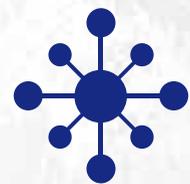


# EUROMED AND RESEARCH

Crédit photo : fotolia.com

Soutenir l'apprentissage : les formations de longue durée en EuroMed est un manuel fait pour aider à apporter un peu de clarté à ce qui ressemble pour beaucoup à une image un peu floue. Ceci nous aidera à être plus clairs sur ce que nous offrons en tant que formateur dans les formations EuroMed et les attentes qui peuvent y être satisfaites. La publication est destinée à l'origine pour les formateurs et les organisateurs de formation de longue durée, mais nous espérons que d'autres trouveront également l'inspiration dans cet ouvrage.

- Federica Demicheli : Chargée de projets à Salto EuroMed Jeunesse
- Mark Taylor : formateur et rédacteur
- Leo Kaserer : formateur et coach
- Taufik Laouzari : directeur d'un centre de jeunes à Asilah et formateur international



## Soutenir l'apprentissage: Les formations de longue durée en EuroMed



**SALTO-YOUTH EuroMed Resource Centre**  
Support and Advanced Learning and Training  
Opportunities within the Youth In Action Programme  
**INJEP**  
95 avenue de France - 75650 Paris cedex 13 - France  
[www.salto-youth.net/euomed](http://www.salto-youth.net/euomed) - [www.injep.fr/salto](http://www.injep.fr/salto)



**Avertissements**  
Ce document n'exprime pas nécessairement le point de vue officiel du Centre de ressources Salto EuroMed Jeunesse ou de la Commission Européenne. Toute reproduction de cette publication est autorisée uniquement à des fins non commerciales et uniquement si la source est citée. Toute correspondance relative à cette publication y compris la reproduction ou la traduction de tout ou partie de celle-ci doit être adressée au préalable au Centre de ressources Salto EuroMed Jeunesse (coordonnées ci-dessus)

## CHAPITRE I - Notes de bienvenue

**Bienvenue dans notre manuel - merci de l'avoir choisi et/ou de l'avoir téléchargé et d'y jeter un œil.**

Nous pensons que vous pourriez trouver quelque chose d'intéressant à l'intérieur:

Ce manuel a été fait pour aider à apporter un peu de clarté à ce qui ressemble pour beaucoup à une image un peu floue. Ceci nous aidera à être plus clairs sur ce que nous offrons en tant que formateur dans les formations EuroMed et les attentes qui peuvent y être satisfaites. Tout aussi important, ici, nous essayerons de démontrer que ce que nous n'offrons PAS et quelles sont les attentes qui ne peuvent pas être satisfaites.

La publication est destinée à l'origine pour les formateurs et les organisateurs

de formation de longue durée, mais nous espérons que d'autres trouveront également l'inspiration dans cet ouvrage.

Nous nous sommes inspirés de nombreuses sources et nous savons qu'il existe d'autres livres sur le "coaching", notamment un très beau guide sur le soutien aux initiatives de jeunes. Nous devrions en citer d'autres tout au long de l'ouvrage.

Cette publication est là pour vous aider à naviguer sur et autour de la Mer Méditerranée comme formateur. Regardez donc dans ce miroir, que voyez-vous ? Et oui, c'est la personne pour qui cette publication a été écrite !

### \* Pourquoi devriez-vous utiliser cette publication ?

Nous l'avons écrit en pensant à vous.

Vous pouvez ainsi vérifier ce qui est utile pour vous.

Vous pourriez même nous aider à rédiger un prochain numéro encore meilleur. Nous sommes sérieux ! Utilisateurs, cette première édition peut vraiment profiter de feedbacks de votre part. Nous avons fait face à un véritable défi en faisant ce premier numéro. Ecrire en tant qu'équipe a commencé d'une façon tout à fait logique et simple. Nous nous sommes mis d'accord sur la structure et les responsabilités dans l'écriture de chaque partie, ensuite nous nous sommes séparés et avons réellement commencé à penser à comment écrire et quoi écrire

et si cela allait correspondre avec le contexte d'Euromed ! De proches collègues nous ont aidé tout au long du chemin et nous ont assuré qu'au moins nous avançons dans la bonne direction. Maintenant nous avons besoin de vos retours.

**Apprendre quelques vrais trucs, apprendre comment aider vos apprenants à trouver ce qu'ils souhaitent apprendre et même voir s'ils l'ont réellement appris par la suite!**

Même dans des circonstances difficiles, il est possible de coacher et d'être coaché. Pour trouver comment apprendre soi-même, regardez par ici...

## Qu'est ce qui est dans ce manuel ?

### Fin, mais il y en a plus

Où regarder pour plus d'infos, publications utiles, plus de bijoux de sagesse, sites internet intéressants

### Chapitre 1

\* Vous être en train de le lire.

### Chapitre 6

\* Soutenir les apprenants en tant que coach est un concept plutôt nouveau, donc nous prenons un peu de temps pour explorer ce à quoi cela ressemble en pratique

### Chapitre 2

\* Vous mène à travers le contexte et quelques bases des formations de longue durée en EuroMed

### Chapitre 5

\* A quoi ressemble le fait d'être coach dans les Formations Longue Durée en EuroMed?  
 \* Comment vous préparer et quelles sont les questions sur lesquelles réfléchir ?

### Chapitre 3

\* Regardons ce qui fait que les réalités EuroMed changent si vite

### Chapitre 4

\* Regarde aux bases de notre travail comme coach  
 \* D'où vient le coaching ?  
 \* Où le coaching chevauche-t-il d'autres types d'interaction ?



**Prêts?  
 Maintenant tournez la page!  
 Et commençons...**



## CHAPITRE 2 - Introduction et Contexte

### \* Nos domaines d'intervention

Ce manuel a pour but d'être utilisé dans le cadre de la coopération Euro-méditerranéenne à travers deux programmes de financements importants qui sont Jeunesse en action et EuroMed Jeunesse IV.

Dans ce cadre, SALTO EuroMed a développé des stratégies spécifiques et des activités de soutien afin de renforcer la qualité de la coopération Euro-méditerranéenne dans le domaine de la jeunesse en fournissant des outils pédagogiques innovants.

SALTO EuroMed a pour but de renforcer la coopération entre les ONG Jeunesse et les institutions sur les deux rives de la Mer Méditerranée. Cette coopération requiert du temps et un fort soutien pour développer une compréhension mutuelle des différentes approches éducatives, pour apprendre à connaître les systèmes professionnels et organisationnels et pour renforcer l'apprentissage interculturel. Ce processus ne peut être réalisé à travers une seule formation mais nécessite plus de temps et un soutien spécialisé. Les champs d'actions de SALTO EuroMed ont constamment à faire face à des changements et des défis. SALTO a donc pour but de former les travailleurs sociaux, les responsables de jeunes et les formateurs à surmonter et à réagir à cette réalité ainsi qu'à développer des projets nationaux et internationaux de qualité.

La principale base pédagogique des programmes Jeunesse en action et EuroMed Jeunesse IV est l'éducation non formelle.

### \* Qu'est ce que l'éducation non formelle?

Il y a plusieurs perceptions et façons de comprendre l'éducation non formelle... Certaines approches sont plus liées à la vie associative mais la variété est grande... surtout si vous la regardez d'une façon mondiale. De nos jours, les sociétés sont dynamiques et les changements ont lieu dans différents champs d'activités, y compris le secteur de l'éducation. Les activités d'éducation non formelle augmentent le processus de développement d'attitudes et de compétences et contribuent au développement de la société en entier. L'éducation non formelle est orientée sur les besoins individuels en contribuant au développement personnel, en utilisant des objectifs d'apprentissage clairs ainsi que les aspects sociaux et en facilitant la communication, le dialogue interculturel et l'apprentissage social. La nécessité de l'éducation non formelle est motivée non seulement par le besoin de changer les mentalités, mais également par le besoin de « réformer et moderniser l'enseignement et l'apprentissage à travers les frontières ; dans l'intérêt des citoyens eux-mêmes »

La majorité de la littérature pertinente n'a été écrite que dans ces dernières années. C'est aussi le cas avec les

publications, les périodiques, les publipostages et autre sources d'informations sur l'éducation non formelle destinés aux jeunes qui n'ont vu le jour que récemment. Lorsqu'on balaie la littérature disponible, il est clair que l'éducation non formelle en tant que concept dans le cadre du travail jeunesse (au moins en théorie) est devenue de plus en plus présente.

