire. »

- Apprenante

« On a parfois l'impression que ça traîne en longueur. Au moins 6 mois entre la 1^{ère} AFEST et le dépôt du livret. »

- Apprenante

Un des apports les plus notables du dispositif est **son impact sur la reconnaissance professionnelle et les pratiques des apprenants et des équipes.** En favorisant une réflexion approfondie sur leurs pratiques, l'AFEST a permis aux participants de se réapproprier leurs compétences et de renforcer leur légitimité professionnelle. **Ainsi, les participants se sont sentis pleinement légitimes à réaliser un parcours de VAE.**

« Cela a permis des questionnements sur les pratiques de travail, des remises à plat. J'ai vraiment vu la différence avec les VAE sans AFEST qui ont pu être réalisées dans d'autres équipes. »

- Référente

« Le livret 2 c'est l'expérience que j'ai créée pendant ma vie. »

- Apprenant

Les accompagnateurs, eux aussi, ont vu leurs pratiques évoluer. Ils ont développé des compétences pédagogiques et un regard plus critique sur leurs propres pratiques et celles de leurs collègues.

« Cela m'a permis de me poser des questions sur mes pratiques alors que je faisais les choses par habitude. Maintenant je prends plus de recul. »

- Accompagnatrice

« Les accompagnatrices ont développé un vrai regard par rapport à leurs pratiques, et sur leurs collègues. Elles ont acquis des compétences en transmission de leur savoir, et cela a été valorisant pour elles. »

- Référente

« Cela a entraîné un changement dans certaines pratiques : les toilettes par exemple. Parfois ils mettaient le résident sur les toilettes et ils leur faisaient le shampoing en même temps. Ils avaient appris comme ça. Il y a eu des changements, de nouveaux outils pour l'animation et l'accueil également. »

- Référente

L'impact du dispositif s'est également étendu aux équipes, renforçant la solidarité et le dialogue professionnel. Que ce soient les accompagnateurs ou les référents, ils ont trouvé le dispositif valorisant.

« C'est gratifiant et ça permet de se remettre dans le bain quand elle me posait les questions, ça permet de se remémorer un petit peu mes cours qui étaient loin aussi. »

- Accompagnatrice

« C'est hyper gratifiant de voir qu'on est utile pour les apprenants. »

- Référent

Au-delà du renforcement des liens au sein des structures accompagnées, le dispositif semble également avoir **renforcé les liens interprofessionnels** entre les consultants AFEST, les conseillers VAE et l'ARACT, mais également entre l'ARACT et les financeurs du projet.

« Cela nous a permis de mieux connaître l'ARACT et de tisser des liens interprofessionnels qu'on n'avait pas avant. »

- Conseillère VAE

Ainsi, même si la coordination des différents partenaires et financeurs a été chronophage pour l'ARACT, l'expérimentation a permis de consolider ces relations, et partenaires et financeurs apparaissent motivés pour renouveler l'expérience.

« L'enjeu majeur du projet pour nous était un enjeu de coordination, c'est plutôt réussi avec les membres du COPIL et les partenaires, ils veulent recommencer le projet. »

- ARACT

« On a tissé une confiance et des liens partenariaux très forts, on a eu un très fort soutien de la part des financeurs. »

- ARACT

Sur le plus long terme, enfin, des initiatives inspirées de l'AFEST émergent dans certains établissements, qui envisagent d'utiliser la réflexivité dans leurs entretiens annuels et leurs recrutements.

« Les établissements convaincus par la réflexivité veulent s'en servir dans les entretiens de recrutement et dans les entretiens annuels d'évaluation. »

- ARACT

Recommandations

Nos recommandations se structurent en 3 grands objectifs :

- Favoriser l'engagement de l'ensemble des acteurs
- Renforcer les compétences des apprenants
- Prévoir et gérer efficacement les éventuelles contraintes organisationnelles

FAVORISER L'ENGAGEMENT DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Certains acteurs, candidats, accompagnateurs ou même référents ont fait part d'un certain manque de motivation tout au long du dispositif. Cette réticence était observée notamment lorsque leur participation à l'expérimentation était imposée par leur employeur. Cette participation contrainte a généré des résistances et une perte de sens, les acteurs ne voyant pas la plus-value du dispositif à leur projet personnel ou professionnel. La dévalorisation perçue de la VAE par leurs pairs a parfois aggravé cette démotivation.

Il s'agit ainsi d'agir pour :

- favoriser une adhésion volontaire et engagée des acteurs au dispositif ;
- renforcer l'implication des différentes parties prenantes en les rendant actrices du dispositif ;
- améliorer la coordination globale du projet en rendant son organisation plus efficace ;
- valoriser la démarche pour améliorer la reconnaissance du diplôme VAE.

