

# LE PAQUE (1)

Benoît FOUCAMBERT, Jean FOUCAMBERT, Anne MAHÉ, Hervé MOËLO

L'AFL a conduit une étude sur le dispositif PAQUE entre mars et juillet 1993. Cette évaluation a consisté à apprécier la cohérence des pratiques entre les différents partenaires impliqués dans ce dispositif original de formation et ce, à travers un domaine lui-même transversal et particulièrement significatif : la maîtrise de l'écrit.

Le texte ci-après est la première partie de l'exposé du déroulement et des conclusions de cette recherche dont la suite paraîtra dans nos prochains numéros et qui permettra, à travers l'observation d'un dispositif particulier d'examiner des problèmes généraux de la formation tels que l'alternance, la liaison théorie/pratique, la part et le rôle accordés à l'écrit, etc.

Le PAQUE (Préparation Active à la Qualification et à l'Emploi) est un dispositif de formation, mis en place par le Ministère du Travail, destiné aux jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification et n'occupant pas d'emploi. Inauguré en 1992 - et arrêté depuis -, il visait l'entrée de ces publics dans des filières pré-qualifiantes. Pour cela, un capital de 1 200 heures de formation réparties sur une année était alloué à chaque stagiaire auquel s'ajoute un tiers de ce capital horaire consacré à des stages en entreprise. Quelques principes directeurs en fondaient la démarche : partenariat inter-organisme, définition d'une cohérence entre les trois instances que sont le centre de formation, l'entreprise et le centre de bilan, lien action/formation. Voici, à cet égard, des recommandations figurant au cahier des charges : *"Miser sur les motivations et les capacités des jeunes, la généralisation de méthodes pédagogiques innovantes et performantes, l'intégration de l'environnement économique, social et professionnel dans le processus de formation, l'articulation étroite de l'action et de la formation, et un nouveau mode de relations contractuelles avec les organismes de formation."*

L'AFL, d'abord contactée par la Délégation à la Formation Professionnelle pour produire un outil d'évaluation du niveau de lecture des stagiaires, a finalement été retenue pour mener une évaluation de ce dispositif. Avec comme originalité la prise en charge d'une approche transversale : **tenter d'apprécier la cohérence qui se construit dans la pratique entre les différents partenaires, la coordination, au sein des sites PAQUE, entre le dispositif de formation, le dispositif de suivi et d'évaluation et le séjour en entreprise.** Et cela, autour d'un domaine lui-aussi transversal : la maîtrise de l'écrit. L'écrit est en effet ce par quoi s'est manifesté l'échec des stagiaires au cours de leur scolarité antérieure, ce par quoi on les déclare souvent exclus du monde du travail (Cf. le discours sur l'illettrisme et le chômage) et ce sur quoi on choisit de travailler en priorité pour constituer de meilleurs outils d'autodidaxie. Le rapport à l'écrit reste au cœur des préoccupations, des diagnostics et des investissements, comme symptôme des difficultés d'insertion sociale et professionnelle en même temps que piste d'une démarche transversale supposée commune à l'entreprise, à la formation et au bilan.

## LES POSTULATS

On pouvait s'attendre à ce que la coordination attendue prenne des formes différentes qui vont de la simple rencontre de régulation entre les trois structures conservant leur fonctionnement distinct, à l'élaboration en commun d'une opération impliquant également les différents partenaires dans la définition et la conduite de la globalité du stage. On conçoit que ce cas de figure restera peu fréquent et on ignore, du reste, s'il est souhaitable mais il était nécessaire **d'observer la réalité des pratiques pour saisir la manière dont s'est réalisée cette coordination.**

Nous aurions pu procéder pour cette enquête par questionnaire auprès d'un grand nombre de sites. Nous n'avons pas retenu cette solution, redoutant de ne pas savoir faire la part entre le souhaité et l'ef-

fectif, le prescrit et le réel ; nous avons choisi, à l'inverse, **le recueil direct d'observations intensives portant sur un nombre restreint de terrains retenus pour leur diversité et non pour leur représentativité du dispositif PAQUE** dans son ensemble. Ce choix assumé nous interdit de tirer la moindre conclusion statistique au niveau des pratiques générales lorsqu'elles sont relatées par leurs auteurs. Mais il offre une coupe et des gros plans de plusieurs situations typiques lorsqu'elles sont regardées dans la simultanéité de leurs entrées.

