

ÉVALUATION

DISPOSITIF ACTION DE FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL (AFEST)

SYNTHESE – Octobre 2022

PRÉSENTATION DU DISPOSITIF

Une AFEST est une Action de Formation en Situation de Travail où le matériel pédagogique principal est fourni par le travail lui-même dans l'entreprise. Plus structurée qu'un apprentissage « sur le tas », une AFEST s'articule autour de deux types de séquences :

- des mises en situation de l'apprenant avec la réalisation d'activités, en situation de production ;
- des phases de prise de recul (principe de réflexivité).

L'appel à projets régional « AFEST » :

- **Contexte** : les formations retenues dans le cadre de l'Appel à Projets (AAP) sont diversifiées en termes de secteurs : industrie, BTP, agroalimentaire, hôtellerie-restauration, agriculture, services, etc. Cet appel à projets s'adresse principalement aux consortiums, groupements d'employeurs, clusters, entreprises, organismes de formation, lesquels coordonnent les actions, sont responsables des partenariats avec les entreprises accueillantes, conçoivent l'offre et assurent la promotion auprès du public et des prescripteurs.



- **Objectifs** : il s'agit d'expérimenter de nouveaux modes d'acquisition des compétences et de coopération entre les Organismes de Formation (OF) et les entreprises, impliquant les entreprises dans la construction de l'offre de formation en vue de répondre aux besoins de recrutement, d'améliorer l'offre de formation et son attractivité pour les personnes rencontrant des difficultés à aller vers la formation (aversion scolaire, mobilité, etc.)

- **Public cible** : les demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés et les personnes ayant un baccalauréat de plus de 10 ans, les personnes en situation de handicap, les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville et des zones de revitalisation rurales.



- **Parcours** : les Actions de Formations en Situation de Travail intègrent une part en entreprise d'au moins 70% du temps du parcours de formation. Les apprenants sont suivis par un référent au sein de l'organisme de formation et ils bénéficient d'un formateur interne à l'entreprise (un salarié expert), qui assure les phases pédagogiques et de réflexivité propres à la méthodologie AFEST. La durée des parcours est variable d'une formation à l'autre, de quelques semaines à 11 mois dans le cadre des actions étudiées.



- **Déploiement** : Les AFEST sont déployées sur l'ensemble de la région, et leur mise en œuvre est, la plupart du temps, confiée à des organismes de formation qui ont co-construit l'action de formation avec les entreprises accueillantes. Les appels à projets 2019 et 2020 ont programmé 49 actions avec un objectif de formation de près de 650 apprenants, pour un montant total engagé de 2,3M€.

L'ÉVALUATION : POURQUOI ET COMMENT ?

LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation des AAP AFEST a été lancée au printemps 2021 afin d'améliorer les prochains appels à projets, dans une perspective de pérennisation du dispositif, et de transférabilité des actions.



LA MÉTHODE

Les questions clés



Pertinence : L'AFEST répond-elle aux besoins de formation du territoire et des publics ? Permet-elle de renforcer l'offre de formation dans les territoires ? Offre-t-elle une réponse pertinente aux besoins des entreprises ?



Cohérence : Quel soutien à l'AFEST au sein des OF au-delà de l'AAP ? Quelle coordination avec les autres financeurs de la formation ?



Efficacité de la mise en œuvre : Dans quelle mesure l'AFEST est-elle déployée de manière optimale ?



Efficacité auprès des publics et des acteurs : L'AFEST permet-elle de faire évoluer les pratiques ? Quelle plus-value pour les publics ?

Les outils de collecte des données



Enquête auprès des porteurs : 36 répondants sur 49 porteurs sollicités.



Entretiens :

- Réalisation d'entretiens en phase de cadrage : services de la région et ARACT.
- Conduite de trois études de cas sectorielles dans le BTP, l'agriculture et le médico-social : 9 organismes de formation, 9 entreprises, 5 prescripteurs et 8 bénéficiaires.