① Recommandation n°1 Baser le dispositif sur le volontariat de chacun

Pour s'assurer d'une bonne motivation des acteurs et de leur implication tout au long du dispositif celui-ci ne doit pas être imposé. Il est alors essentiel de **s'assurer du volontariat du candidat notamment et de sa compréhension de l'implication qui lui sera demandée**, et ce dès sa sélection pour la participation au dispositif. **Le candidat doit également être ouvert à une diplomation par la VAE ou être sensibilisé à ses avantages s'il y est réfractaire.**

Les accompagnateurs et référents qui, eux aussi, auront une charge de travail importante incombant à leur rôle dans le dispositif, devront être volontaires. Certains accompagnateurs et référents ont pu se sentir démunis face à certaines tâches leur étant dévolues. Il sera ainsi important de les informer sur le soutien qu'ils peuvent recevoir des conseillers AFEST, consultant VAE et de l'ARACT aux différentes étapes du dispositif.

② Recommandation n°2 Communiquer de manière claire sur la mise en œuvre du dispositif

Les directions des structures peuvent s'engager pour différentes raisons dans la réalisation du dispositif (*nécessité d'avoir du personnel diplômé, souci d'attractivité, de fidélisation, nécessité de développer certaines compétences...*). **Communiquer de façon transparente sur ces raisons et expliquer les bénéfices que la structure, elle-même, en retire** permet d'associer les salariés (*candidats, accompagnateurs, référents*) dès l'amont de la démarche. Cela permet également d'informer l'ensemble des collaborateurs de la structure, et ainsi d'ancrer le dispositif dans un réel projet collectif. **Les directions peuvent également communiquer sur leur investissement dans la réussite du candidat** : temps dédié, moyens investis... Cet engagement peut constituer un véritable levier de motivation pour les candidats et les accompagnateurs. La direction constitue ainsi un acteur central pour l'investissement des autres parties prenantes dans le dispositif qu'il faut également sensibiliser. **Son soutien et son engagement sont déterminants pour le bon déroulé du dispositif.**

3 Recommandation n°3 Clarifier les responsabilités et rôles des différents acteurs

Plusieurs référents, accompagnateurs et apprenants ont démontré une confusion quant aux responsabilités et postures qui leur étaient dévolues, mais également concernant les rôles des consultants AFEST et des conseillers VAE. Cela a pu entraîner des malentendus, une coordination et une gestion du temps moins efficaces. **Clarifier ces responsabilités est essentiel pour une mise en œuvre optimale du dispositif et pour le bon engagement de tous.**

Dès le démarrage du dispositif il est ainsi nécessaire que chaque participant comprenne en quoi consistent ses missions, ce qui est attendu de lui et la posture qu'il doit adopter. **Un atelier de lancement de la mission devrait permettre de clarifier ces différents rôles.** Cette réunion devra ainsi rassembler : consultants AFEST, conseillers VAE, apprenants, accompagnateurs et référents. L'intérêt est de comprendre son propre rôle mais également de comprendre quelles missions incombent à quel acteur, pour fluidifier les relations. À l'issue de cet atelier de lancement, un document synthétique schématisant les périmètres d'intervention de chaque acteur pourrait leur être fourni.

Pour ce qui est du rôle du référent, lorsque celui-ci ne fait pas partie de la direction, il apparaît crucial d'encourager les structures à légitimer son rôle. Les référents ont, en effet, un rôle central dans l'architecture et la coordination du dispositif, il est donc important que les directions reconnaissent le travail fourni par le référent. À titre d'exemple, dans cette démarche de légitimation, un référent a été nommé « Chef de projet » au sein de l'une des structures participantes.

4 Recommandation n°4 Déconstruire les préjugés sur la VAE

La VAE fait l'objet de préjugés et est parfois considérée comme un diplôme de moindre valeur, en comparaison à diplôme « classique ». Il pourrait être pertinent **qu'un acteur externe, par exemple l'ARACT, puisse intervenir auprès des différents participants au dispositif afin de les sensibiliser au bien-fondé de la VAE.** Il s'agira ainsi de préciser que celle-ci procure les mêmes compétences et qualifications qu'une formation classique et d'insister sur le fait que la VAE est un outil reconnu et légitime pour valoriser l'expérience professionnelle des candidats. Des arguments doivent être donnés aux participants et à la direction de la structure afin qu'ils puissent, à leur tour, répandre l'information auprès de leur équipe et répondre aux potentielles critiques auxquelles ils feront face. **Chaque partie prenante peut contribuer à la déconstruction de ces préjugés.**

CONSOLIDER LES COMPÉTENCES DES APPRENANTS

Les apprenants ont exprimé **des difficultés liées à un manque de connaissances théoriques, notamment sur des sujets tels que l'anatomie, la physiologie ou encore les paramètres vitaux.** Ces lacunes peuvent entraver leur progression dans le parcours de VAE, créant un besoin d'accompagnement renforcé pour sécuriser leur montée en compétences.