Enfin, dernière option de cadrage, sans doute la plus importante : nous ne nous sommes pas intéressés à la coordination entre bilan, formation et entreprise telle qu'elle a été pensée, voulue ou décrite par les acteurs mais nous avons choisi de l'observer **telle qu'elle a été vécue par les stagiaires eux-mêmes dans la réalité des activités - ils se sont trouvés impliqués**. C'est donc le stagiaire qui a été pris comme unité d'observation et c'est à travers lui que le dispositif PAQUE a été observé dans tous les aspects qui concrètement le concernent.

En résumé, la demande qui nous a été faite portait sur l'étude de la coordination des actions de bilan, de suivi dans l'entreprise et de formation dans le dispositif PAQUE. Nous avons choisi d'y répondre en la problématisant en ces termes : **comment des stagiaires vivent cette coordination en ce qui concerne les différents aspects de leur rapport à l'écrit lorsque ceux-ci font l'objet d'une évaluation, lorsqu'ils sont attendus et investis dans un travail en entreprise et lorsqu'ils donnent lieu à des apports formatifs**. Nous allons donc présenter successivement les sites retenus puis les stagiaires choisis, pour développer ensuite notre méthodologie.

## LES SITES

Notre souci, rappelons-le, n'a pas été de constituer un échantillon représentatif des sites fonctionnant en France, ceci d'autant plus qu'il n'existe pas de description générale qui permettrait de construire cet échantillon. Nous avons procédé à l'inverse : prenant appui sur les textes organisateurs et en liaison avec le groupe de pilotage institutionnel constitué par la DFP, nous avons retenu **trois modes de fonctionnement diversifiés** à partir desquels nous avons sélectionné un terrain.

### Premier site

Un des deux programmes PAQUE qui coexistaient dans un département du centre de la France.

Dans son ensemble : environ 220 stagiaires pour 4 organismes de formation qui ont chacun leurs domaines privilégiés d'intervention (alpha, métiers industriels...) :

#### 1. la formation : les chantiers-écoles

- Des activités proches de celles que l'on peut rencontrer sur le marché du travail (mécanique, bâtiment...)
- Les jeunes y sont affectés en fonction de leurs intérêts.
- De véritables "commandes" parfois - de la part de collectivités locales ou de particuliers - mettent les jeunes dans des situations réelles de travail.

Mais ce sont en même temps des chantiers-écoles puisque :

- les formateurs interviennent pour répondre, in situ, aux besoins "théoriques" que l'activité pratique fait nécessairement surgir.
- Le jeudi est banalisé.
- . Jeunes et formateurs se rencontrent et disposent ainsi d'un lieu de contact institutionnalisé.
- . Le matin : sport à volonté,

. l'après-midi : "plate-forme des métiers" (présentation de différents métiers) et pour les plus faibles : remise à niveau (RAN).

Le choix de ce type de formation a été guidé par la réticence de beaucoup des stagiaires à se plier à une formation plus classique, rappelant l'école qu'ils rejettent.

### 2. Le bilan de compétences

- dans le centre de bilan,
- 16 heures (4 demi-journées),
- tests divers et entretiens individuels et collectifs.
- après accord du jeune, sur une période d'un mois
- donne lieu à la remise d'un portfolio personnel résumant les compétences scolaires et/ou professionnelles, les hobbies et aptitudes divers du jeune, et détaillant son projet professionnel. - peut servir de CV pour des personnes qui n'ont généralement aucun diplôme ni expérience professionnelle.

### 3. L'alternance

Trois principaux secteurs accueillent des jeunes :

- les services publics : mairies (voirie, espaces verts...) et hôpitaux (personnel de service) ;
- la mécanique (le secteur en expansion du service rapide aux automobiles) ;
- la grande distribution (emplois de manutentionnaires, étiqueteuses).
- les stages en entreprise sont généralement démarchés par les formateurs.

