

UN DISPOSITIF DE FORMATION

Anne MAHÉ

L'AFL a conçu et animé un dispositif de formation commandité par le Service Formation d'une collectivité territoriale en vue d'une préparation des employés aux épreuves des concours administratifs de commis, secrétaire social et rédacteur.

Anne MAHE présente un bilan de ce stage conçu comme préparatoire à une formation qualifiante en montrant combien sont importants l'ancrage professionnel et surtout le souci de *"conférer aux stagiaires le statut social auquel correspondent les pratiques de l'écrit"*.

UNE PRÉPARATION FONCTIONNELLE AUX CONCOURS ADMINISTRATIFS

Les participants sont de trois types : un tiers d'entre eux a échoué aux tests d'accès à la formation organisée au niveau national, un autre tiers a échoué plusieurs fois aux concours sans préparation, le dernier tiers, enfin, a le niveau requis pour l'admissibilité.

LES OBJECTIFS

Sous l'intitulé Préparation fonctionnelle, l'AFL tente de privilégier l'objectif d'une préparation méthodologique aux épreuves des concours (qui, en cela, se définirait comme une préformation). En effet, le stage ne prétend pas enseigner les matières requises telles que le droit ou la comptabilité, mais fournir les outils d'une autodidaxie pour un apprentissage et un entraînement autonome :

- Perfectionnement des stratégies de lecture (doubler l'efficacité).
- Maîtrise des outils de préparation tels que manuels, annales, guides et méthodes disponibles sur le marché.

Cet objectif méthodologique s'accompagne d'une démarche de démythification de la situation d'épreuve et du caractère sélectif des concours. Un concours est un système d'évaluation normative débouchant sur une certification. La maîtrise de ses attendus et des modalités de correction est un atout implicite rarement explicité. Il s'agit, aussi, de pondérer de désillusions l'adéquation entre la formation, toujours nécessaire, et les résultats obtenus aux concours; les statistiques révélant abondamment le caractère drastique de la sélection qui confine, parfois, à l'arbitraire.

L'animation de la formation est l'accompagnement méthodologique/méthodique du travail de formation qu'entreprennent les stagiaires.

LES ENJEUX

Le Service Formation commanditaire tente de faire la preuve de l'intérêt d'une formule en amont et/ou parallèle à celle que propose l'organisme en charge de la formation nationale. Sans installer une concurrence injustifiable, puisque toute administration territoriale participe au financement de l'organisme en question, la formation décentralisée s'adapte à la demande de ses employés.

L'AFL, quant à elle, étend son domaine de recherche-action sur les terrains de la formation d'adultes en abordant la formation qualifiante. Elle témoigne, aussi, de pratiques qui privilégient l'apprentissage plutôt que l'enseignement, l'autodidaxie plutôt que la dépendance pédagogique.

LES MOYENS

Les moyens mis en oeuvre comprennent un dispositif, des intervenants et un logiciel que nous ne décrirons pas tant il est connu de nos lecteurs.

1/ Le dispositif

La Direction du Personnel alloue à ses employés un budget temps potentiel de 150 heures réparties sur cinq modules d'une semaine. Dans le contexte de la formation continue où elle s'inscrit la formule s'adapte aux exigences des services et permet une individualisation des parcours.

La succession des sessions se veut un processus plus dynamique que progressif. Chaque module privilégie un axe majeur de travail, une thématique, tandis que celle-ci est reprise en mineur dans les trois autres. Il s'agit d'une approche cumulative où les savoir-faire avancent au rythme des prises de conscience, des réflexions et des informations nouvelles.

- Le premier module est un stage de lecture efficace où les stagiaires s'initient à l'entraînement sur ELMO et à de nouvelles stratégies de lecture plus performantes.
- Le second aborde le contenu des épreuves et leurs stratégies de "négociation": le "comment je m'y prends dans un temps donné" et le "qu'est-ce qu'on attend de moi".
- Forts de cette prise de conscience, les stagiaires abordent les lectures nécessaires à la préparation des épreuves et les techniques de constitution de dossiers de presse, fiches de lecture sur les précis portant sur les matières au programme.
- Un retour aux épreuves a lieu lors du quatrième module pour travailler l'écriture, et la rédaction.
- Enfin, en option, un module d'"orthographe" reprend les aspects techniques de la langue.