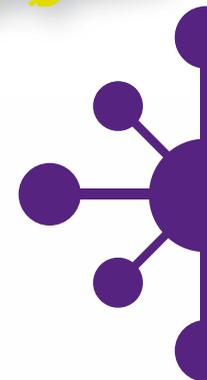
**L'éducation non formelle peut être caractérisée comme suit :**

- Se passe normalement en dehors d'une institution éducative ou de formation et ne mène habituellement pas à une certification ou un diplôme.
- Est structurée en termes d'objectifs et de temps d'apprentissage ou de soutien éducatif.
- Peut être entreprise par des individus ou faire partie d'une activité organisée, qui a lieu sur le lieu de travail ou d'une association.
- L'éducation non formelle doit être intentionnelle du point de vue de l'apprenant

### \* Qu'est ce que Jeunesse en Action ?

Jeunesse en Action est le programme de l'Union Européenne (UE) pour les jeunes âgés de 15 à 28 ans (dans certains cas de 13 à 30). Il a pour but d'encourager un sentiment de citoyenneté active, de solidarité et de tolérance parmi les jeunes Européens et de les impliquer dans le façonnage du futur de l'Union.

Il promeut la mobilité à l'intérieur et en dehors des frontières de l'UE, l'éducation non formelle et le dialogue interculturel ; et encourage l'inclusion de tous les jeunes indépendamment de leur formation scolaire ou de leurs origines sociales et culturelles.



**Le programme Jeunesse en action a pour but d'atteindre les objectifs généraux suivants:**

- Promouvoir la citoyenneté active des jeunes en général et leur citoyenneté européenne en particulier;
- Développer la solidarité et promouvoir la tolérance parmi les jeunes, en particulier encourager la cohésion sociale dans l'Union Européenne
- Encourager la compréhension mutuelle parmi les jeunes de différents pays
- Contribuer au développement de la qualité des systèmes de soutien aux activités de jeunes et les capacités des organisations de la société civile dans le domaine de la jeunesse.

**\* Qu'est ce qu'EuroMed Jeunesse IV?**

Le Programme EuroMed Jeunesse est un programme régional mis en place dans le cadre du troisième chapitre du processus de Barcelone intitulé " Partenariat dans les affaires sociales, culturelles et humaines". Il promeut la mobilité des jeunes et la compréhension entre les peuples à travers trois types d'actions: Echanges de jeunes, Services volontaires et Mesures de soutien.

Après le succès des trois précédentes phases, on attend durant la phase IV du programme environ 100 projets financés.

Huit pays participeront : Maroc, Algérie, Tunisie, Liban, L'Autorité palestinienne, Egypte, Jordanie et Israël. La Syrie ne prendra pas part au Programme<sup>1</sup>.

**\* Expériences de formations de longue durée**

Salto EuroMed a développé depuis 2003 des formations longue durée (FLD) en tant que principale méthode pour soutenir l'apprentissage professionnelle et personnelle des participants. La première expérience de FLD dans ce contexte a été « SAUTE dans l'échange de jeunes en EuroMed ; Mettez du Sel dans vos idées, et « Sauter à nouveau », («JUMP into EuroMed Youth exchanges » -« Put Salt On your idea » and « Jump again ») une FLD ciblant le développement de la qualité des projets d'échanges de jeunes. Ces FLD ont été

le premier essai de la mise en place d'un processus d'apprentissage sur le long terme. Cette expérience fut vraiment riche et forte, pas seulement en terme d'acquis personnel/professionnel, mais également dans la réalisation de projets. Depuis cette première expérience, ce concept de formation fut mis en place: -Débuter avec un séminaire introductif -Continuer avec une phase pratique ou « expérimentale » dans laquelle les participants mettent en place leurs projets -Finir avec un séminaire d'évaluation<sup>2</sup>

Quelques années plus tard, SALTO EuroMed a débuté deux FLD importantes "TOTEM: Training for Trainers in EuroMed; Formation pour les Formateurs en EuroMed" et "TATEM: Training for Active Trainers in EuroMed"; Formation pour les formateurs actifs en EuroMed (la seconde conjointement avec le Conseil de l'Europe). TOTEM a été conçue pour soutenir l'apprentissage des professionnels jeunesse ou des responsables de jeunes, déjà expérimentés en EuroMed et qui ont manifesté leur volonté/besoin de développer leur compétences en tant que formateurs sur ce domaine. Plus spécifiquement, TOTEM a répondu au besoin de développer des compétences spécifiquement reliées à EuroMed dans le domaine de la formation et a essayé de s'adresser à un groupe cible très spécifique.

TOTEM faisait partie de la stratégie de formation de SALTO et a constitué une formation complémentaire à TATEM, cette dernière s'adressant à ceux qui étaient déjà impliqués dans des activités de formations en EuroMed.

La première édition de TOTEM fut plutôt intense. En fait, il s'agissait d'une

FLD en cinq phases : 3 séminaires et 2 phases pratiques entre les séminaires. Durant ce chemin d'apprentissage intense, comme nous pouvons le lire dans le rapport, une phase appelée « mentorat » a été développée et introduite pour la première fois. Le mentorat était un outil d'apprentissage basique pour soutenir le processus d'apprentissage personnel des participants au TOTEM (puisqu'ils devenaient formateurs eux-mêmes). Ceci est particulièrement pertinent dans une formation de deux ans. Un mentor a été désigné pour chaque participant afin qu'il le/la guide et lui prodigue des conseils tout au long de la formation. Après cette expérience évaluée de façon positive, le processus à continuer avec l'introduction par SALTO EUROMED de nouvelles FLD traitant plus en détails de sujets particuliers avec un focus sur qu'on appelle aujourd'hui le « coaching » comme partie intégrante du processus d'apprentissage, par exemple : « Dialogue entre les civilisations » 2008/2009 ; « SVE un outil pour la citoyenneté active » 2010/2011, « Main dans la main pour un futur durable » 2010/2011, « Sports et jeux traditionnels comme

**Les formations de longue durée se concentrent sur différents sujets mais ont toutes la même structure de base :**

- **1 une formation** qui a pour but d'explorer le concept/sujet de la formation, de créer des partenariats pour développer des projets et d'ancrer le coaching dans le processus d'apprentissage de la 2<sup>de</sup> phase.
- **2 phase de coaching** des projets qui a pour but de soutenir le processus d'apprentissage des membres d'un partenariat pour un projet
- **3 une réunion d'évaluation** qui se concentre sur les développements personnels et professionnels



CHAPITRE 3 - Défis et réalités en EuroMed

outils interculturels » 2009/2010, « Formons nous avec nos voisins : société civile, participation et démocratie » 2010/2011, « Protéger l'environnement méditerranéen : les jeunes feront la différence » 2009/2010. Les défis du coaching étaient évidents dès le début, mais l'importance de celui-ci pour la réussite d'une formation l'était tout autant. Le coaching n'est pas seulement important dans le soutien à la création de nouveaux partenariats et projets, mais il l'est surtout pour soutenir chaque partenariat et chaque membre de ce partenariat à surmonter les difficultés et les défis du travail de groupe dans un contexte nouveau et interculturel. Le concept de coaching a été travaillé, débattu et amendé dans chaque équipe de formateurs. A travers l'analyse des expériences, le concept a été encore plus défini et formalisé dans le cadre des spécificités de l'Euro-Méditerranée. Durant les trois dernières années, SALTO EURO-MED a développé un nouvel outil pour soutenir le coaching pendant le

processus : la plateforme d'apprentissage en ligne/ e-Learning Platform. La plateforme d'apprentissage en ligne est un lieu virtuel dans lequel les coachs et les apprenants partagent les tâches et les devoirs. C'est un outil important pour aider à surmonter l'éloignement géographique et continuer à apprendre. SALTO EUROMED a besoin de cette nouvelle publication pour aider à analyser son expérience durant ces années afin de définir une méthode commune de travail pour les formateurs et aussi comme un outil pour tous les travailleurs sociaux et formateurs impliqués dans cette zone sensible. La publication est une réflexion sur les spécificités du soutien à l'apprentissage à travers le coaching en prenant en compte les défis de la coopération euro méditerranéenne. Les nouveaux défis de la société civile en EuroMed rendent cette publication d'autant plus importante qu'elle offre un outil potentiel pour soutenir les processus d'apprentissage pour les formateurs et les nouveaux travailleurs sociaux.

Dans ce chapitre du manuel, nous aimerions explorer les réalités et les défis des jeunes dans notre "monde EuroMed", et dresser quelques conclusions et idées qui pourraient nous aider à mieux connaître nos groupes cibles afin d'identifier, au moins quelques-uns, de leurs besoins et attentes. Diverses questions controversées apparaissent dans nos esprits lorsque l'on fait ce travail, parfois ces questions peuvent nous mener à d'autres questions: Sommes nous capables de décrire différents personnages ? Quelles sont leurs spécificités ? Éducation ? Styles de vie ? ...etc.

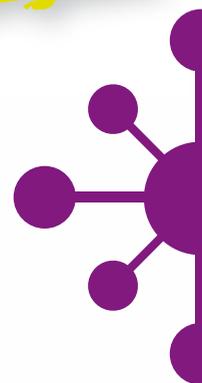
faire se rejoindre les différentes pièces de la mosaïque d'origine.

