

# La lettre de l'expérimentation FEST

Mai 2017

## Vous avez dit ... FEST ?

C'est une modalité de formation ajustée aux besoins et au contexte d'action et de contraintes des TPE PME.

Les FEST sont constituées d'au moins deux séquences articulées :

- une mise en situation de travail, préparée et organisée à des fins de formation
- un temps dit «réflexif» qui permet d'analyser l'action et d'asseoir les apprentissages.

## Objectifs

L'expérimentation Formation En Situation de Travail (FEST) pilotée par le Copanef, la DGEFP, le FPSPP et le Cnefop a pour ambition de :

- caractériser et promouvoir un certain type d'actions de Formation En Situation de Travail, les FEST, à la fois efficaces et susceptibles d'être reconnues comme de vraies actions de formation, au bénéfice des salariés, comme des employeurs des TPE-PME
- outiller et professionnaliser les parties prenantes de l'expérimentation, à commencer par les OPCA associés, pour favoriser à terme le développement de ce type d'actions de formation.

Le caractère expérimental incite à :

- innover : même si les projets peuvent partir de pratiques existantes, il s'agit de leur donner la possibilité de faire un « pas de plus »
- capitaliser : repérer les conditions nécessaires à la mise en œuvre des FEST, notamment les aménagements organisationnels et managériaux permettant de rendre le travail formateur et apprenant.

L'Anact est chargée d'accompagner la mise en œuvre opérationnelle de la démarche et d'animer les processus de suivi et de capitalisation en continu des expérimentations.

## Une expérimentation utile et nécessaire

La réforme initiée par l'ANI du 14 décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014 visent à positionner la formation comme un moyen au service du développement des compétences.

Si le travail n'est pas toujours formateur, chacun de nous a appris en situation professionnelle. L'expérience, le geste professionnel, la bonne posture, les ficelles du métier sont autant de termes qui attestent qu'une grande part de notre professionnalisme est le fruit d'une forme apprenante du travail.

Bien des entreprises se sont engagées dans des projets d'organisation qui favorisent le travail apprenant, sans que l'on n'ait vraiment capitalisé les outils et les méthodes qui permettent de modéliser ces situations de travail. L'expérimentation a donc pour première utilité de modéliser au profit du dialogue social d'entreprise ce que FEST veut dire.

Mais au-delà, pour les entreprises de moins de 300 salariés qui peuvent faire appel aux OPCA pour financer leur plan de formation sur les fonds mutualisés, donner un cadre juridique à la formation en situation de travail est plus qu'utile : c'est une nécessité. Or nous avons l'intuition que cette approche innovante peut favoriser le développement de compétences et l'accès à la certification des salariés qui bénéficiaient peu de la formation professionnelle. C'est pourquoi le Copanef s'est engagé dans cette expérimentation

La réforme issue de la loi du 5 mars 2014 a ouvert de nombreuses portes d'innovation sur le champ de la formation professionnelle, notamment la formation en situation de travail.

Cette perspective engendre une façon nouvelle de penser la formation et en conséquence une manière différente d'apprentissage et d'acquisition des compétences, agissant au sein même des entreprises. Elle impacte directement l'actuelle fonction formation de l'entreprise, et l'amène à devoir développer des activités d'ingénierie et de conduite de projets auprès des services opérationnels. Elle impacte de fait l'encadrement dans ses missions de gestion et transmission des compétences.

Elle requiert donc nécessairement un outillage nouveau et pluriel (pédagogique, juridique, financier, ...).

C'est pourquoi, les OPCA sont au cœur de cet enjeu de transformation, en tant qu'opérateurs au service des entreprises pour assurer le développement de la formation dans les meilleures conditions.

Le Fonds paritaire, animateur du réseau des OPCA, se donne l'ambition de les aider à se professionnaliser sur ce nouveau champ d'actions, prédefinisant un certain type de conseil de tout premier niveau.

Christian Lajoux, Président du Copanef  
Philippe Debruyne, Vice-Président du Copanel

Dominique Schott, Président du FPSPP  
Pierre Possemé, Vice-Président du FPSPP

# 3 Questions à ...

**Béatrice Delay**



**Chargée d'Etudes au Département  
des Synthèses de la DGEFP jusqu'au 27 mars 2017,  
depuis Conseillère Technique au Cnefop  
Co-auteur du Mémoire technique (1)**

**Stéphane Rémy**



**Chef de la Mission Organisation  
des Contrôles à la DGEFP**

## Quel est l'enjeu, aujourd'hui, de développer des Formations En Situation de Travail ?

Parmi les ambitions portées par l'ANI du 14 décembre 2013, figure celle relative à une nécessaire évolution des contours de l'action de formation. Cette dernière s'inscrivait en effet dans le schéma général d'obligation faite à l'employeur d'exposer ses dépenses de formation pour « se libérer » de son obligation de formation de ses salariés. Il convenait donc de repenser les possibilités de se former avec des dispositifs de plus en plus individualisés (CPF/CPA) et des demandes d'entreprises en forte évolution (digitalisation, ajustement au plus près des besoins). Dans le même temps, les pratiques de formation évoluent également, sur le plan technique (outils numériques) et pédagogique (blended formation, multimodalité, FOAD...).