Des séquences de types identiques jalonnent toutes les sessions :

- des temps d'information et de théorisation sur la lecture et ses enjeux liés au concours, c'est "la lecture au service d'un bachotage efficace".
- des temps d'échanges où l'on prend distance pour s'informer et réfléchir sur le descriptif du concours, les modalités, les types d'épreuves (écrites et orales) et les stratégies adéquates. Ce sont, aussi, des temps de rencontre avec des intervenants: des candidats ayant passé avec ou sans succès le concours, des correcteurs et des membres du jury.
- des temps d'ateliers où l'on s'entraîne à la rédaction des épreuves (résumés de textes, synthèses de documents, formulation d'une explication de texte), à la systématisation des techniques de la langue (dictées et analyse d'erreurs, exercices sur des points grammaticaux) et sur ELMO.
- des temps de productions des outils de l'autodidaxie (contrats de travail pour l'intersession, dossier de presse, bloc-notes lectures, fiches techniques sur les contenus)

2/ Les intervenants

L'explicitation du système de sélection par concours (deuxième objectif) passe par la présence et le témoignage des "partenaires" de la situation.

Nous entendons par partenaires :

- La responsable de la bibliothèque, co-auteur d'une bibliographie détaillée sur les ouvrages disponibles et nécessaires à la préparation des concours.
- Un membre du jury des épreuves orales de droit privé : interviewée par le groupe, cette personne décline les attentes objectives et méthodologiques, les critères de notation, le degré d'exigence, les "petites recettes" utiles, les erreurs à éviter, les comportements à maîtriser...
- Un correcteur d'épreuves écrites présente sa grille de notation. Avec beaucoup de rigueur et d'attention déontologique il reconnaît: *"On est dans l'humain, c'est informel"*. Les coulisses de l'organisation des jurys s'explicitent.

Les intervenants sont interviewés par les stagiaires, la grille d'interview est préalablement travaillée en groupe. La présence physique de ces "décideurs" rapproche des candidats ce qui reste une norme mais dont le sens est moins arbitraire.

L'analyse des statistiques en termes de «qui réussit ?» (le décalage constaté entre le niveau exigé pour l'admissibilité et le niveau de formation effectif des lauréats) participe de cet effort d'explicitation et mérite d'être abordé par les agents de la sélection auprès des candidats. Le contexte professionnel dans lequel s'organisent et la préparation et le concours doit être le lieu où apparaissent les critères de sélection en terme d'attentes de compétences.

BILAN ET RÉSULTATS

Evaluer une action de formation, c'est d'abord se poser la question de *"qu'est-ce qu'on évalue ?"* : le dispositif ou les résultats des stagiaires ?...

En termes institutionnels, le commanditaire est en droit d'obtenir des résultats quant aux performances atteintes par les agents dont il a financé la formation. L'échéance du concours aura cette fonction même si l'on veut bien tenir compte des points de départ hétérogènes et des décalages de niveau entre l'admissibilité et à l'admission (c'est d'ailleurs, le droit que se réserve la formation nationale lorsqu'elle sélectionne à l'accès de la préparation des concours). C'est pourquoi, ici, nous préférons évaluer le dispositif plutôt que les résultats.

D'autre part, l'évaluation peut préférer porter sur les compétences que sur les performances. Si les premières font davantage référence à la situation qui mobilise les savoir-faire, les secondes portent un regard normatif hors contexte de production (situation professionnelle ou, ici, l'apprentissage individuel). Vu la problématique et les objectifs d'autodidaxie nous retiendrons les compétences acquises pendant la formation qui permettent un travail autonome et méthodique.

Nous aborderons donc trois postes d'évaluation :

- Le dispositif.
- Les compétences.
- Les performances globales.

1/ Évaluation du dispositif

Nous ne reviendrons pas sur ce qui fait la spécificité du dispositif, ses objectifs et son déroulement

en témoignent. Nous ne reviendrons pas non plus sur son statut équivoque qui le place en parallèle et en amont d'une formation institutionnelle comme une préformation. Ces deux aspects en faisant un pari plus qu'un contrat.