Il s'agit ainsi de :

- Comblers les écarts en renforçant les compétences des candidats ;
- Assurer l'inclusion de tous les apprenants, indépendamment de leurs niveaux initiaux ;
- Favoriser l'engagement des candidats en leur offrant un accompagnement au plus près de leurs besoins.

5 Recommandation n°5 Renforcer le diagnostic existant

Le diagnostic personnalisé mené par le conseiller VAE permet d'avoir un premier niveau de connaissance des écarts entre les compétences détenues par le candidat et celles visées par le

diplôme. Ce diagnostic incombe aux conseillers VAE. Des pistes peuvent néanmoins leur être données pour que celui-ci s'intègre au mieux au cadre du dispositif.

D'une part, **certains diagnostics ont été menés en collectif et il est apparu que cela biaisait les positionnements** : les candidats, sous la pression à la conformité, répondaient comme leurs collègues. **Il est donc indispensable de réaliser des diagnostics individuels** pour évaluer au mieux les compétences de chacun.

D'autre part, lors de l'expérimentation, **le diagnostic portait uniquement sur les compétences visées par le diplôme et ne permettait donc pas d'identifier les potentielles difficultés en termes de compétences transverses** : maîtrise de l'outil informatique et compétences rédactionnelles notamment. **Un diagnostic élargi à ces compétences permettrait ainsi d'envisager d'éventuels modules de formation en amont le cas échéant.**

Par ailleurs, les candidats ont parfois eu besoin de sécuriser leurs connaissances sur certaines thématiques en particulier (paramètres vitaux, anatomie...). Le diagnostic personnalisé peut ainsi être un premier outil pour détecter cet écart en termes de connaissances théoriques. Cependant, le conseiller VAE n'étant pas nécessairement un expert métier, il peut être compliqué pour lui de détecter « finement » tous les écarts. **La participation de l'accompagnateur et/ou du référent au diagnostic des besoins pourrait permettre de faciliter cette identification.**

⑥ **Recommandation n°6 Accompagner les apprenants sur la montée en compétences théoriques**

Les candidats ayant exprimé un manque de connaissances théorique ont fait appel à l'écosystème d'acteurs les entourant : collègues, accompagnateurs, experts d'autres services...

Des ressources pédagogiques supplémentaires couvrant ces connaissances pourraient être transmises. Une vigilance particulière devra néanmoins être apportée à l'accessibilité de ces supports : les supports digitaux (*e-learning*s, vidéos, sites internet...) devront notamment être évités pour ne pas décourager les candidats en difficulté avec l'outil informatique, **le présentiel devra également être favorisé.**

Des modules de formation spécifiques dédiés pourront être dispensés dans le cadre du dispositif. Un volume d'heures adapté devra être prévu dans le planning du dispositif pour permettre aux candidats d'assister aux modules de formation, ou simplement de prendre connaissance des ressources pédagogiques transmises et d'assimiler leur contenu.

Au sein de l'aide financière accordée aux structures, **une enveloppe permettant de couvrir le coût des formations théoriques nécessaires pourrait être prévue.**

⑦ **Recommandation n°7 Renforcer la montée en compétences techniques lorsque cela est nécessaire**

Certains candidats participant au dispositif n'avaient pas le statut de faisant-fonction. Pour ces candidats, un écart important a été constaté entre les compétences techniques détenues et celles visées par le diplôme. Dans ces situations, pour favoriser le développement de compétences et favoriser les mises en situation, **un passage sur un poste de faisant-fonction pourra être envisagé en amont, ou pendant la VAE.** Si ce passage n'est pas possible, des temps d'immersion avec des aides-soignants pourraient être envisagés. Cette immersion devrait non seulement les aider à réduire cet écart de compétences, mais également à gagner en expérience en prenant connaissance de situations diverses sur lesquels ils ne seraient pas intervenus en n'étant pas faisant-fonction. Par ailleurs, **la flexibilité de l'expérimentation doit être conservée sur ce plan, et un volume d'heures plus important doit être accordé aux candidats en difficulté le nécessitant.**

⑧ **Recommandation n°8 Participer à la reconnaissance du programme**

Les candidats ont souvent eu l'impression d'un « double travail ». À terme, il pourrait être intéressant de **sensibiliser les jurys de la VAE au dispositif, et à son caractère sur mesure qui fait sa force. Les jurys de la VAE auraient la preuve, via le référentiel AFEST validé et signé, de la bonne maîtrise des compétences par le candidat**, et n'auraient donc pas besoin de les interroger sur celles-ci.