Analyse documentaire : éléments de présentation des projets, tableaux de suivi et de gestion, bilans de certains OF (2019-2020), base de données statistiques.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS



LA RÉPONSE AUX BESOINS

- 1. Les AFEST apportent une réponse complémentaire à l'offre de formation existante**, en proposant une solution adaptée aux territoires et aux besoins en compétences/main d'œuvre.
 - Le déploiement des AFEST s'appuie sur les porteurs de projets. En plus du maillage géographique offert par le partenariat avec les entreprises, les porteurs profitent de leur ancrage historique, de leur connaissance du territoire, de ses besoins et de ses acteurs économiques et institutionnels. Ils connaissent les métiers en tension de leur bassin et les besoins des entreprises.
- 2. Les AFEST sont attractives pour les entreprises**, en ce qui concerne le potentiel de recrutement, et pour les publics, en matière d'approche du métier par la pratique.
 - Les entreprises sont principalement motivées par le recrutement en sortie de formation. L'AFEST permet de former les apprenants aux méthodes spécifiques de l'entreprise et de les intégrer dans l'entreprise par le biais de la formation, avant une potentielle poursuite en contrat.
 - L'apprentissage par la pratique est perçu comme un vrai avantage par les publics orientés, autant en matière de montée en compétences qu'en termes de confiance ou de savoir-être en entreprise.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS (SUITE)

LE DÉPLOIEMENT DE L'OFFRE AFEST

3. **La mise en place d'une AFEST nécessite une concertation dans la construction de l'offre et une relation étroite tout le long de la formation avec les entreprises impliquées :**
 - La construction de l'offre avec la participation de l'entreprise, du format au contenu, en passant par les conditions d'évaluation est une première clé de réussite d'une AFEST et inversement le déploiement de l'AFEST renforce l'implication de l'entreprise dans le parcours de l'apprenant ;
 - Quelle que soit la taille de l'entreprise, une implication de cette dernière aux différents niveaux : Direction / RH / management d'équipe est une deuxième clé de réussite identifiée ;
 - La formation de l'entreprise, par le porteur ou par un prestataire, aux méthodes spécifiques de l'AFEST est une troisième clé de réussite.
4. **Pour les prescripteurs :**
 - **L'AFEST est une modalité de formation accueillie positivement.** Ce type de formation s'adresse bien aux publics éloignés de l'emploi et permet une bonne adaptation aux besoins de l'apprenant. Les prescripteurs identifient les atouts de l'AFEST pour les publics ayant une aversion aux modèles traditionnels jugés parfois « scolaires » avec une approche pratique
 - Les prescripteurs regrettent néanmoins l'abondance globale de l'offre de formation qui nuit à la lisibilité de cette dernière. C'est surtout la relation préexistante entre le porteur et le prescripteur qui permet d'améliorer la qualité du recrutement.
5. **Le cahier des charges permet aux porteurs de développer une approche et des méthodes innovantes.** Cette capacité reste toutefois limitée par la structure des coûts faisant de l'AFEST une modalité perçue comme « non rentable » par certains organismes de formation.
 - **La plupart des porteurs ont des difficultés à estimer le temps à consacrer aux actions AFEST, dans la conception mais également dans le suivi. Pour certains, les coûts ont été plus élevés que prévus.**
 - Le temps consacré à l'ingénierie et au suivi de l'action a parfois été sous-estimé. Mais une 1^{ère} expérience de la méthodologie AFEST permet de capitaliser et de la déployer auprès d'autres formations (ex. alternance.) entreprises et partenaires, et également de faire monter en compétences les acteurs de la formation.
6. **La transférabilité des AFEST au-delà du périmètre de l'AAP nécessite un effort concerté des organismes de formation et des OPCO et branches professionnelles.** Hors AAP, la mise en place des pratiques de FEST n'étaient pas toujours effectives, ou dans un format répondant peu aux spécificités de cette modalité pédagogique (démarche réflexive structurée, progression, évaluation).