La région EuroMed est composée de pays européens (37 Etats membres de l'UE) et de 9 pays du sud de la méditerranée (Algérie, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine, Syrie et Tunisie) ; plus la Turquie pays programme et candidate à l'accession de l'UE. Cette zone est riche d'une diversité de systèmes socio-économiques, culturels et politiques. Ce puzzle complexe est aussi un facteur important qui peut nous aider à identifier quelques similarité et différences de caractéristiques des jeunes habitants. Au risque d'inclure trop de généralisation, nous avons trouvé qu'il s'agissait d'un défi passionnant de décider ce que nous pourrions mettre DANS et laisser HORS de ce chapitre... DONC

*Êtes-vous prêts à plonger avec nous ?  
Êtes-vous prêts pour cette découverte ?  
Alors allons-y !!!*

**PARTENARIAT DE QUALITÉ:  
NÉ D'UNE COOPÉRATION À LONG TERME !**

Un résultat de la FLD « Dialogue entre les civilisation » est le partenariat « groupe pour un SVE de qualité». Ce partenariat a développé une stratégie à long terme pour le SVE, les séminaires et les visites d'études pour mieux comprendre et s'entendre ce que sont les critères d'un SVE de qualité dans le contexte EuroMed. Ils ont produit un document basé sur leurs expériences communes pendant la phase de coaching. Ils ont utilisé leur propre histoire, défis et réussites pour rédiger ce document<sup>3</sup>.  
À l'heure où nous imprimons, nous savons que ce partenariat travaille toujours ensemble!



CHAPITRE 3



D'un point de vue général, la zone EuroMed est caractérisée par sa pluralité culturelle et religieuse, par une large variété de styles de vie qui coexistent quotidiennement et par une variété de paradoxes et de disparités extrêmes en terme de ressources sociales, culturelles, technologiques et économiques qui diffèrent grandement en fonction du genre et du statut social de la famille. C'est aussi caractérisée par les valeurs différentes que les jeunes, de différents endroits dans la région, portent pour eux mêmes et pour les autres. Manifestement, les jeunes de la région EuroMed ont des besoins et des attentes spécifiques et font face à des difficultés particulières dans leur parcours vers leur développement personnel et leur participation dans la société. Chaque catégorie (si nous nous autorisons à faire l'effort de les distinguer) nécessite une attention spécifique et différente en termes de politiques jeunesse. Cependant, notre première observation a été l'absence d'une politique jeunesse officielle dans la zone EuroMed. De nombreux Etats du sud de la Méditerranée n'ont aucune politique jeunesse officielle et encore moins une politique jeunesse dans les faits. Les récents mouvements de révoltes de jeunes dans les pays du sud de la région EuroMed, qui ont conduit à la chute des présidents tunisien et égyptien et des respectifs partis politiques au pouvoir, ainsi qu'à de nombreuses réformes politiques et sociales importantes dans d'autres pays, reflètent clairement le fossé énorme entre les

générations que l'on pourrait considérer comme un puissant « choc des générations » indiquant le besoin urgent d'une impulsion vers le « faire ensemble » entre générations. Les jeunes dans le sud sont principalement considérés comme individualistes lorsqu'on les compare aux générations précédentes, à cause des effets de la globalisation et des forts changements structurels dans les sociétés. On peut le voir dans les systèmes scolaires et éducatifs, les styles d'urbanisation, les nouvelles structures d'emploi, l'âge du mariage en recul et les changements rapides de valeurs influencées par « l'ouest ». Tout ceci est considéré comme la principale source de conflits, d'incompréhensions et de tension entre le monde adulte (au pouvoir) et les jeunes (la majorité de la population)<sup>1</sup>. L'existence d'un dialogue ouvert et structuré dans le nord de la région a permis, dans de nombreux cas, leur participation active à la vie de la communauté, comme agents du développement durable. Si l'on considère les événements récents dans certains pays européens comme en Grèce ou en Espagne, il est vrai que leur situation n'est pas idéale puisqu'ils ont des problèmes similaires à leurs voisins du sud. Mais ils peuvent participer au processus de prise de décision à travers leurs représentants dans diverses structures politiques et socio-économiques, même si parfois les jeunes n'utilisent pas ces opportunités autant qu'ils le pourraient<sup>2</sup>. En Europe, la participation des jeunes à la vie sociale et politique semble se métamorphoser,

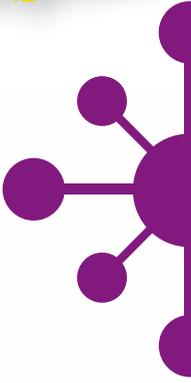
à travers l'existence même de nombreuses initiatives et programmes qui ont pour but de promouvoir la participation des jeunes dans la vie publique. Les femmes et les jeunes filles de la région Meda sont généralement considérées comme un groupe très vulnérable. La plupart sont sujettes à diverses formes de discriminations: au sein des familles, à l'école et l'université, au travail ou durant leurs loisirs. Contrairement à l'Europe, le concept d'égalité des genres n'est pas vraiment envisagé par la majorité de la population (les femmes elles-mêmes dans certains cas). Cela est d'une certaine façon due à la grande influence des cultures locales, des traditions et des systèmes éducatifs qui renforcent le rôle traditionnel des genres. Peu d'opportunités sont donc offertes aux femmes pour atteindre les mêmes buts que les hommes dans de nombreuses sociétés et c'est aussi le cas parmi les jeunes filles originaires de familles d'immigrants en Europe<sup>3</sup>.

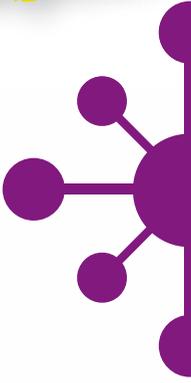
**“le statut des femmes est (...) le résultat de la prédominance des valeurs patriarcales dans les sphères légales, religieuses et politiques, et une plus large organisation des discriminations construites sur des aspects historiques et culturels”<sup>4</sup>**

Nous notons également que les différences entre les jeunes urbains et ruraux sur la rive sud de la Méditerranée sont très visibles et sont considérées comme un facteur bloquant pour le développement social. Ces différences sont dues, d'une certaine façon, à la tendance à l'urbanisme et à la construction massive de centres urbains au détriment des zones rurales qui souffrent d'un grand manque d'infrastructures basiques et de services publics. Ceci a généré un exode massif vers les centres urbains existants et la création de campements sauvages où les jeunes se sentent marginalisés et sans aucun rôle dans le système socio-économique. De nombreux jeunes sont rattrapés par une crise identitaire entre nationalisme et/ou extrémisme religieux, alimentée par la haine de "l'autre" et le rejet des autorités publiques officielles. Ceci peut conduire les jeunes vers le risque potentiel de devenir des proies faciles pour les religieux radicaux et les doctrines politiques qui profitent d'un niveau intellectuel souvent bas et de leur profond sentiment de frustration.



<sup>3</sup> "EUROMED Partnership: Acting for gender equality" - European Communities, 2006) and UNDP Human Development Report, 2002 - <sup>4</sup> "Les femmes en tant que participantes à part entière à la Communauté euro-méditerranéenne d'États démocratiques", Rapport d'EuroMeSCO, Avril 2006





En Europe, la situation des jeunes est un peu similaire d'une certaine façon, spécialement avec les groupes de minorités comme les immigrants et les Roms, qui malgré plusieurs programmes pour promouvoir leur intégration, sont de plus en plus marginalisés et sous représentés parmi les victimes des « valeurs du système » et qui appellent à plus de reconnaissance et d'égalité pour leurs droits culturels.

Afin d'aller un peu plus en profondeur, nous essayerons dans les lignes qui suivent d'analyser quelques facteurs clés de la situation des jeunes dans la zone EuroMed.

**Fracture démographique : les jeunes sont ils une minorité?**

La jeunesse représente la plus grande partie de la population dans la région EuroMed, cependant l'équilibre démographique sur les deux rives de la région EuroMed est en train de faire l'objet de changements considérables.

La croissance démographique reste élevée dans les pays du sud de la Méditerranée. L'énorme inégalité de répartition parmi les différents pays concernés, qui peut passer du simple au double entre le nord et le sud, affectera le futur de toute la région et des jeunes eux mêmes, qui sont et seront en première ligne pour ces révolutions et développements. Les migrations internationales sont devenues aussi un facteur important de l'évolution des sociétés européennes et méditerranéennes<sup>5</sup>.