PRÉVOIR ET GÉRER EFFICACEMENT LES ÉVENTUELLES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES

Les différentes parties prenantes du dispositif ont fait face à des difficultés d'organisation, principalement en raison d'un manque de coordination entre les plannings des apprenants, des accompagnants et des directions. Certains candidats étaient indisponibles au moment des interventions prévues, et les structures ont peiné à dégager du temps pour le suivi, surtout lorsqu'elles subissaient des contraintes liées au personnel en sous-effectif. De plus, l'implication des directions a grandement varié selon les structures, ce qui a pu compliquer la mise en place du dispositif et la gestion des temps de formation.

Il s'agit alors de :

- Rendre l'organisation globale du projet plus efficace ;
- Améliorer la coordination entre les différentes parties prenantes ;
- Optimiser le soutien aux apprenants, mais apporter également un appui aux autres acteurs du projet en termes de pilotage du dispositif.

9 Recommandation n°9 Prévoir un groupe de pilotage interne à la structure

Certaines expérimentations ont reposé sur les épaules des référents, généralement très occupés par ailleurs. Ces référents se sont parfois retrouvés en difficulté pour organiser les temps de formation, dégager les ressources nécessaires, faire le lien entre les différents acteurs... **Un groupe de pilotage interne réunissant la direction, le référent, le consultant AFEST et le conseiller VAE pourrait ainsi être mis en place pour constituer un soutien à ce référent.**

Cette structure de pilotage interne permettrait ainsi de :

- **Organiser des temps de pilotage réguliers** : la communication régulière entre les quatre acteurs devrait favoriser la souplesse du dispositif, son adaptabilité et la complémentarité des accompagnements AFEST et VAE.
- **Bénéficier d'un appui stratégique** : motivation des acteurs internes, définition et mise à disposition des ressources nécessaires au bon déroulement du projet, aménagement des temps de travail...
- **Partager une vision positive et souligner l'intérêt commun** à se lancer dans la démarche et mettre en exergue les impacts positifs pour l'établissement, le candidat et le collectif de travail (attractivité, fidélisation, cohésion...). Cela permet de garder une dynamique et une motivation tout au long du projet.
- **Identifier clairement le système d'acteurs, lever tout doute sur les responsabilités incombant à chacun** : la coordination en sera renforcée.

10 Recommandation n°10 Elaborer un calendrier officiel pour banaliser les temps dédiés au dispositif

Dès le démarrage du dispositif, il sera indispensable d'élaborer un planning en concertation avec les différents acteurs **pour garantir la banalisation de créneaux horaires pour les sessions AFEST, les rendez-vous avec les conseillers AFEST et consultants VAE, ou toute autre rencontre dans le cadre du programme. Des points de suivi du dispositif réguliers pourront également être organisés en interne.** Il sera indispensable d'associer la direction dès la phase initiale de présentation pour qu'elle prenne conscience des besoins organisationnels et de ressources

nécessaires. Il s'agira également de clarifier les attentes quant à la disponibilité des apprenants et accompagnateurs. Ceux-ci devront ainsi être libérés lors des créneaux banalisés définis dans le calendrier.

Le manque de temps a été identifié comme un frein majeur à la mise en œuvre du dispositif. Malgré l'élaboration d'un calendrier, les effectifs et la charge de travail d'une structure peuvent évoluer, mettant en difficulté les candidats et accompagnateurs. Pour alléger la charge de travail pesant sur les référents, **l'évaluation des AFEST pourrait être réalisée par des formatrices externes.**