## Deuxième site

- Site de la banlieue Ouest.
- Le maître d'œuvre : une association créée au début des années 70, siège à Paris et plusieurs centres en Ile-de-France, 70 salariés et nombreux bénévoles.
- 10 co-traitants (8 centres de formation et 2 centres de bilan).
- 215 jeunes présents sur le dispositif.

### 1. La formation

En fonction des besoins des jeunes, un certain nombre d'actions sous forme de modules : "illettrisme" (au nombre de 3), "mise à niveau" post-alpha, "élaboration de projet"...

- Entre les périodes de stages en entreprise, les stagiaires se retrouvent tous les jours de la semaine dans le même lieu de formation. Ils disposent de certains après-midi de la semaine pour rechercher des stages en entreprise et pour travailler sur leur projet professionnel dans les CIO.

### 2. Le bilan de compétences

- effectué sur la demande du jeune,
- en général sur 2 jours (16 heures) :
  - . le premier jour, présentation du centre de bilan, premier entretien individuel, première batterie de tests en collectif,
  - . le deuxième jour : suite des tests (de raisonnements logiques, verbaux, de connaissances - français, mathématiques - et sur l'orientation).
  - . quelques jours plus tard, retour au centre de bilan pour les résultats et leur interprétation lors d'un entretien individuel.

Théoriquement c'est au stagiaire de trouver l'entreprise dans laquelle il fera son stage. En fait, c'est la chargée "des relations-entreprise" qui trouve des stages.

L'organisme assure une pré-professionnalisation (vente, distribution, magasinage, restauration, transport...).

**Troisième site**

- en proche banlieue parisienne
- dépend d'un organisme présent sur 15 régions (7 centres en région parisienne) avec une centaine de salariés répartis en une cinquantaine de "points d'intervention"
- une quarantaine de jeunes répartis en 3 groupes de 3 niveaux (Remise à Niveau, Français Langue Etrangère, alphabétisation)

*1. La formation*

- 5 jours sur 5 par demi-journée.
- Les jeunes disposent du mercredi après-midi pour rechercher des stages en entreprise et le vendredi après-midi est consacré au bilan de la semaine.

*2. L'alternance*

- Les stages en entreprise concernent majoritairement la vente, la mécanique, le bâtiment et la restauration.
- Les départs en entreprise se font de façon épisodique ou bien massive - dans ce cas les jeunes qui restent sont rassemblés dans un seul groupe - les dates proposées par les entreprises étant prioritaires sur les autres activités.
- Dans un souci d'efficacité, deux personnes ont été chargées de trouver des lieux éventuels de stage pratique.

*3. Les bilans*

- faits sur place par une psychologue interne à l'organisme (qui est agréé centre de bilan).
- des séances collectives d'une demi-journée, puis des comptes-rendus individuels, à trois reprises (bilans d'entrée, intermédiaires et de sortie).

Ce que l'on peut d'emblée entrevoir à partir de cette première approche des sites retenus, c'est leur diversité.

Les dissemblances sont d'abord d'ordre pédagogique : le site 1 paraît à cet égard atypique, en regard des sites 2 et 3, en privilégiant l'apprentissage par une production matérielle sous forme de chantiers-écoles, la formation théorique s'appuyant sur les nécessités nées de cette activité productrice. Les sites 2 et 3 ont adopté en revanche une pédagogie plus traditionnelle et les semaines de formation des deux sites sont similaires, que ce soit dans la forme de leurs emplois du temps, ou dans les contenus : les cours tout à fait classiques de français, de mathématiques, de logique, etc, se succèdent au long de la semaine, et l'approche concrète du monde du travail se fait lors de stages pratiques en entreprise. Ces 2 sites se rejoignent également dans le choix du public qu'ils accueillent puisque contrairement au site 1, ils intègrent quelques stagiaires de niveau scolaire un peu plus élevé que le public habituel du PAQUE, en particulier des FLE. Ce qui n'est peut-être pas sans influence sur le dispositif pédagogique mis en place.