Les lois du 5 mars 2014 et du 8 août 2016 ont cherché à traduire ces évolutions tout en conservant des points de repère utiles et nécessaires aux bénéficiaires des formations et aux organismes financeurs telles que soient leurs modalités d'intervention. Ces repères sont notamment consacrés par les articles L 6353-1 (conditions de réalisation des actions de formation, notamment celles ouvertes et à distance) et L 6316-1 (qualité des actions de la FPC).

Dans ce contexte de changement, la DGEFP, en lien avec le Copanef et avec l'appui du FPSPP, de l'Anact, et plus récemment du Cnefop (2), a souhaité également initier une démarche expérimentale sur les Formations En Situation de Travail (FEST) afin d'installer les conditions de réussite (ingénierie de projet ; pratiques pédagogiques et organisationnelles ; traçabilité) de leur développement.

L'enjeu est double :

- améliorer la visibilité et l'efficacité de situations d'apprentissage qui existent aujourd'hui de manière plus ou moins formalisée, en particulier dans les TPME ;
- permettre à cette modalité pédagogique innovante de trouver à s'inscrire dans l'ordre juridique et les pratiques de l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une action de formation (financeurs, services de contrôles, opca, opérateurs de formation, employeurs, ...). Cela peut, en outre, aider les employeurs à mieux répondre à leurs nouvelles responsabilités en matière de formation (financement direct, entretien professionnel) et de gestion des carrières des salariés.

## Quel est le rôle des OPCA dans cette expérimentation ?

Dès le départ de cette expérimentation, il a été décidé de proposer aux OPCA de participer à cette démarche dans le cadre des missions et services de proximité qu'ils assurent auprès des entreprises en leur offrant l'opportunité de tester auprès d'employeurs volontaires de TPME ce format de formation innovant.

Onze OPCA sont engagés dans cette démarche collective.

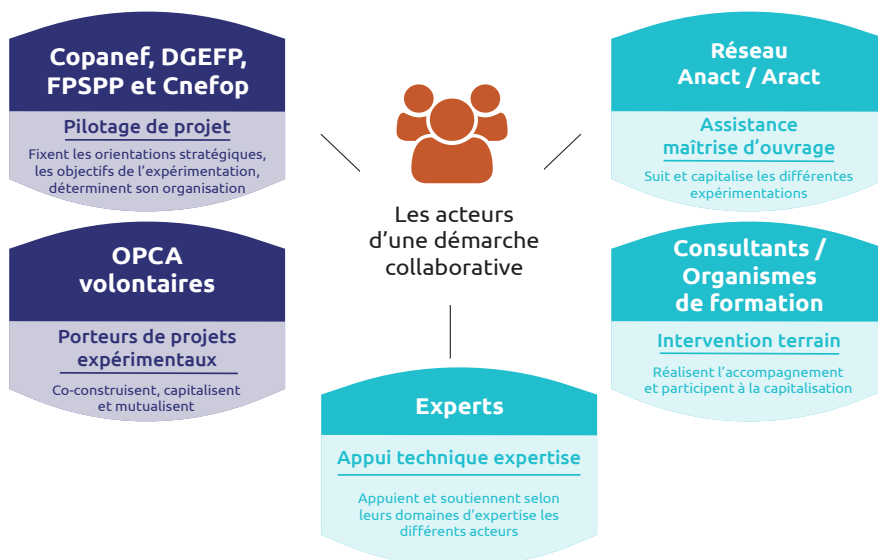


Ils travaillent ensemble avec l'appui d'experts et de représentants de l'administration. Les effets de cette collaboration sont d'ores et déjà positifs. Ils portent à la fois sur des méthodes de travail davantage collaboratives et sur la professionnalisation des acteurs concernant la question de l'ingénierie pédagogique des FEST et de son environnement juridique et pratique.

## Quelle en est la finalité ?

La réforme introduite par la loi de 2014 et ses prolongements juridiques avec la loi du 8 août 2016 (par exemple l'article 82 relatif au parcours de formation, au forfait de prise en charge des actions de professionnalisation) ou expérimentaux, concourent à une finalité commune : mieux articuler droit et pédagogie au service du développement des compétences des salariés utile à la sécurisation des trajectoires professionnelles.