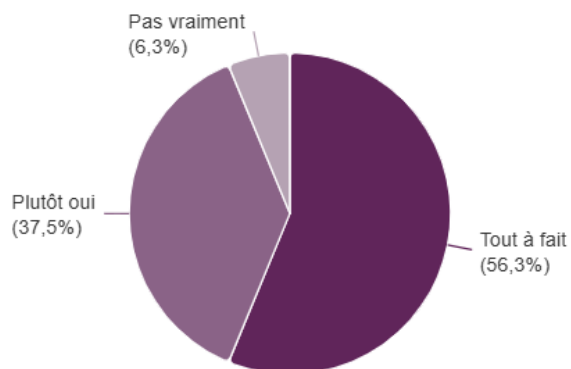
Annexes

Les structures engagées

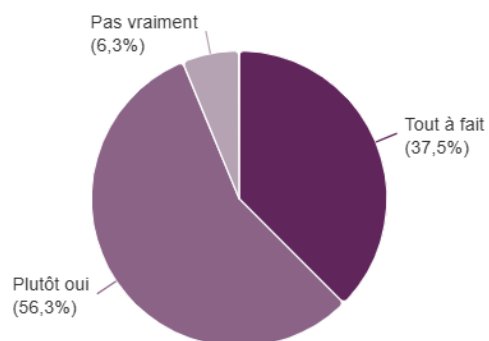
Statut	Nom	Code postal / Ville	Taille	Nombre de candidats engagés
Public	CH Buech-Durance	05300 LARAGNE	>1000	2 AS
Public	EHPAD L'oustalet	84340 MALAUCÈNE	50 à 100	3 AS ET 1 AS
Public	CH l'Isle sur la Sorgues	84800 L'ISLE SUR LA SORGUES	100 à 250	3 AS
Public	EHPAD Peirin	83310 COGOLIN	50 à 100	3 AS
Public	EHPAD La Vençoise	06140 VENCE	50 à 100	3 AS
Privé	MAS Mas des Tourelles	13240 SEPTEMES LES VALLONS	<50	3 AES
Privé	EHPAD Flore d'Arc	13420 GÉMENOS	<50	2 AS
Privé	EHPAD Pre de la Roque	83830 FIGANIÈRES	<50	3 AS
Privé	EHPAD Salette Montval	13009 MARSEILLE	50 à 100	3 AS
Privé	Foyer de vie ISATIS	06710 VILLAR SUR VAR	50 à 100	3 AES
Privé	<i>EHPAD Les Bougainvillées</i>	<i>06400 CANNES</i>	<i><50</i>	<i>3 AS</i>

Les résultats de l'enquête Apprenants

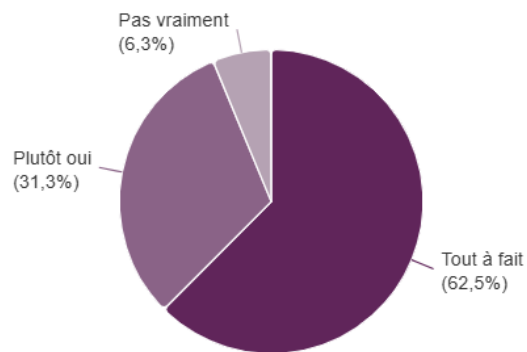
3. Etes-vous globalement satisfait des accompagnements AFEST et VAE dont vous avez bénéficié ?



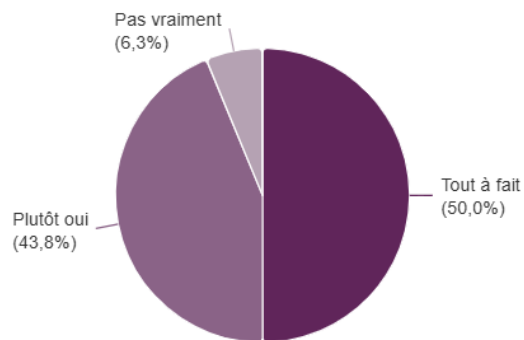
4. Le rôle et les missions de l'accompagnateur pédagogique et du référent vous ont-ils semblé clairs dès le début de la mise en place du projet ?



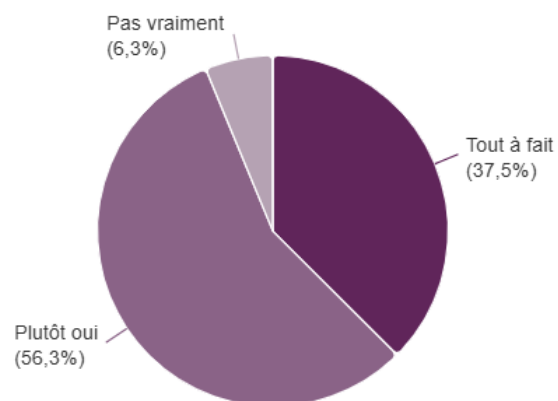
5. Etes-vous satisfait de vos moments d'échange et de coordination (en termes de contenu, de fréquence...) avec l'accompagnateur pédagogique ?