Les 3 sites divergent également sur un autre point important, le partenariat inter-organismes, ce qui permet d'ébaucher une seconde typologie. De même que le site 1, le site 2 fonctionne à travers un partenariat entre organismes de formation co-contractants. Le travail en partenariat engendre deux effets : d'une part, une facilitation de l'individualisation du parcours des jeunes, ces derniers ayant la possibilité de changer de structure selon leurs besoins au cours de leur formation ; d'autre part, une coordination supplémentaire entre les organismes dans le suivi des stagiaires pour rendre opérationnelle cette volonté de coopération. Cet effort se traduit par exemple dans le site 2 par la mise en oeuvre d'un outil commun aux organismes : le livret de suivi. Ou encore dans le site du centre de la France, par des rencontres assez régulières entre les formateurs des différents organismes autour de la plate-forme des métiers.

## LES STAGIAIRES

La commande qui nous était faite portait sur le fonctionnement du PAQUE tel qu'il a été défini dans les textes à destination d'un public bien caractérisé. Aussi en accord avec les commanditaires, avons-nous cerné le profil théorique type du stagiaire visé par le dispositif et non un échantillonnage du public recruté par les organismes : il s'agissait bien, pour nous, d'observer comment le dispositif prévu fonctionne lorsqu'il est en cohérence avec ses intentions et non dans ses éventuelles dérives qui n'auraient plus permis alors de tirer les enseignements d'un modèle cohérent et appliqué. Aussi avons-nous choisi de ne pas retenir les publics extrêmes mais de nous en tenir à des jeunes entre 18 et 23 ans, au parcours scolaire s'étant achevé entre la 6<sup>ème</sup> SES et l'entrée dans le CFG, qui ne sont pas des professionnels du stage, en rupture avec l'autorité mais se ménageant quand même quelques contacts...

Tous ces jeunes ou presque viennent, de fait, de milieux sociaux frappés par un système qui ne ménage pas ses coups pour les plus faibles : chômage, emplois de très faibles qualifications, illégitimité sociale, racisme ordinaire ou victimes de l'Histoire... tels sont les destins des parents des jeunes que nous suivons. Et encore quand les parents sont présents car pour certains, ils ont quitté le foyer, sont malades ou restés dans leur pays. Comment cet environnement social pourrait-il nourrir le go-t de relations sereines entre les individus ?

Familles éclatées, incompréhension entre parents et enfants, misère affective sont le lot courant des 16 tranches de vie que nous avons vues. Comment s'étonner alors d'y retrouver des réactions à cette misère : délinquance, alcoolisme, violence, incapacité à se "contrôler", problèmes "intellectuels"... Même si aucun ne connaît la précarité absolue, la vie les a déjà marqués...

D'autant que la description de leur parcours scolaire continue de donner l'impression d'une implacable logique. Les meilleurs ont échoué à un CAP. D'autres sont allés jusqu'en 3<sup>ème</sup>, voire en 2<sup>nd</sup>e en Inde ou au Sri Lanka. Les moins bons ont attendu l'âge de 16 ans dans des classes spécialisées. Tous ressortent de cette histoire scolaire avec le sentiment d'un échec dont ils se sentent responsables. Jamais l'école ou les enseignants ne sont désignés comme responsables. Et encore moins le système social.

Dans le contexte de non-emploi - ils ont grandi - chez certains le chômage touche déjà une, voire deux générations - une grande majorité des jeunes qui constituent notre échantillon n'ont connu du travail que des ersatz : stages, places d'intérim, petits boulots - une seule n'a connu ni stage ni emploi. La perspective - et pour certains la réalité - du chômage constitue la toile de fond de leur existence. Cela rend d'autant plus vain la construction de projets professionnels cohérents que ceux-ci nécessiteraient des investissements, en particulier scolaires, dont ils ne se croient pas capables.

En dépit des contraintes liées aux sites étudiés, nos jeunes ressemblent bien au jeune "théorique" tel que nos critères de départ le dessinaient. Une rencontre de plus avec "la misère du monde" que le sentiment de la fatalité et de l'impuissance dispense même de questionner le monde pour le remettre en cause. On est loin, en effet, de la description catastrophiste ("ce sont tous des délinquants, ce sont tous des débiles") faite parfois des jeunes. Nous avons délibérément choisi de ne pas inclure les extrêmes (vers le "haut" ou vers le "bas"), afin d'être bel et bien face au public PAQUE, à cette misère intégrée qui engendre sentiment d'illégitimité et passivité. Car les révoltés, les vrais délinquants, les toxicomanes, même s'ils s'en approchent, ne restent pas longtemps dans le dispositif.