**Situations familiales**

Il s'agit de la similitude la plus claire entre les jeunes de la région. Nombre d'entre eux sont confrontés à beaucoup de difficultés pour gagner leur indépendance et quitter le nid parental : l'âge de mariage augmente pour les hommes et les femmes, le parcours de l'enfance à l'indépendance de l'âge adulte dépend de la nature du déménagement (provisoire : pour étudier; pour travailler ou définitif : pour créer une nouvelle famille ou simplement vivre avec son partenaire). Ce parcours peut se fissurer et les jeunes peuvent être forcés de revenir au domicile familial à cause de difficultés à avoir un emploi permanent ou des revenus suffisants ou après la dissolution du couple ou de la nouvelle famille (notamment pour les femmes). En effet de nombreux jeunes avec moins d'opportunités considèrent que rester chez leurs parents leur permettent de vivre plus confortablement<sup>6</sup>.

**Education : Formelle ? Non formelle ?**

En analysant les systèmes éducatifs de la région, nous avons noté que l'âge de l'école obligatoire est officiellement entre 16 et 18 ans, mais il y a un important fossé entre le nord et le sud en matière d'assiduité : dans le sud, on note un taux notable d'abstention ou d'abandon de l'école surtout dans les zones rurales et par les femmes, même si la zone EuroMed est considérée comme l'une des plus riches du monde en matière d'écoles, de centres pédagogiques, d'universités et de grandes

écoles. La tendance vers l'enseignement privé ne cesse d'augmenter dans toute la région avec un sérieux questionnement quant à l'efficacité de l'école publique, et à l'égalité d'accès pour les jeunes indépendamment du statut économique et du lieu de résidence.

Durant les deux dernières décennies, la plupart des pays ont pris conscience du besoin de promouvoir l'égalité des genres dans le système éducatif mais il existe toujours des niveaux différents d'efficacité et d'engagement. Il y a toujours un long chemin à parcourir pour atteindre cette égalité et surmonter les nombreux défis culturels et traditionnels.

Nous avons aussi noté que l'utilisation des nouvelles technologies comme outil pour l'éducation n'est pas répandu dans la région, et est seulement réduit à une toute petite part de cette région à cause des situations économiques des pays et de la qualité des infrastructures éducatives.

Concernant la promotion de l'éducation non formelle, nous pouvons voir que l'engagement associatif dans le processus d'apprentissage est encouragé et soutenu de plus en plus, même si la compréhension de la terminologie (éducation non formelle) et son utilisation appropriée n'est pas encore tout à fait claire. Par exemple, dans le sud cela peut être considérée comme une éducation alternative pour ceux qui ne pourraient participer aux

systèmes éducatifs officiels afin de réduire le taux d'illettrisme. Cependant, en UE, les individus sont mis sous pression par la forte concurrence sur le marché du travail pour continuellement mettre à jour leurs compétences afin de sécuriser leur emploi. La formation tout au long de la vie est perçue comme un élément clé dans celle-ci.

Nous notons une nouvelle fois dans une étude récente, que seulement un quart des jeunes adultes de l'UE, parmi ceux qui n'ont pas été impliqués dans une activité volontaire organisée dans les 12 mois précédents, ont reçu une qualification (un certificat ou un diplôme) pour leur participation<sup>7</sup>.



<sup>5</sup> "les dynamiques démographiques en Méditerranée" - les notes d'analyse du CIHEAM N°11 juin 2006) and "avoir 20 ans dans 20 ans en Méditerranée" - INEP 2000). - <sup>6</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Youth\\_in\\_Europe](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Youth_in_Europe) <http://genderpogar.org/countries/country.aspx?cid=19> <http://www.undp.org/>

<sup>7</sup> "Training and employment in the northern and southern Mediterranean region". Euromed Communities 2006 and Flash EuroBarometer No 319a - "Youth on the move" February-May 2011



### Revenu des jeunes - À quel point la zone Euro-méditerranéenne est elle inégalitaire ?

Les fossés dans le Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant entre les pays Euro-méditerranéens du nord et du sud ne se réduisent pas. En 2006, le revenu moyen par habitant dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée est bien plus bas que la moyenne dans les pays de l'UE. Bien que plus de 20% des jeunes européens âgés de 18 à 24 ans soient sous le seuil de pauvreté en 2007, ils sont considérés comme des privilégiés lorsque l'on compare avec leurs homologues sur l'autre rive<sup>8</sup>.

### Marché du travail

Il existe une grande diversité dans les modèles de passage du milieu éducatif au milieu professionnel parmi les jeunes européens, puisque leur entrée sur le marché du travail peut soit être droite (directement depuis l'école ou l'université vers un emploi permanent) ou fragmentée (associant éducation et emploi à temps partiel). Ces types de transition sont très rares dans certaines régions de la partie sud et est de la Méditerranée. Là bas, de nombreux jeunes qui ont abandonné l'école très tôt cherchent un emploi permanent, que ce soit dans les entreprises familiales ou dans des conditions de travail précaires. Comme les chances de trouver un travail accompagné d'un bon salaire ne sont pas grandes, de nombreux jeunes choisissent d'immigrer vers la rive Nord afin de trouver des opportunités

qui sont mieux rémunérées (notamment si l'on compare les salaires avec leurs pays d'origine).

De façon générale, le chômage des jeunes devient un problème sérieux auquel les pays Euro-méditerranéens doivent faire face, puisque 53% des jeunes européens sont inquiets de l'absence d'emploi dans leurs villes ou régions. Dans de nombreux cas, cela est dû au manque de bonnes opportunités d'emploi dans les domaines d'études des jeunes ou au fait que les emplois sont trop peu payés et que les salaires ne suffisent pas à offrir un niveau de vie raisonnable<sup>9</sup>.

### Religion

La religion est l'un des sujets les plus importants et qui suscitent l'intérêt de nombreux jeunes dans les sociétés européennes ou méditerranéennes. Dans cette région, il y a une grande diversité religieuse notamment dans la partie la plus riche (l'ouest et le nord) qui est surtout due aux flux migratoires. Néanmoins, cette diversité est entourée par un mélange complexe de faits et mythes, haine et peur, provoquant dans certains cas de nombreuses tensions entre les jeunes de différentes origines religieuses.

Il est difficile de mesurer le nombre exact de jeunes se disant pratiquants ou non pratiquants dans la région puisqu'il s'agit d'une affaire personnelle. Mais tout de même, nous avons noté que dans le sud, la religion est présente dans différents aspects de la vie quoti-

dienne et touche les jeunes autant que n'importe qui. Dans de nombreux cas, cela peut conditionner des décisions importantes, des comportements dans la relation à la communauté locale ou avec le voisinage de cette région.

"...dans les sociétés Euro-Méditerranéenne, elles (les religions) coexistent simplement avec d'autres processus contemporains (migrations, différences socio-économiques, globalisation etc.) comme un facteur important à considérer concernant les jeunes et le travail avec les jeunes..."<sup>10</sup>

### L'image de "l'autre":

Les sociétés euro-méditerranéennes présentent assurément un nombre de "ressemblances familiales" résultant de leur histoire complexe. C'est la région la plus diverse dans le monde en termes de mixité et de brassage ethnique ; et tout ceci fait l'objet de stéréotypes réciproques.

Le monde EuroMed peut être envisagé comme un espace de dialogue et de confrontations où les identités sont définies par un jeu de miroir. Cette zone n'est pas perçue comme une entité homogène mais comme un ensemble de plusieurs stéréotypes, bons à généraliser les idées fausses entre les différents citoyens.

En réfléchissant sur la construction de l'image de "l'autre" parmi les jeunes dans la région EuroMed, en essayant de dévoiler les préjugés que possèdent les jeunes et la façon dont ils se

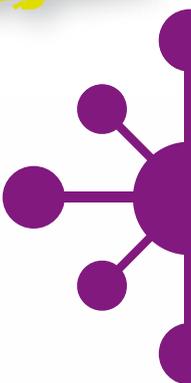
comprennent et comment ils se présentent aux autres, il est crucial de garder à l'esprit que les stéréotypes ne doivent pas être analysés en fonction de s'ils sont justes ou faux, vrais ou erronés, les stéréotypes doivent être plutôt perçus comme des généralisations et des simplifications de ce que l'on rencontre individuellement

De nombreux facteurs peuvent influencer la construction de cette image, comme les comportements individuels, les médias, ou les affirmations historiques apprises à l'école, l'immigration, le tourisme, etc... Et ils peuvent être de différents niveaux et de différents points de vue selon les régions, les religions, les langues, le genre, etc. Cependant, dans de nombreux cas lorsque les jeunes tentent de détruire ces stéréotypes et préjugés ils risquent potentiellement d'en renforcer d'autres<sup>11</sup>.

La vue d'ensemble de la situation globale de la région EuroMed peut nous aider à mettre en exergue le niveau de diversité et de complexité de tous ces problèmes, auxquels doivent faire face à la fois les formateurs et les participants lors des FLD en navigant sur cette « mer agitée » ! Et il a été prouvé que l'un des outils utiles lorsque l'on travaille sur ces problèmes est l'intégration du coaching dans le processus d'apprentissage.