# Expérimentation Formation En Situation de Travail Une démarche concertée et collaborative



## Une démarche animée par le Réseau Anact-Aract avec l'appui du FPSPP



Plusieurs ressources et modalités d'accompagnement ont été mises en place pour faciliter la mise en œuvre de l'expérimentation, la levée des obstacles au fil de l'eau, les réajustements... et la prise de recul par les expérimentateurs eux-mêmes :

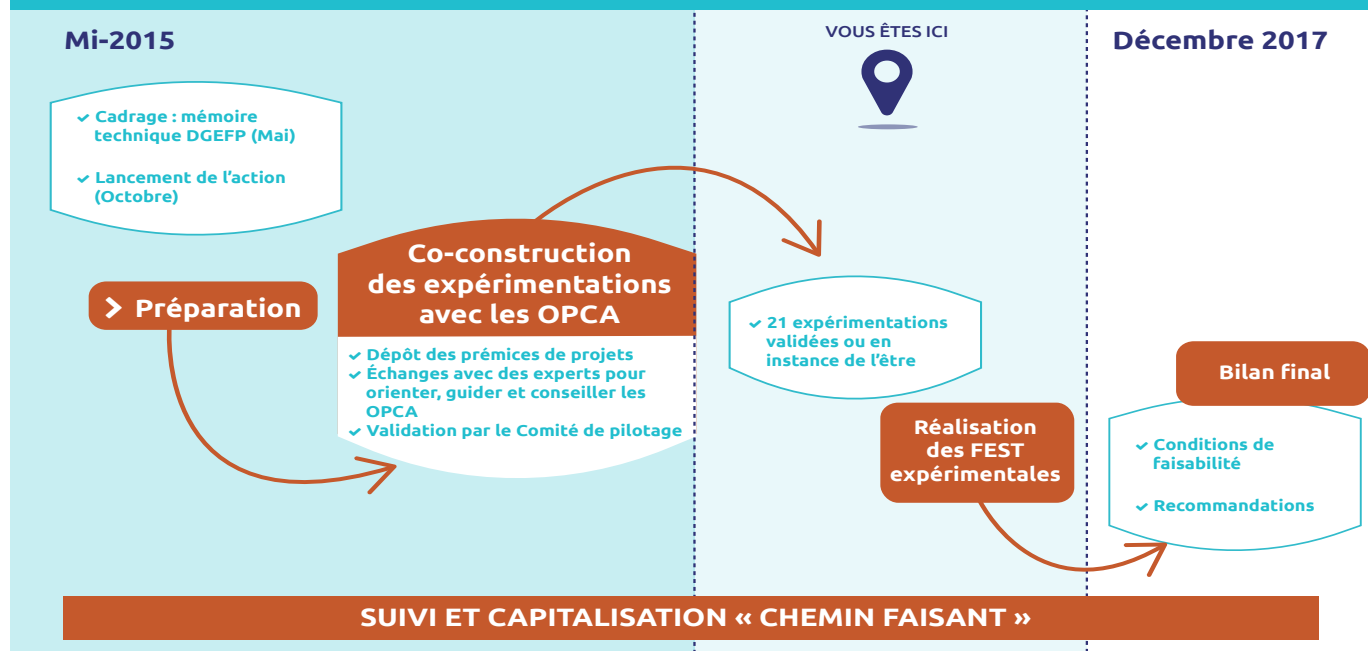
- **Outillage du cadre expérimental** : charte d'expérimentation, dossier de présentation des projets et circuit de validation, cadrage de la capitalisation
- **Animation de temps de travail collaboratifs** :
  - Des séminaires de travail réguliers rassemblant les OPCA et plus largement désormais l'ensemble des parties prenantes de l'expérimentation. D'abord orientés sur le partage du cadre expérimental et l'apport d'expertise, ils sont de plus en plus axés sur la mutualisation des expérimentations au fur et à mesure de leur avancée, à des fins de capitalisation « chemin faisant »
  - Un appui des porteurs de projet par des experts des différentes disciplines convoquées par les FEST (didactique professionnelle, organisation du travail, droit de la formation professionnelle, ...) à des moments clés des projets : montage, lorsque des « blocages » surviennent...