## LA MÉTHODOLOGIE

### A - Le problème tel qu'il se pose

Il s'agit d'observer comment dans la réalité se développe une des hypothèses majeures du projet PAQUE : **construire une démarche nouvelle qui aborde autrement les investissements pédagogiques en ne les séparant ni de l'expérience du travail en entreprise ni des moments d'évaluation et de suivi du stagiaire.** En d'autres termes, l'originalité affirmée de ce plan porte sur la nécessité d'articuler les actions de formation autour d'une évaluation avec les stagiaires des savoirs à l'œuvre dans la vie

professionnelle (plus que dans un métier précis) afin de les mettre en rapport avec leurs compétences actuelles. Non pas définir l'action pédagogique comme un rattrapage à partir du constat des lacunes du jeune par rapport à un référentiel scolaire mais une action tournée vers l'aval, vers la découverte du travail, vers l'analyse des savoirs qui y sont à l'œuvre et vers la définition en commun des moyens de les construire. Dans une perspective idyllique, on verrait les spécialistes de l'évaluation travailler avec les stagiaires et les tuteurs d'entreprise afin d'établir avec les formateurs un contrat didactique partagé autant sur les objectifs que sur les méthodes et sur les outils d'un suivi permanent. Si la conception globale de PAQUE innove, c'est bien dans cet effort pour rompre avec un cursus défini et évalué de l'extérieur, dans un amont scolaire qui a échoué et pour créer, a contrario, les conditions d'une clarté cognitive - le stagiaire participe à la définition de son projet d'apprendre.

## B - Les hypothèses

En bref, l'objet concret de ce travail concerne l'examen de la cohérence construite par les différents acteurs dans le domaine de l'utilisation, de l'évaluation et du perfectionnement de l'écrit au cours d'un stage PAQUE. On peut en conséquence formuler ainsi l'hypothèse générale de la recherche : **il existe une démarche concertée entre les différents acteurs pour ce qui concerne le rapport à l'écrit des stagiaires**. Cette hypothèse globale peut alors devenir opérationnelle à travers cinq hypothèses partielles :

- *Hypothèse 1* : il existe une **convergence de vue** sur la nature et les usages de l'écrit entre les lieux d'évaluation, le travail dans l'entreprise et la conduites des interventions pédagogiques. Cette hypothèse d'une convergence sera vérifiable par l'analyse des entretiens avec tous les acteurs.

- *Hypothèse 2* : cette convergence de vue se construit grâce à un travail spécifique de **concertation** entre les différents intervenants. Cette hypothèse sera abordée par l'examen du fonctionnement général du dispositif.

- *Hypothèse 3* : cette convergence de vue est observable concrètement dans le souci du dispositif d'évaluation et de suivi d'une **mise en relation** entre les comportements du stagiaire, le recours à l'écrit dans l'entreprise et les modalités de l'intervention pédagogique. Hypothèse selon laquelle les temps de bilan et d'évaluation assurent une régulation entre les différents acteurs.

- *Hypothèse 4* : cette mise en relation donne lieu à des **pratiques spécifiques** aux différents lieux mais portant la trace de cette référence commune. Cette hypothèse est à vérifier par la manière dont les différentes activités se font ou non écho.

- *Hypothèse 5* : convergence de vue et mise en relation dans la pratique visent la définition d'un **nouveau contrat didactique** dans lequel le stagiaire est associé à la définition des actions qui le concernent, qu'il s'agisse des modalités de l'évaluation, du rôle du travail en entreprise lors d'une action de formation générale, des modes d'intervention pédagogique comme aide à la construction des savoirs.