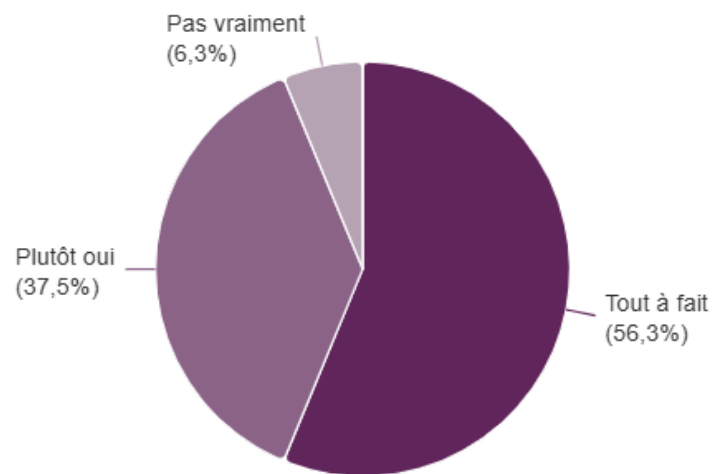
6. Etes-vous satisfait de vos moments d'échange et de coordination (en termes de contenu, de fréquence...) avec le référent ?



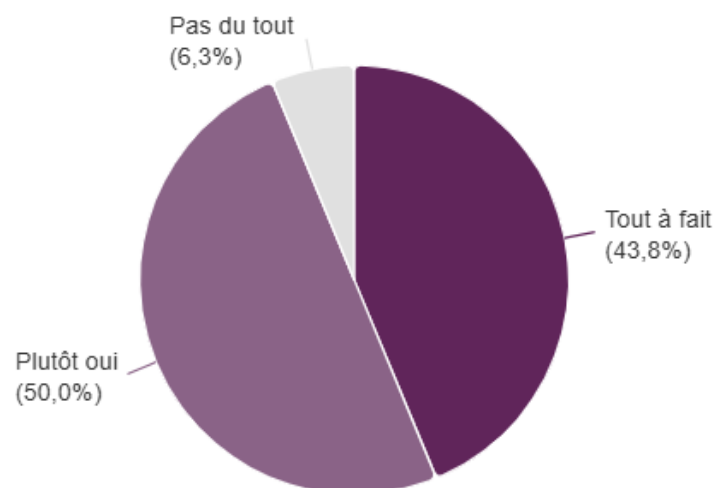
7. Vous-êtes-vous senti bien accompagné par l'accompagnateur pédagogique ?



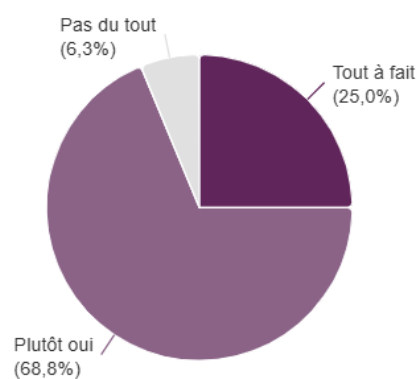
8. Vous êtes-vous senti bien accompagné par le référent ?



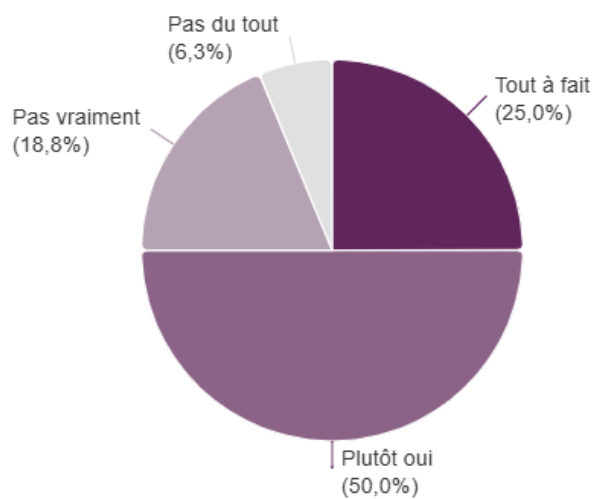
9. Vous êtes-vous senti bien accompagné par le conseiller VAE ?



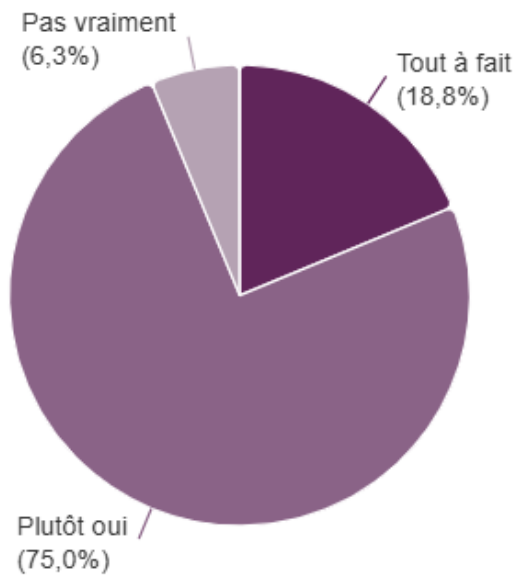
10. Le rythme d'apprentissage de l'AFEST (mise en situation de travail, droit à l'erreur...) correspondait-il à vos attentes ?