LA SATISFACTION DES APPRENANTS

7. **Les apprenants sont globalement convaincus par la modalité AFEST et expriment une bonne adhésion au principe de réflexivité, lequel participe à leur implication :**
 - L'AFEST a offert une solution à des apprenants qui ne seraient pas allés vers la formation traditionnelle ;
 - Le déploiement des principes de l'AFEST (apprentissage/réflexivité) est disparate d'un secteur professionnel à l'autre, souvent en confrontation avec les impératifs de production (ex. BTP).
8. **Les publics effectivement formés à l'AFEST ne sont pas exclusivement ceux ciblés par l'AAP.**
 - Plus précisément, le public accueilli n'est pas aussi ouvert que souhaité initialement du fait des difficultés de recrutement et d'attractivité de certains secteurs.
 - Sur l'AFEST, comme sur les autres modes de formation, les publics plus jeunes et moins expérimentés sont parfois perçus plus difficiles à gérer car moins autonomes et parfois moins motivés. Dans plusieurs cas (par dérogation), l'AFEST a bien correspondu à des personnes dans un projet de reconversion professionnelle.
9. **L'AFEST est appréciée des apprenants** du fait de son approche particulière qui permet de gagner en estime de soi, de se projeter dans un parcours de formation ou un nouvel emploi. De fait, sur les 152 parcours réalisés, 60% sont en situation d'emploi à la sortie et 49% ont réussi leur formation et/ou obtenus une certification.

LES RECOMMANDATIONS

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DE CETTE MODALITÉ DE FORMATION

1. Qui correspond aux attentes de certaines entreprises, notamment celles qui connaissent des difficultés de recrutement ou souhaitent former en amont les apprenants aux méthodes et aux savoir-faire spécifiques de l'entreprise ;
2. Qui est plus attractive que les formations traditionnelles pour certains demandeurs d'emploi que des formations plus « scolaires » peuvent rebuter, et qui peut rapprocher la formation des lieux d'habitation ;
3. Pour les organismes de formation qui apprécient la possibilité donnée de développer une offre qu'ils perçoivent comme innovante.

LES AMÉLIORATIONS À APPORTER DANS LES PROCHAINES AFEST

4. **Améliorer la compréhension des enjeux de l'AFEST pour un partage des objectifs entre les parties prenantes**
 - Organiser, au niveau local et au moment du lancement de l'AAP, une sensibilisation à l'AFEST pour les porteurs et les entreprises du territoire pour échanger, définir et anticiper sur l'adéquation entre les objectifs et les contraintes prévoir les difficultés possibles, et communiquer sur les clés de réussite identifiées ;
 - Inciter les entreprises à envisager le recours à l'AFEST au-delà de la réponse immédiate aux difficultés de recrutement.
5. **Améliorer la communication auprès du public et des prescripteurs autour de l'AFEST** en valorisant les articulations avec d'autres types de formation pour sécuriser le parcours des apprenants. L'AFEST peut être envisagée notamment comme un début ou une fin de parcours de formation.
6. **S'assurer de la mise en place d'une formation d'accompagnement** sur cette modalité particulière, à destination des OF et des entreprises.
7. **Renforcer l'articulation entre les porteurs et les entreprises** en proposant des documents types harmonisés, en amont de l'accueil des apprenants. Par exemple : lettre d'intention des entreprises, garantie de formation des tuteurs, calendrier prévisionnel, etc.
8. **Renforcer le rôle de la Région et de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)** en intégrant les entreprises dans la programmation des ateliers de l'ARACT, en mettant en place un versement de la subvention en plusieurs fois pour la partie ingénierie pédagogique, ou encore en mettant en place une démarche de capitalisation sur les enseignements des actions AFEST.

DÉPLOYER L'AFEST AVEC LES PARTENAIRES À TRAVERS DES DISPOSITIFS COMMUNS

9. **Engager des discussions avec les OPCO** pour harmoniser les objectifs et instaurer une complémentarité dans les financements ;
10. **Mettre en place des actions mixtes et collectives, salariés et chercheurs d'emploi**, les OPCO peuvent financer l'accompagnement RH et la Région peut intervenir sur la partie ingénierie pédagogique ;
11. **Réfléchir avec les entreprises aux modalités d'estimation et de prise en compte des coûts** (VS des économies) **générés par la mise place de l'AFEST**. Au-delà, valoriser leur engagement et leurs réussites.

ENGAGER DES RÉFLEXIONS EN INTERNE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ SUR LES DIFFÉRENTES MODALITÉS D'ACHAT

12. Interroger comment, dans les achats en marchés ou dans les habilitations de service public, prendre en compte les coûts spécifiques à ce type action : ingénierie préalable, formateurs en entreprise... ;
13. Cibler quelques secteurs dans lesquels les projets AFEST développés dans le cadre de l'AAP ont démontré leur plus-value. Prévoir des commandes publiques spécifiques AFEST dans ces secteurs ;
14. Intégrer dans les Contrats régionaux de filières sur ces secteurs pré-identifiés, un volet spécifique à l'AFEST.