<sup>8</sup> [www.planbleu.org\\_methodologie\\_indicateurs\\_smd2009\\_Uk\\_00\\_1\\_PIB\\_EN.pdf](http://www.planbleu.org_methodologie_indicateurs_smd2009_Uk_00_1_PIB_EN.pdf) (World Bank, World development indicators.) Pocketbook on EuroMediterranean statistics - Eurostat 2010 - 9 Flash EuroBarometer No 319b - "Youth on the move" February-May 2011. "GLOBAL EMPLOYMENT TRENDS 2011 - the challenge of a job recovery" - ILO publication 2011

<sup>10</sup> "Mosaic-The training kit for Euro-Mediterranean youth work", Council of Europe, 2010 - 11 For a much greater discussion of such dynamics, see: "683 opinions : the situation of young people in the Euro-Mediterranean Area" - Euro-Mediterranean Youth Platform November 2005 "Living together: Combining diversity and freedom in 21st-century Europe" Report of the Group of Eminent Persons of the Council of Europe ([www.coe.int](http://www.coe.int))



## \* LECTURES COMPLÉMENTAIRES

- "683 opinions : the situation of young people in the Euro-Mediterranean Area" - Euro-Mediterranean Youth Platform November 2005
- "Culture and communication key factors for changing mentalities and societies" - study by the Anna Lindh Euro-Mediterranean Foundation for the dialogue between cultures for the 2006 Euro-Mediterranean Ministerial Conference on "Strengthening the role of women in society"
- "AGORA Debats Jeunesse N°32" - INJEP - l'Harmattan 2003
- « Youth and Mediterranean Challenges » - quaderns de la Mediterrània 11 - IEMed2009
- « culture, cultures : quelle (s) pédagogie (e) de l'interculturel ? » - Jeunesse / Education / Territoires - cahiers de l'action N° 24-25 - INJEP 2009
- « Rum 21 » European Journal on Youth Policy N° 10 (12/2007)
- "Women in Arab Countries: Challenging the Patriarchal System?" - Philippe Fargues. Population & Societies No.387, INED, February 2003, available at [www.ined.fr](http://www.ined.fr);
- "EUROMED Partnership: Acting for gender equality" - European Communities, 2006
- "Avoir 20 ans dans 20 ans en Méditerranée" - INJEP 2000
- UNDP Human development Report 2002
- Youth Policies Studies, INJEP
- « Adolescents méditerranéennes » Marc Breviglieri and Vincenzo Cicchelli.
- [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Youth\\_in\\_Europe](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Youth_in_Europe)
- [www.planbleu.org\\_methodologie\\_indicateurs\\_smd2009\\_Uk\\_00\\_1\\_PIB\\_EN.pdf](http://www.planbleu.org_methodologie_indicateurs_smd2009_Uk_00_1_PIB_EN.pdf) (World Bank, World development indicators.)
- Pocketbook on EuroMediterranean statistics. Eurostat 2010
- "Living together: Combining diversity and freedom in 21st-century Europe" Report of the Group of Eminent Persons of the Council of Europe ([www.coe.int](http://www.coe.int))
- "Mosaic-The training kit for Euro-Mediterranean youth work" Council of Europe 2010
- Flash EuroBarometer No 319b - "Youth on the move" February-May 2011.
- "GLOBAL EMPLOYMENT TRENDS 2011 - the challenge of a job recovery" - ILO publication 2011
- [www.planbleu.org\\_methodologie\\_indicateurs\\_smd2009\\_Uk\\_00\\_1\\_PIB\\_EN.pdf](http://www.planbleu.org_methodologie_indicateurs_smd2009_Uk_00_1_PIB_EN.pdf) (World Bank, World development indicators.)
- Pocketbook on EuroMediterranean statistics. Eurostat 2010

## CHAPITRE 4 - Les concepts du coaching

### \* Quelques remarques

Le coaching est de nos jours un terme très populaire qui a trouvé sa place dans le langage courant et dans divers domaines de nos vies professionnelles et également personnelles (coach en diététique, en assurance, en fitness, etc.) Est ce que tous ces coachs font la même chose? Je parie que non!

Nous devons être attentifs sur ce que l'on appelle le « coaching », puisqu'il a, s'il est bien utilisé, une profondeur et un fort potentiel dans le soutien des

individus et des groupes à atteindre leurs objectifs. Lorsque l'on parle de coaching nous découvrons parfois qu'il est difficile de définir une limite entre toutes ces différentes disciplines. Il n'y a aucune définition unique et véritable. Mais tout de même, nous basons notre concept sur l'existence d'une série de principes largement cohésifs et nous essayerons de les définir tout au long des pages suivantes.

### \* D'où vient le terme de "coaching" ?

Comme indiqué dans la littérature, il semble que le mot soit apparu dans les années 1550 pour décrire une sorte de grand attelage tiré de l'hongrois "kocsi (szekér) (attelage) de Kocs", le village où il a été conçu. Un peu plus tard dans le même siècle, « coach » était utilisé dans presque toutes les langues en Europe dans leurs propres contextes. Par exemple, « coach » fut appliqué aux wagons de chemins de fer au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle.

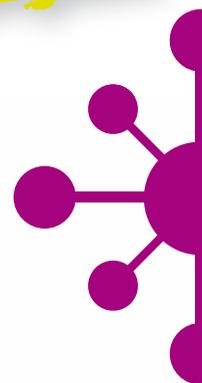
Le Dictionnaire Etymologique en ligne informe que « coach » était le terme argot à l'Université d'Oxford à partir de 1849 pour un tuteur qui « conduit » ces étudiants à travers les examens.

Au sens sportif, "coach" est apparu autour de 1867. Dans les années 1980, le coaching est passé du sport aux affaires.

### \* Le développement du coaching comme discipline

Dans plusieurs publications (par exemple, Ian McDermott et Wendy Jago 2005), il est mentionné que l'essence du coaching peut être révélée dans une variété de traditions culturelles et religieuses à travers le monde aussi longtemps qu'il y a eu des aînés et des responsables qui ont suscité des idées à travers un puissant questionnement.

Dans sa forme actuelle, le coaching est une discipline relativement nouvelle. Le champ du coaching est le résultat de la convergence de différents développements dans la dernière moitié du siècle. Une des publications les plus influentes a été "The Inner Game of Tennis" de Timothy Gallwey en 1974. Dans ce livre, il décrit, que le joueur de tennis doit jouer deux



matchs simultanément: le match externe est de battre le joueur de l'autre coté du filet, mais le match le plus délicat et difficile à jouer est celui contre ses propres échecs et problèmes. L'émergence du coaching comme

profession populaire a débuté aux Etats-Unis dans la fin des années 1980. Depuis lors, la prolifération du coaching a conduit à une énorme et ingérable augmentation de champs d'interventions où le mot coaching est utilisé.

### \* Terminologie/ caractéristiques du coaching

Il y existe de nombreuses mais similaires façons d'expliquer le terme "Coaching". Celle-ci est celle que nous avons trouvé de plus significative pour notre travail : « Le coaching est l'art de faciliter la libération du potentiel des individus pour atteindre des objectifs significatifs et importants » (Rosinski).

Le coaching est orienté vers les impacts concrets et les résultats, il s'agit d'aider à formuler et à atteindre des objectifs. Le coaching se réfère à l'activité d'un « coach » soutenant l'apprenant à découvrir et utiliser son potentiel et ses ressources individuelles.

Le coaching a tendance à se concentrer sur un résultat spécifique que l'apprenant cherche à atteindre. Le coach a pour but de stimuler les apprenants à dévoiler leurs connaissances innées pour une meilleure performance. Le coaching est mentionné à de nombreux endroits comme l'art de choisir en fonction d'une situation donnée, la voie la plus appropriée pour le processus de coaching, ce qui signifie que mis à part des outils techniques, la reconnaissance de la cohérence et l'empathie sont vitales. La responsabilité de la prise de

décision reste à l'apprenant. Le coaching concerne l'apprentissage (pour l'apprenant et le coach).

Bien que ces lignes nous donnent une meilleure compréhension du coaching, il est nécessaire de souligner le fait qu'il n'y a pas une seule définition du coaching acceptée par tous. Cette publication est notre tentative d'exprimer ce à quoi ressemble l'expérience de coaching pour nous, puisque nous avons pu absorber et apprendre d'autres coachs, publications et dans nos propres formations longue durée.