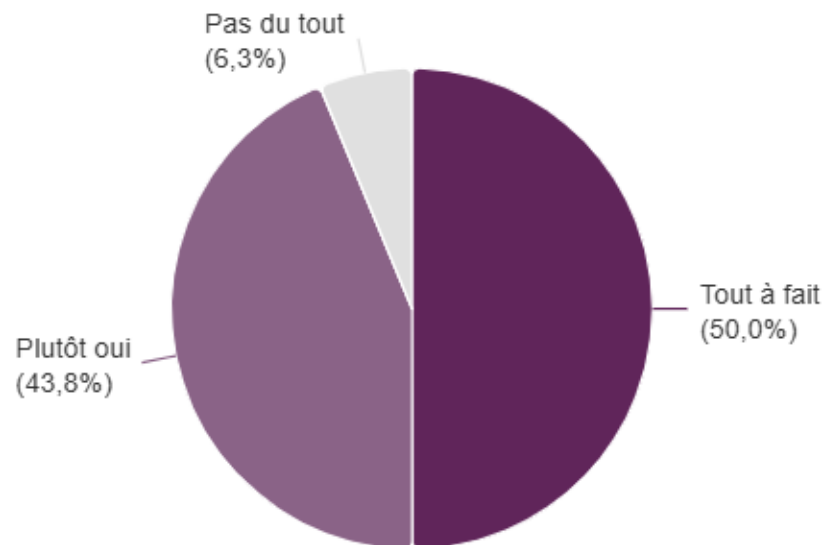
11. Vous êtes-vous senti à l'aise pendant les mises en situation de travail ?



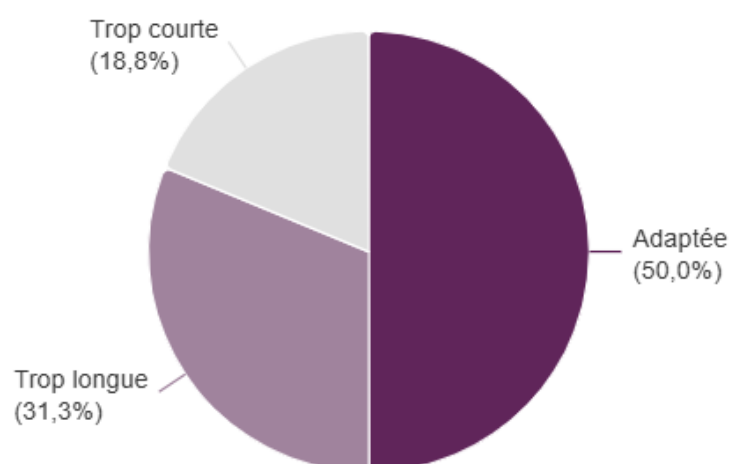
12. Etes-vous satisfait du déroulé des séances de réflexivité ?



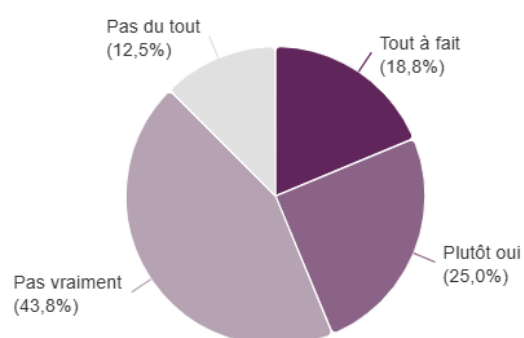
13. Etes-vous satisfait des phases d'évaluation ?



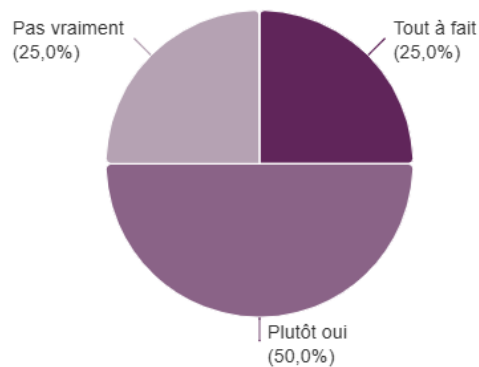
14. Pensez-vous que les AFEST ont été réalisées sur une période :