## D - Recueil des données

Pour constituer le matériau permettant de tester ces hypothèses, nous avons procédé à des entretiens, des observations et à l'analyse d'outils recueillis auprès des quatre groupes concernés que sont les jeunes eux-mêmes, leurs formateurs, les acteurs de l'évaluation et du suivi, les tuteurs dans les lieux d'alternance et de rencontre du travail en entreprise.

1) *Auprès de 14 jeunes* sur les seize, nous avons procédé à un entretien approfondi portant sur leur histoire personnelle et scolaire, leur rapport à l'écrit et la représentation qu'ils s'en font, la compréhension qu'ils ont du stage PAQUE dans lequel ils sont engagés et la spécificité qu'ils y voient. Nous y avons ajouté la reconstitution par le souvenir (anamnèse) d'une semaine de stage pédagogique afin de mesurer la cohérence qu'ils perçoivent et le rôle producteur (vs consommateur) qu'ils s'y attribuent.

2) *Dans les entreprises*, nous avons **collecté les écrits** utilisés dans le poste de travail et dans l'environnement d'entreprise. Et nous avons conduit un **entretien** approfondi avec le tuteur pour explorer sa perception des stagiaires, de leur difficulté et de leur possibilité, son interprétation du dispositif de

formation auquel il participe, sa représentation de l'écrit à la fois dans le procès de travail et comme outil de pensée.

3) *Dans les lieux de bilan, d'évaluation et de suivi*, nous avons conduit des **entretiens** avec les correspondants pour obtenir de l'information sur leur conception du projet PAQUE et les modalités concrètes de travail avec les autres partenaires, leur représentation de l'écrit et la description des outils qui leur permettent d'en évaluer la maîtrise, la cohérence de cette évaluation avec les usages de l'écrit dans l'entreprise et les investissements pédagogiques sur le lieu de formation, l'accueil qu'ils réservent à l'idée de définir en commun avec les stagiaires, les formateurs et les tuteurs d'entreprise une méthodologie de l'évaluation qui ne la situe plus à la périphérie de la formation (en amont et en aval) mais aide à élucider pour chacun des partenaires, et notamment le stagiaire, le processus de construction des savoirs au contact de l'expérience. Nous avons par ailleurs **observé** des séances collectives de bilan, ainsi que des entretiens individuels et avons **collecté les outils** et les référentiels d'évaluation afin de les mettre en rapport avec la situation de travail et la situation pédagogique.

4) *Dans les lieux de formation*, nous avons procédé à des **entretiens** approfondis avec chacun des formateurs intervenant auprès de notre échantillon de stagiaires afin d'explorer leur stratégie de formation dans le dispositif PAQUE, et notamment la réflexion commune avec l'entreprise et les lieux de bilan. Nous les avons interrogés sur leur représentation de l'écrit, sur les causes présumées des difficultés des stagiaires en ce domaine, sur les réponses pédagogiques qu'ils leur apportent dans le stage. Nous avons **observé les séquences** typiques de ce qui se fait en lecture, en production de textes et en étude de la langue, séquences vues du côté du formateur dans la mise en œuvre d'une démarche didactique, vue également du côté du stagiaire grâce à l'établissement d'un **budget-temps**. Enfin nous avons **collecté les outils** exploités en cours dans le domaine de l'écrit afin d'en analyser le référentiel théorique et de comprendre le rapport qu'ils entretiennent à la fois avec l'écrit de la vie professionnelle et avec les attentes des dispositifs d'évaluation.

Le traitement des matériaux collectés doit permettre de tester chacune des cinq hypothèses que nous avons posées précédemment. Il s'agit, d'une part, de repérer tous les indices de cohérence et de concertation entre les différents partenaires, que ce soit pour leurs représentations ou leur action et, d'autre part, d'éprouver le lien, pour chacun d'eux, entre discours et pratique.

Enfin, le traitement de ces informations, au-delà de la vérification des hypothèses de recherche, doit permettre de proposer **des pistes d'expérimentation** afin de mieux utiliser les ressources de cette situation privilégiée de formation qui réunit autour d'un même apprentissage une intervention pédagogique, un dispositif d'évaluation et des attentes professionnelles concrètes.

Benoît FOUCAMBERT, Jean FOUCAMBERT, Anne MAHÉ, Hervé MOËLO