En revanche, nous nous attarderons sur l'évolution des comportements et des représentations quant à l'apprentissage. Notons que le taux de participation de 31% montre à quel point les contraintes de service pèsent toujours lourdement sur la formation continue. Délicats à manier sont les critères qui témoignent de l'évolution des représentations quant à la lecture et ses enjeux liés au concours, à la manière d'apprendre et d'envisager le statut de candidat face au système de sélection.

Lors du premier module, les animatrices ont, à partir d'un questionnaire sur les représentations liées à la lecture, fait **le portrait robot du lecteur moyen** du groupe. Il ressortait, entre autre, que Si ce dernier privilégiait les lectures de nature informative en vue de mieux comprendre et d'agir dans le monde, la lecture comme moyen de réussir professionnellement était sous-estimée. On comprend aisément ce point de vue, tant il est vrai que le désir est fort de se former pour s'évader d'un univers professionnel vécu comme contraignant et où le statut d'employé ne sollicite pas celui de lecteur. Néanmoins une mise en garde du candidat l'avait alerté sur le fait que les épreuves font souvent référence à la culture du métier auquel le concours donne accès. Le travail entrepris sur les lectures professionnelles (module 3) a d'ailleurs donné lieu à débats sur l'utilité d'un tel objectif et ce, malgré les conseils du membre du jury des oraux. En revanche, c'est en fin de formation que la prise de conscience s'est produite et que s'est installée une pratique régulière de la presse spécialisée ou quotidienne ainsi que la lecture d'ouvrages documentaires sur les matières des épreuves orales. La lecture de romans a progressé autant parce que les performances en lecture ont progressé que parce que l'étude de la langue et des procédés d'écriture littéraire s'est révélée aux candidats à travers l'épreuve classique de l'explication de texte.

En même temps que s'acquéraient les savoir-faire de l'apprentissage autonome, le travail de l'intersession se faisait plus assidu (6 à 10 heures, en moyenne, de travail à la maison). Pourtant, et ce sont les limites de la formation professionnalisante, le statut quotidien d'employé ne permettant pas un ancrage de ces pratiques (lecture et production d'écrits variés), celles-ci ne reposent que sur une détermination individuelle (dualiste) fragilisée par les contingences de la vie de tous les jours et où l'attente de promotion se heurte au peu d'espoir de prétendre à un autre statut dans l'exercice du métier auquel le concours donne accès. Néanmoins le travail personnel est perçu comme déterminant d'autant plus que les capacités à l'organiser sont maîtrisées.

C'est, sans doute, sur le statut de candidat que les évolutions sont les plus notables. Informations et réflexions sur le système de sélection, échanges avec les correcteurs et d'autres candidats, analyse des expériences d'échec, tout cela a contribué à une mise à distance de la situation où la recherche de stratégies prime sur l'émotionnel et le caractère passif du candidat soumis à l'arbitraire d'un système dont il ignore les rouages.

Cette évolution apparaît nettement à la lecture de la série de portraits de "celui qui réussit". Le dernier décrit un individu maître de son temps, et conscient de ses capacités face à l'épreuve. Il sait ce qu'on attend de lui et le travail de préparation lui donne une certaine confiance.

2/ Évaluation des compétences

Rappelons que le terme de compétence a trait, ici, aux savoir-faire de l'autodidaxie. On en distinguera cinq. Rempli au terme de la formation, un questionnaire d'"auto-bilan" montre ce que chaque candidat estime avoir acquis. S'ajoute à cela des documents qui témoignent de la production d'outils d'autodidaxie:

• **Savoir se construire un plan de travail**

La pratique régulière du contrat de travail entre les sessions a permis aux stagiaires d'affiner leurs objectifs de travail au regard de leurs besoins et de les gérer dans leur temps libre. Cette démarche confirme en le renforçant le rôle du stage comme lieu d'évaluation des besoins et ressource de leur satisfaction pour un réinvestissement en autodidaxie.

• **Savoir observer et analyser les corrigés**

En ce qui concerne les pratiques d'apprentissage, l'usage efficace des annales donne les moyens d'un perfectionnement autonome. Il passe par un travail d'observation des corrigés et d'analyse des décalages entre ce qui est attendu par la norme et les productions des stagiaires. Il s'agit, ici, d'être capable d'identifier une typologie des textes et des modes d'écriture leur correspondant pour en acquérir l'usage à la production (résumés, synthèses, lettres administratives, réponses à des questions sur un texte).