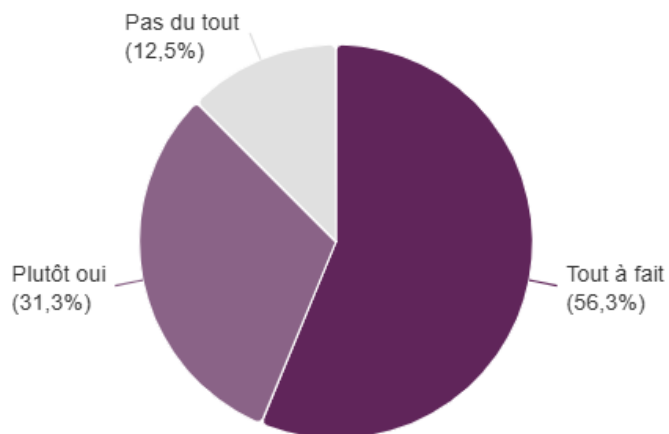
15. Etes-vous satisfait de l'articulation de l'AFEST avec votre emploi du temps et votre charge de travail ?



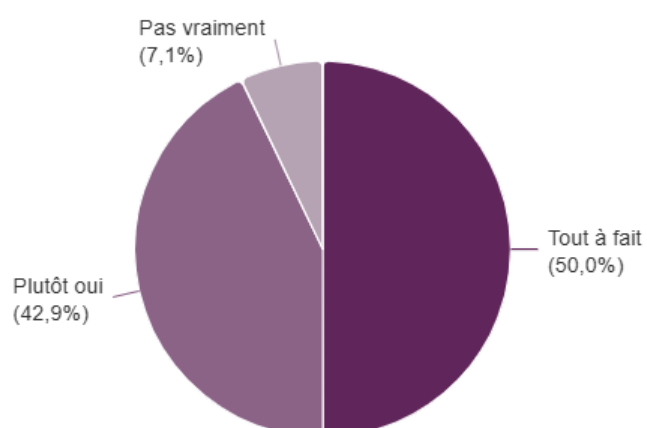
16. Avez-vous disposé des ressources nécessaires de la part de votre organisation (temps, soutien, reconnaissance de la part de la direction...) tout au long de votre parcours VAE ?



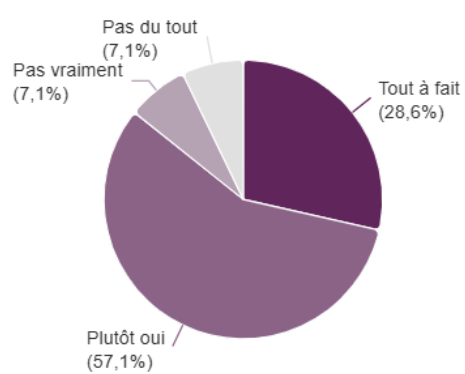
17. Recommanderiez-vous le dispositif AFEST à un de vos collègues?



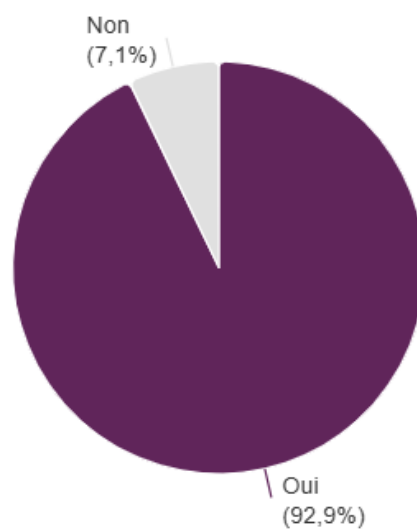
18. L'AFEST vous a-t-elle permis de développer les compétences ciblées ?



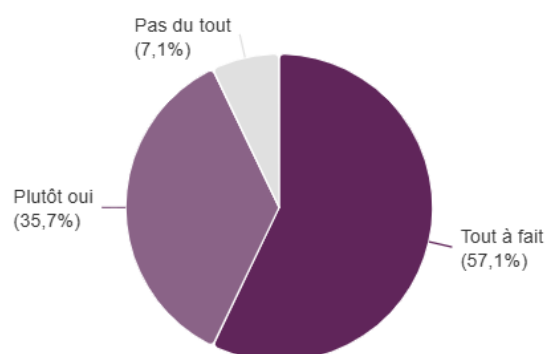
21. Les modalités pédagogiques de l'AFEST (mises en situation de travail, séances de réflexivité et phases d'évaluation) vous ont-elles permis de vous préparer efficacement au passage de la VAE ?



22. L'AFEST a-t-elle renforcé votre motivation à candidater à la VAE ?



23. Les accompagnements AFEST et VAE vous ont-ils permis de renforcer la correspondance entre vos compétences et votre métier ?



26. Pensez-vous que les compétences que vous avez acquises grâce aux AFEST auraient pu être développées par d'autres modalités de formation (formation théorique, cas pratique, simulation...) ?