- Des ateliers participatifs entre les séminaires pour répondre à des problématiques communes repérées. Ils permettent en petit comité d'échanger sur les pratiques, de partager entre pairs pour approfondir un thème clé, de construire des réponses aux questionnements communs des différents porteurs, afin d'élaborer des outils, des méthodes, et de nourrir les travaux des prochains séminaires
- **Suivi des projets en continu** : aider les porteurs de projet, en lien avec tous les acteurs de l'expérimentation, à décrire ce qui se passe, à identifier au fil de l'eau les événements marquants, les questions qui se posent en cours d'expérimentation, et à dégager des enseignements dans une perspective de déploiement des FEST
- **Animation d'une plateforme collaborative à distance** : veille d'actualité sur le sujet, mise à disposition de ressources, bibliothèque de documents produits dans le cadre de l'expérimentation.

Les équipes du FPSPP apportent leur concours à l'animation des séminaires de travail et soutiennent les OPCA dans leurs démarches de professionnalisation.



## LES ÉTAPES DE L'EXPÉRIMENTATION



# Zoom

## sur 3 expérimentations engagées

### Retour de 3 chefs de projet sur les expérimentations dans leur OPCA



### FEST chez les professions libérales : savoirs en pratiques et pratiques des savoirs



#### Comment former des agents de propreté sur des chantiers d'intervention ?

Il y a un vrai enjeu à former les agents de propreté en situation de travail : d'une part chaque chantier présente des spécificités auxquelles l'agent doit s'adapter au quotidien, d'autre part ces modalités pédagogiques alternatives pourraient permettre d'alimenter l'appétence à la formation, pour un public de premier niveau de qualification.

Depuis deux ans, l'OPCA propose aux entreprises adhérentes de la Propreté un outil pédagogique, la plateforme Libéro 3.0, qui permet aux managers-formateurs de construire et réaliser des formations au poste de travail adaptées à leurs agents. C'est un outil de formation interne accompagnée en présentiel, structuré en modules et composé d'un ensemble de supports (vidéos, exercices pédagogiques et d'entraînement, ...). Il vise tous les domaines d'activité de l'agent de service : techniques, contrôles, gestes et postures, environnement, communication.

Dans le cadre de l'expérimentation, l'ambition est d'intégrer dans le parcours de formation existant une séquence d'analyse réflexive accompagnée par le manager-formateur. Cette séquence prendrait appui sur l'activité réelle de travail. Elle amènerait l'agent à analyser sa pratique, ses modes opératoires (ce que je fais, comment je m'adapte en situation) à les confronter aux protocoles et aux méthodes standards prescrits dans la plateforme Libéro 3.0, et à prendre conscience des éventuels écarts et des effets qu'ils peuvent entraîner (pour lui, pour le résultat de la prestation).

L'expérimentation permettrait ainsi de recentrer la pédagogie du dispositif sur l'activité réelle de travail et de renforcer, du moins c'est ce que l'on vise à vérifier, la capacité des agents à agir et à prendre des décisions en autonomie. Elle sera menée dans deux entreprises du secteur, pour six à huit salariés.

Jean-Michel Herbstmeyer,  
Chargé de projet, Développement & Services

L'expérimentation FEST menée par Actalians concerne l'acquisition de compétences ciblées, dans le cadre de dispositifs en alternance : le travail à quatre mains dans l'activité d'aide opératoire (cabinets dentaires) et la contention des animaux (cliniques vétérinaires).

Elle s'appuie sur le postulat que les entreprises en font déjà. Le choix retenu est d'interroger les usages de deux cliniques vétérinaires et de deux cabinets dentaires afin de formaliser un modèle FEST compatible avec la définition proposée dans le cadre de l'expérimentation initiée par la DGEFP. Les premiers entretiens et observations réalisés interrogent d'ores et déjà nos représentations sur les FEST :

- Dans la FEST, les apprenants semblent être en situation de pédagogie inversée : ce qui se joue n'est pas seulement la mise en pratique de savoirs acquis en centre de formation. Certains apprentissages réalisés en situation de travail seraient plutôt le préalable à l'acquisition de savoirs théoriques et procéduraux, constitutifs de la compétence.
- Les trois étapes du modèle théorique de la FEST - un avant où sont fixés des objectifs, un pendant avec la mise en pratique et un après réflexif - se mêlent, bousculant les unités d'action, de temps et de lieu. Les usages des TPE libérales interrogent une lecture linéaire et chronologique de l'apprentissage. S'il y a bien une intentionnalité, celle-ci est parfois inférée a posteriori plutôt qu'a priori. Pour autant, les deux cas étudiés montrent une progressivité de l'apprentissage, des moments réflexifs et itératifs qui aboutissent à une validation de la compétence par le tuteur.
- L'observation des situations de travail questionne enfin les référentiels d'activités. Au-delà de la maîtrise du geste technique, les FEST mobilisent également des savoir-faire dont la nature reste à préciser : quelle est cette communication silencieuse qui permet au dentiste et à son assistante d'harmoniser leurs gestes sans jamais se parler, ni se regarder ? Quelles « habiletés » de l'auxiliaire garantissent que le chat soigné ne surprenne pas le vétérinaire en action ? L'observation, l'établissement d'une relation personnalisée avec l'animal, la diversion réfèrent à des capacités difficiles à qualifier.