Nous avons noté qu'il y a différentes formes de coaching en fonction des groupes cibles, du contexte et nous commençons à voir à quel point notre pratique de la formation longue durée est spécifique. Selon nous, les formes les plus importantes peuvent être les suivantes:

#### Coaching d'équipe

Le coaching d'équipe consiste à aider les groupes d'individus à devenir une équipe, à être plus performants et à atteindre les objectifs fixés ensemble. Les coachs aideront par exemple les

membres d'une équipe à se rendre compte de comment ils agissent et interagissent ensemble. Si l'aspect relationnel n'est pas inclus dans le coaching alors le processus devient plutôt celui de facilitation. Le coaching d'équipe implique un processus élaboré ; il inclut d'apprendre à se connaître les uns les autres, à créer une relation et à travailler ensemble. Le meilleur rendement sera trouvé lorsque les objectifs de l'équipe et les objectifs individuels se rencontreront. Les coachs aident à libérer les potentiels individuels et collectifs dans le cadre de la poursuite des buts de l'équipe.

#### Le coaching de projet

On se concentre sur la réalisation d'un projet développé dans le cadre d'un partenariat. Le coaching de projets met l'accent sur le développement et la réalisation. Donc la plupart du temps en parallèle du coaching d'équipe, la question est posée d'un partenariat transparent pour la réussite du projet. Qui s'est mis d'accord sur le partenariat ? Est-ce que ce sont les individus qui ont participé à la formation et qui ont l'appui d'une ONG ? Ou est-ce une ONG qui envoie l'un de ses représentants pour réaliser une activité ?

#### Le coaching international

Avec ce terme, il s'agit de comprendre que le groupe apprenant est constitué de membres basés dans différents pays. Dans nos activités de FLD en EuroMed, les participants se rencontrent d'abord physiquement puis travaillent

virtuellement ensemble sur les projets (à travers les courriels etc.) avant même le début de l'activité, ce qui signifie que le processus de coaching se passe surtout par internet. Les groupes d'apprenants sont composés d'un nombre égal de membres de pays européens que de membres de pays MEDA (pays autour de la Méditerranée).

#### Le coaching interculturel

Ceci décrit le coaching de participants qui appartiennent à différents groupes culturels. Nous fonctionnons tous avec de multiples cultures. Très souvent, nous voyons les nations/pays comme le critère principal à prendre en compte pour nous identifier culturellement (nous les égyptiens, les britanniques, les français, les algériens...). Mais notre nationalité est simplement l'un des groupes auquel nous appartenons. En suivant le concept de l'oignon culturel (culture extérieur; la langue, les activités, les coutumes, les rôles modèles, les secrets) nous pourrions voir du coaching interculturel à l'intérieur d'un même pays, et même d'une même ethnie (par exemple : un entrepreneur; un punk et un religieux sont du même pays mais ils vivent dans des cultures très différentes. Le coaching d'une équipe où ces individus travailleraient ensemble pourrait déjà être interprété comme du "coaching interculturel").

Rosinski dans "Coaching across cultures" suggère que différentes cultures pourraient être considérées comme ayant un effet sur le coaching



là où les différences et les similitudes transcendent différentes lignes comme:

- Géographie et nationalité, région, religion, ethnicité,
- Discipline : profession, éducation
- Organisations: volontaire, travailleur rémunéré, décideurs, fonctionnaires

- Vie sociale: famille, amis, classes sociales, clubs
- Genre et orientation sexuelle

Nous aborderons ce domaine plus en profondeur dans le prochain chapitre.

### \* Quels pourraient être les avantages du coaching ?

McDermott et Jago donnent un résumé pratique des avantages d'utiliser le coaching au sein d'équipes :

- Efficacité et productivité améliorée
- Plus de créativité
- Meilleure utilisation des ressources (humaines et financières)
- Un(e) partenariat/coopération harmonisé(e)
- Un apprentissage amélioré
- Le développement d'équipe
- Des relations améliorées
- Plus grande flexibilité aux changements
- Une équipe motivée

- Le coaching contient la découverte et la surprise
- Le coaching exploite les connaissances inconscientes, les ressources et la créativité
- Le coaching doit donner l'opportunité de comprendre nos possibilités, il augmentera nos connaissances et nos listes d'options. Le coaching nous aide à distinguer les affirmations vraies des fausses. Le coaching devrait avoir une approche créative et surprenante !

Et ils continuent en donnant toute une liste de principes utiles pour faire du coaching efficace en répondant à la question suivante:

#### Comment fonctionne le coaching ?

- Le coaching est conduit par le processus pas par le contenu
- Le coaching est transparent
- Le coaching engage l'apprenant dans une recherche et une découverte intérieure et de la détermination
- Le coaching fonctionne en posant des questions pas en affirmant
- Le coaching n'est pas limité à la résolution de problèmes

#### Qu'est-ce que fait un coach?

Les coachs soutiennent, assistent, défient, questionnent et encouragent. Ils s'assurent que l'apprentissage spécifique puisse être réutilisé par les apprenants dans le futur. Les structures et les méthodologies de coaching sont très nombreuses avec néanmoins un trait caractéristique unifiant : les approches de coaching sont essentiellement "facilitatrices" ce qui signifie que le coach pose surtout des questions et défie les apprenants d'apprendre par leurs propres ressources.

Le coach aura différents types d'interactions avec les apprenants et aura besoin d'être calé et transparent dans

les approches qu'il prendra. Certains types d'interaction que l'on peut trouver dans le coaching sont décrits ci-après:

**Former:** c'est l'interaction dans le cadre de transmission de compétences. Le formateur a le rôle d'un expert et le participant apprend et est soutenu dans son processus d'apprentissage.

**Guider:** c'est prescrire et donner une direction

**Intervenir:** interrompre et influencer une situation (spécialement dans des moments critiques pour le processus ou le groupe), cela a clairement un gros impact sur le processus.

**Suggérer:** donner des idées et des chemins, montrer des alternatives.

**Feedback:** c'est un message à une autre personne sur comment son comportement est perçu et compris par une autre. C'est l'une des méthodes les plus fortes dans le coffre au trésor du coach et pour cela nous lui donnons un peu plus de place ici que les autres types d'interaction. La "fenêtre Johari" a prouvé qu'elle était un outil utile dans l'explication du rôle des feedbacks dans un environnement éducatif. Développé par Joseph Luft, psychologue, et Harry Ingram, psychiatre- leur modèle montre clairement qu'est-ce qu'un processus permet d'atteindre.

	Connu de moi	Inconnu de moi
Connu des autres	Zone publique	Zone aveugle
Inconnu des autres	Zone cachée	Zone inconnue

La fenêtre en haut à gauche **zone publique** couvre les aspects connus de soi et qui sont clairement évidents pour les autres. Habituellement, ce sont des faits facilement identifiables mais qu'il est toujours utile de vérifier d'un point de vue de la perception des autres, la **zone cachée** est la zone qui est connue de soi mais cachée des autres, habituellement relative à votre motivation à agir, vos pensées...

La **zone aveugle** couvre ces aspects qui sont connus des autres mais pas de soi, souvent vous trouverez que les autres ont des perceptions différentes de vos actions et de leurs conséquences, des choses auxquelles vous n'aviez pas pensé auparavant...

Le feedback est nécessaire pour nous aider à réduire les zones aveugles et augmenter les zones publiques. Un coach peut être précieux pour aider dans ce processus.

## LES APPROCHES À DISTINGUER DU COACHING ?

En plus des interactions listées au dessus, parfois l'on s'égaré vers d'autres domaines lorsqu'on fait ce que l'on pense être du "coaching". Vous devrez décider lorsque vous commencerez dans quelle mesure il est utile et/ou valable d'utiliser certaines de ces interactions avec vos apprenants :

**Enseigner** : transmettre des connaissances, inculquer ce qui est vrai ou important

**Tutorat** : dans la plupart des pays un tuteur est une personne employée pour l'éducation des autres. Un ordre hiérarchique dans le procédé d'apprentissage est défini.

**Gérer** : le processus, les étapes sont décidées par le « décideur ». Un dialogue n'est pas nécessaire puisque la décision est prise verticalement.

**Mentorat** : il s'agit de soutien délivré à travers l'expérience du mentor. Les mentors ouvrent des portes, des contacts et des possibilités en partant du principe qu'ils sont aussi bons pour l'élève que pour eux-mêmes.

## \* Le processus de coaching

Le processus de coaching est basé sur la confiance dans l'apprenant. Le coaching se différencie de disciplines thérapeutiques et de conseils, il suit l'hypothèse que les apprenants ont les ressources nécessaires pour faire des progrès raisonnés au moment où il recherche un coaching.

Le coaching peut être entièrement centré sur l'apprenant et être réceptif à ses besoins et objectifs. Certains coachs mettent en place un programme ou un "parcours d'apprentissage" que l'apprenant doit suivre sur une période spécifique. Il y a de nombreux parcours de coaching pour aider les coachs à structurer leur processus d'apprentissage. Le plus populaire est sûrement le Modèle GROW, popularisé par John Whitmore.