• **Savoir se référer aux manuels de systématisation et aux lectures de référence**

Une fois identifiés les manques ou les lacunes, on sait trouver les exercices, on sait trouver les livres et les écrits qui enrichissent une "culture générale", un argumentaire ou un champ de référence. Les deux points suivants sont impliqués par ce dernier.

• **Savoir consulter sélectivement la presse et constituer un dossier de presse**

Le degré d'actualité des problèmes que posent les épreuves impose un suivi régulier des rubriques "société", "économie", "droit" des quotidiens ou documents du **Monde** et du **Monde Diplomatique**. C'est aussi par ce type de lecture qu'on se constitue un capital d'informations qui rend lisibles les manuels de cours.

• **Savoir rédiger des fiches de lecture**

Trace d'une lecture efficace, et support de mémorisation, la fiche de lecture est un outil indispensable. C'est le réinvestissement des techniques et des stratégies de lecture flexible acquises sur ELMO.

3/ Évaluation des performances globales

Les performances sont le critère relatif et normatif privilégié par le concours. Le stage enregistre sous la forme d'épreuves à blanc la production des stagiaires : ce sont les tests nationaux et les épreuves des concours proposées les années passées. Nous ajouterons celles obtenues sur ELMO.

Le test se compose de 4 exercices orthographiques et grammaticaux et d'une explication d'un texte court. L'ensemble est noté sur 100. La moyenne du groupe situe la réussite à 75%. Sauf à constater des progrès ou des lacunes à combler nous ne sommes pourtant pas en mesure de projeter des résultats obtenus en situation réelle. La masse des concurrents et leurs performances relatives sont des inconnus indépassables. Pourtant, et c'est le sentiment partagé par les stagiaires, la préparation est, sans doute insuffisante pour atteindre le seuil de performances compétitives. En revanche, celles-ci ont atteint le niveau exigé par l'organisme de formation national pour suivre la préparation.

Sur ELMO, en début de formation, le groupe de départ se compose de déchiffreurs, ils ont recours aux indices de l'oralisation. L'efficacité (rapport entre vitesse et compréhension) oscille entre 23 et 54, ce qui en fait des lecteurs non efficaces quelque soit leur vitesse de lecture. L'entraînement a permis à tous les stagiaires d'atteindre le seuil 100 où le lecteur entre dans une lecture efficace. Ce résultat est corroboré par ceux obtenus dans la série D où les stagiaires progressent vers un rapport "efficace", rentable, entre le temps qu'il leur faut pour trouver l'information et celui qui leur aurait fallu pour lire intégralement le texte.

Si ces résultats figurent dans le paragraphe traitant des performances, c'est qu'il faut les pondérer par l'évolution des pratiques de lecture que nous avons abordées plus haut. De même, c'est en situation réelle de lecture que nous parlons de compétences, en tant que techniques réinvesties.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

En conclusion, la formation a fourni les compétences de l'autodidaxie qui permettront un perfectionnement des performances moyennant un travail personnel adéquat.

L'autodidaxie se situe à la croisée de trois axes, et aucun ne saurait manquer :

- le stage, comme lieu ressource,
- le travail personnel, comme systématisation des pratiques,
- le contexte professionnel comme ancrage des acquis dans la réalité de la production, et conférant aux stagiaires le statut social auquel correspondent les pratiques de l'écrit.

On ne saurait trop insister sur ce dernier point qui nous paraît déterminant et être une condition préalable à la mise en oeuvre de toute formation qualifiante. Avec la réserve que cette condition demeure une conquête du stage et de sa négociation préalable, le dispositif est reconductible. Dans le cadre qui nous occupe le service formation commanditaire est formé aux thèses de l'AFL. Partenaire du stage, il tente d'agir à l'interface entre le stage et la hiérarchie des services dont sont issus les stagiaires. Si les limites institutionnelles pèsent sur de tels modalités, ces dernières n'en demeurent pas moins les objectifs vers lesquels doivent tendre les formations professionnelles.

Anne MAHÉ