Compte tenu de ces questions, Actalians envisage de réunir prochainement les professionnels autour de films de leurs situations de travail respectives afin de continuer à « détricoter » avec eux les processus d'apprentissage en situation de travail.

Jean-François Kola, Chef de projet, Pôle R&D



## Comment reconnaître, formaliser des apprentissages informels comme étant des actions de formation dans les zoos ?

1ère expérimentation dans le Parc Animalier d'Auvergne pour son projet d'accueil de tapirs terrestres.

L'intégration d'une nouvelle espèce dans un zoo est très importante. La particularité des espèces animales, le caractère de l'individu, les conditions nécessaires pour la sécurité à la fois du public et des salariés, ... nécessitent une adaptation des compétences des soigneurs. Seul lieu de formation : un autre zoo ayant l'animal en hébergement.

La Formation En Situation de Travail n'est pas seulement une modalité d'apprentissage. Elle est aussi pour l'établissement une réponse à un enjeu stratégique de développement en accueillant par exemple une nouvelle espèce et pour le soigneur une évolution dans son parcours professionnel.

Propos recueillis par Christine Clopeau,  
Directrice Accompagnement du Développement des Compétences

### Pascal Damois - Directeur

Nous sommes un petit parc (15 ETP) avec 3 soigneurs et une cheffe animalière. Auparavant, on recevait les animaux et on se formait par tâtonnement, essai/erreur. Avec cette Formation En Situation de Travail, on est guidé pour développer rapidement les bonnes pratiques avec cette nouvelle espèce, apprendre à la gérer.

Il y a une vraie efficacité de la formation. Nous sommes dans un métier d'expérience qui ne peut pas s'apprendre en salle ... Nous travaillons avec du vivant ... Seul le retour d'expérience, du terrain, de la réalité rencontrée nous permet de nous préparer à gérer différentes situations de la conception du bâtiment aux soins quotidiens de l'animal. De plus, financièrement, c'est une vraie opportunité pour nous car un petit parc n'a pas les moyens de financer une semaine d'absence d'un soigneur.

Lorsque j'ai proposé à Anthony de participer à l'expérimentation de la formation, Il a été de suite très enthousiaste.

### Anthony Dubois - Soigneur et «Festeur»

La formation a été fructueuse. A son issue, je me sentais capable de m'occuper de tapirs au quotidien.

C'est une modalité de formation pratique car l'immersion permet d'échanger, d'observer, de questionner et de réaliser en situation pour in fine au retour dans mon zoo gagner du temps sur mon activité, par exemple, pour trouver la ration alimentaire la plus appropriée, pour soigner, pour approcher ou capturer l'animal en sécurité ...

C'est aussi un enrichissement personnel. J'ai toujours soif d'apprendre.

Anthony envisage d'utiliser cette expérience pour obtenir un certificat de capacité.



« Des collaborations entre collègues pour une même finalité d'appartenance et une identité professionnelle partagées. »

## Plus de visibilité sur les projets dans la prochaine lettre de l'expérimentation FEST

### Pour aller plus loin : Publications techniques et scientifiques relatives à l'expérimentation

- Anact, "La qualité du travail au coeur de la formation" Travail & Changement, n°361, Octobre-Décembre, 2015.
- Delay B. ; Duclos L. (dir. publ.). 2014. Formation et parcours : la réforme de la formation professionnelle au prisme de la relation travail-formation, Recueil des travaux préparatoires au Séminaire DGEFP du 5 novembre.
- Delay B. ; Duclos L. 2015. Le soutien au développement des FEST, Mémoire technique relatif au projet d'expérimentation FEST/TPE-PME, DGEFP, mai. En ligne < [https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/formations-en-milieu-de-travail-2015\\_dgefp.pdf](https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/formations-en-milieu-de-travail-2015_dgefp.pdf) >
- Delay B. ; Duclos L. 2016. « Les formations en situation de travail à l'épreuve du droit : une démarche d'expérimentation », Droit Social, N°12, décembre.
- Delay B. ; Duclos L. 2017. « Formation en situation de travail : quand la pédagogie rencontre le droit », Education Permanente, Hors-Série AFPA 2017, mars.