Bien que la dénomination varie, un processus d'apprentissage devrait contenir les étapes suivantes (bien que pas forcément dans cet ordre !) :

### Apprendre à se connaître

Le coach apprend à connaître l'apprenant ou l'équipe et vice-versa. Dans le coaching d'une équipe même les membres de celle-ci ne se connaissent pas forcément au départ. Ceci se fait probablement à travers des conversations mais aussi des activités et des exercices. Une des étapes importantes est d'atteindre une compréhension claire des raisons pour lesquelles l'apprenant souhaite un coaching.

### Contrat

Les façons de signer un contrat sont diverses. Cela peut être un accord contraignant très formel ou simplement un accord tacite. Cela dépend vraiment de qui est coaché et qui coach. Cela inclut tous les accords pratiques par exemple : qui participe au coaching, quand on se rencontre, comment parle-t-on...

### Construire une relation

Dans la littérature du coaching les auteurs soulignent souvent le besoin de créer un rapport entre le coach et l'apprenant. Un des mots clés est l'Authenticité des deux côtés, cela signifie qu'à la fois le coach et l'apprenant doivent rendre visible ce que chacun est prêt à donner; quels sont les buts, les motivations pour participer à ce processus. L'apprenant doit comprendre clairement le coach. Dans cette phase, l'accent est placé sur l'exploration et la création de bases communes pour créer un climat de travail approprié. Ce n'est pas tellement sur le contenu, mais plutôt comment l'on se parle et travaille ensemble.

### Diagnostic

Quels sont les besoins concrets, quelles sont les compétences et ressources ? Quels devraient être les principaux buts et objectifs ? Qu'est ce que je peux faire pour les atteindre ? Quelles sont les étapes et les embûches possibles ?

### Soutien en continu et présence du coach

Pour beaucoup, l'essentiel du coaching est d'accompagner le processus en faisant du soutien. Cela est possible la plupart du temps grâce aux feedbacks mais également dans le cadre de toutes les interactions citées plus haut.

### Evaluation

Normalement un projet a des étapes. Après la réalisation, une évaluation est très importante pour s'assurer de tous les apprentissages de l'expérience. Les réussites, ce qui a été appris et les difficultés doivent être analysées afin d'assurer une durabilité et une transférabilité à l'apprenant.

### La fin du contrat de coaching

Tout comme le début d'un processus de coaching, la fin peut prendre différentes formes. De mon point de vue, tout le processus doit avoir un début formel tout comme une fin formelle. L'apprenant doit savoir quand le processus est terminé et à partir de quels moments elle/il peut agir sans soutien. Le coach aussi doit savoir quand se termine le processus pour définir ses limites. Une sortie lente et indéfinie n'est pas satisfaisante et enlève l'importance du coaching. Un coach a ses limites et ne doit PAS toujours être considéré comme un ami disponible !



## “COACHING BI-CYCLE”

Le guide “Coaching Youth Initiatives” met en place le “Coaching Bi-cycle”, un modèle tout à fait plausible qui a pour but d’offrir un guide pour les phases les plus importantes du coaching et comment gérer ses phases. Ce guide est destiné aux initiatives de jeunes dans le cadre du programme Jeunesse en Action mais il est aussi pertinent pour “Jeunesse dans le monde » et des projets EuroMed Jeunesse

Le coaching était le plus souvent mis en place en tête à tête et face à face, mais avec la globalisation et le développement de technologies d’informa-

tions les sessions peuvent être quelque peu, voire totalement, basées sur l’interaction par le web.

### \* Le coaching dans le monde virtuel

Aujourd’hui, de plus en plus de formations mais aussi de coaching ont lieu via internet. Faciliter l’apprentissage et les processus de groupes à travers internet peut impliquer une probabilité accrue de difficultés et d’incompréhensions (obstacles techniques et communicationnels, barrière de la langue...). D’autant plus que le coaching est limité à des mots qu’ils soient écrits ou dits. Il s’agit d’un défi énorme pour les groupes puisque la plupart des partenaires n’ont pas forcément accès à des équipements équivalents et appropriés (matériels, connexion...).

Le coaching virtuel a également de grands avantages: vous pouvez communiquer de n’importe où. Les réponses peuvent être apportées plus rapidement et plus fréquemment qu’avec un coaching en face à face. Les coûts sont également beaucoup plus bas. Le coaching moderne à travers la vidéo est beaucoup plus réaliste qu’avant.

Nous détaillerons encore plus l’importance et le rôle d’une telle communication dans le prochain chapitre où nous nous intéressons spécifiquement à comment le coaching peut fonctionner dans le cadre d’une FLD EuroMed.

## CHAPITRE 5 - Comment le coaching peut fonctionner en EuroMed

Comme nous l’avons appris dans le chapitre 3, la situation des jeunes dans la région Euro-méditerranéenne est une réalité tangible et complexe, caractérisée par une pluralité culturelle et religieuse, par différents systèmes de valeurs, par une large variété de styles de vie qui coexistent, et par la diversité des paradoxes et des disparités extrêmes en termes de ressources sociales, culturelles, technologies et économiques.

Avec la courte introduction sur l’histoire du coaching, on voit qu’il est clair que les origines de cette discipline sont très “occidentales”, puisqu’elles ont leurs racines aux Etats Unis et en Europe. Le concept est basé sur des normes, des valeurs, des façons de communiquer et des approches qui viennent des cultures de ces régions.

Les perceptions et les pratiques de ce qui est compris comme du coaching, de l’enseignement ou de mentorat

dans d’autres cultures sont souvent différentes. Donc il est possible que certains participants perçoivent le coaching avec un peu de suspicion au départ. Tout ceci nous fait nous demander comment le coaching peut fonctionner dans une formation longue durée en EuroMed ? Mais de part notre expérience, il nous semble que le coaching est une façon vraiment appropriée de soutenir les partenariats et le développement pédagogique... Il y a un certain respect et une appréciation des différences culturelles. Le coaching, comme nous le voyons, soutient le processus d’apprentissage et travaille ardemment pour s’assurer que les possibles obstacles, conflits et incompréhensions puissent être évités et résolus. Comme nous allons le découvrir, ce n’est forcément pas évident. Donc regardons que ce nous devons prendre en considération tout au long du parcours...

### \* Qui sont les “apprenants”?

Les professionnels jeunesse, les responsables de jeunes, les formateurs, les chargés de projets et d’autres qui candidatent et participent à une FDL EuroMed. Le formateur attend d’eux de développer des partenariats pour des projets durant la première phase

de la FLD, qu’ils continueront de développer, de mettre en œuvre et d’évaluer tout au long de la formation avec le soutien des coaches. Ceci signifie qu’ils sont automatiquement invités à être coachés par l’un des coaches de l’équipe de formation.

## \* Qui coache ?

Les formateurs de chaque FLD sont désignés comme coach des partenariats/projets.

Leurs expériences en matière éducative et de formations sont variées. Certains ont une formation explicite en coaching, d'autres font leur maximum pour "apprendre le boulot" (ce qui est un processus normal dans le cadre de l'éducation non formelle et doit être soutenu par un système de feedbacks mutuels au sein de l'équipe). Parfois il est même possible pour une équipe d'avoir accès à un superviseur ou un coach pour les assister dans leur développement professionnel. Nous avons trouvé qu'il s'agissait aussi d'une bonne pratique pour tous les coaches que de suivre des standards professionnels et éthiques qui sont partagés lors de la préparation de l'équipe. Au moins certains des points traités dans ce chapitre doivent être discutés au sein de l'équipe lorsqu'ils préparent et mettent en œuvre la formation.

Un coach n'a pas forcément besoin d'être un expert sur tous les aspects du travail mené par ses apprenants, mais il y a deux compétences pour les FLD en EuroMed que nous aimerions mettre en avant ici :

### Connaissance des réalités politiques et sociales des Meda/de l'Europe

Le coaching a "l'empathie" comme l'un des ces principes les plus importants. La zone EuroMed est une région de différences géographiques et d'une grande diversité culturelle. Les sociétés et les nations traversent différents défis

et bouleversements. Les défis régionaux et les conflits peuvent influencer de possibles (ou impossibles) coopérations. La politique quotidienne influence sérieusement les projets des FLD EuroMed. Le coach doit être conscient de cela pour éviter des incompréhensions, des refus et des difficultés « diplomatiques ».

### Capacité à gérer les différences et les similitudes culturelles

**Nous naissons tous dans des cultures, grandissons et sommes socialisés au sein d'un tas d'influences qui nous aident à établir notre système de valeurs et nos façons de nous comporter. Les comportements, normes et valeurs affectent à la fois visiblement et invisiblement notre communication interculturelle et notre interaction.**

La coopération au sein d'EuroMed est presque naturellement affectée par l'origine de nos participants et de nos formateurs. Le modèle de Milton Bennett adapté pour le coaching par Philippe Rosinski, montre un modèle très utile pour le développement d'une sensibilité interculturelle. Pour moi, ce modèle est utile en tant que parcours de développement pour les coaches et les apprenants. L'utiliser pourrait être perçu comme une invitation attractive à vérifier ses compétences (inter)culturelles. Rosinski et Bennett divisent les approches basiques en "Ethnocentrique" et "Ethnorelative", la seconde étant la façon avec laquelle les coaches essayent de travailler.

## GÉRER LES DIFFÉRENCES CULTURELLES<sup>1</sup>

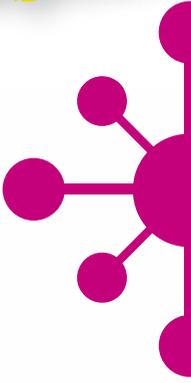
### Ecueils Ethnocentriques\*

1. Ignorer les différences
  - être physiquement ou mentalement isolé/séparé
  - nier
2. Reconnaître les différences mais les percevoir de manière négative
  - dénigrer les autres
  - se sentir supérieur
  - placer les autres sur un piédestal
3. Reconnaître les différences mais minimiser leur importance
  - banaliser
  - ne pas voir l'unicité : nous sommes tous les mêmes

### Approches Ethnorelatives\*\*

4. Reconnaître et accepter les différences
  - reconnaître, apprécier, comprendre,
  - l'acceptation n'est pas un accord, abandonner
  - l'acceptation a besoin d'être instinctive et émotionnelle autant qu'intellectuelle
5. S'adapter aux différences
  - aller au-delà de notre zone de confort
  - empathie (changement temporaire en perspective)
  - adaptation n'est pas adoption, assimilation
6. Intégrer les différences
  - avoir différents cadres de référence à l'esprit
  - analyser et évaluer les situations de diverses perspectives culturelles
  - rester attaché à la réalité, l'essentiel est d'éviter de devenir aveuglé par trop de possibilités
  - tirer profit des différences, s'efforcer à trouver des synergies
  - recherche proactive de bijoux dans différentes cultures
  - atteindre l'unité à travers la diversité

\* coaching ethnocentrique - \*\* coaching ethnorelatif = coaching global = Coaching à travers les cultures



### \* Comment ce modèle peut être pertinent pour notre pratique du coaching?

En particulier parce que Rosinski suggère, en partant du modèle de Bennet, qu'il est possible d'utiliser une septième étape de développement: tirer profit des différences culturelles. Et je suis d'accord qu'il est n'est pas suffisant pour un coach d'être juste culturellement conscient. Avec "tirer profit des différences culturelles" Rosinski veut dire rechercher les joyaux de sa propre culture et creuser pour les trésors des autres cultures:

*« les richesses apparaissent sous la forme d'idée utile, de perspectives alternatives sur des problèmes et peuvent être collectées par la sagesse humaine et accumulées à travers le temps et l'espace »*

Tout le modèle pourrait être utile pour le travail au sein des FLD EuroMed, puisqu'il peut aider les apprenants à eux aussi comprendre comment gérer leurs différences culturelles et ce qu'ils peuvent faire pour améliorer leur pratique. Et bien sûr, il aide les coaches à réfléchir à leur niveau aux améliorations qui peuvent être apportées. Le coaching ne conviendra jamais si le coach a une approche ethnocentrique.

Comme avec tous les modèles qui paraissent "simples" à première vue, il est recommandé d'aller plus profondément dans les significations et les explications données par les auteurs dans leurs publications. Avec le modèle original de Bennett, par exemple, l'emphase est mise sur le fait que les individus ne sont pas supposés prendre une approche linéaire pour comprendre comment cela fonctionne, puisque le "progrès" peut souvent signifier reculer et avancer entre les étapes.

**Maintenant il est vraiment temps de voir ce que tout cela signifie en pratique...**

### \* Etapes pratiques du coaching dans une FLD EuroMed

Le FLD	Quels sont les étapes liées au coaching d'une FLD ?
<p><b>1. Phase de préparation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les participants apprennent à connaître les buts, les caractéristiques et les détails logistiques des FLD</li> <li>• La communication à travers la plateforme d'apprentissage en ligne est établie</li> <li>• Devoirs (en relation avec le sujet, la présentation de l'organisation, les attentes personnelles, contributions et inquiétudes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information sur le coaching</li> <li>• Les participants commencent à réfléchir à leurs attentes vis à vis du processus d'apprentissage</li> </ul>
<p><b>2. Phase de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à se connaître</li> <li>• Construire un rapport</li> <li>• Partage de concepts et pratique d'apprentissage</li> <li>• Travail sur les thématiques</li> <li>• Partage d'idées de projets et construction de partenariats</li> <li>• Accord sur le partenariat</li> <li>• Planification du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à se connaître</li> <li>• Construire une relation</li> <li>• Détails complémentaires sur le coaching</li> <li>• Nomination du coach</li> <li>• Formation du partenariat de coaching</li> <li>• « contrat de coaching » dans lequel l'apprenant et le coach s'entendent sur ce que sont les principes et le contenu de leur relation : à quelle fréquence être en contact, limites</li> <li>• Rôles et responsabilités</li> <li>• Coaching des stratégies d'apprentissage</li> </ul>
<p><b>3. Phase de mise en œuvre "phase de coaching"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation de la candidature</li> <li>• Préparation du projet</li> <li>• Mise en œuvre du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien de la phase pratique</li> <li>• Échanges d'information sur les développements</li> <li>• Feedbacks du coach</li> <li>• Interventions par des questions et suggestions du coach</li> <li>• Réflexions sur les progrès</li> <li>• Médiation entre les partenaires du projet si nécessaire</li> <li>• Vérifier le processus d'apprentissage et s'accorder si des changements sont nécessaires dans le contrat de coaching</li> </ul>
<p><b>4. Réunion d'évaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter et discuter les expériences passées</li> <li>• Réfléchir sur l'apprentissage acquis pendant la formation</li> <li>• Planifier de nouvelles activités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation</li> <li>• Fin du contrat de coaching</li> <li>• Estimation des résultants de l'apprentissage</li> <li>• Evaluation des développements personnels et professionnels dans le processus de dialogue</li> <li>• Evaluation des résultats de l'apprentissage</li> </ul> <p>Evaluer l'impact de la FLD sur l'organisation de l'apprenant</p> <p>Evaluer l'impact de la FLD sur la qualité du projet et des partenariats</p>

#### Continuer le partenariat

La FLD est terminée mais d'après notre expérience plusieurs partenariats ont continué leur coopération

En théorie, le processus de coaching est terminé, mais l'expérience passée nous montre que plusieurs coaches ont été sollicités pour continuer le coaching si quelque chose n'est pas clair quant aux futurs projets/coopérations. C'est une délicate question qui doit être traitée au cas par cas.

## \* Défis dans la pratique du coaching dans la FLD EuroMed

Pour les organisateurs et les promoteurs des FLD, ainsi que pour les coachs et les apprenants, ce n'est pas seulement une question de mise en œuvre du coaching pendant les formations. Cette pratique est vraiment nouvelle et nous en apprenons tous les jours sur comment la mettre en œuvre au profit de tous. Ici, nous soulignons certains des défis que nous voyons, avec quelques suggestions sur comment les appréhender. Ils sont listés ici afin que les équipes et les participants les considèrent tout au long de leur aventure. Les projets EuroMed se mettent en place au sein d'une série complexe de pressions qui peuvent changer et qui effectivement changent rapidement.

### Qui a une expérience ou idée de base du coaching ?

En réalité, il est rare de trouver des participants qui ont une expérience du coaching. Pas seulement parce que il s'agit surtout d'une approche occidentale, mais aussi parce que le travail des ONG (même en Europe) commence tout juste à être appréhendé. Ceci rend nécessaire dès le départ l'explication des raisons, des significations et de l'approche par l'équipe. Cela requiert de la part des apprenants un fort niveau d'intérêt pour l'apprentissage, pour la réduction des obstacles et des incompréhensions culturelles et de l'engagement.

### Confiance et responsabilité

Le coaching est basé sur l'éthique et les valeurs. Il fonctionne sur l'hypo-

thèse de fiabilité, de ressources diverses et d'attitudes professionnelles. La réalité est parfois différente et les deux parties ont besoin de bien communiquer entre elles pour rendre ces valeurs transparentes.

### Genre

Alors que l'impact et la pertinence du genre dans le coaching n'a pas fait l'objet de recherches extensives, l'expérience montre plusieurs questions importantes. Les explications qui existent déjà tendent à dire que les hommes suivent plus souvent une approche analytique avec un focus sur les responsabilités, les droits et les devoirs, alors que les femmes tendent à se concentrer sur l'aspect relationnel. Est ce que les hommes et les femmes perçoivent de différentes façons et attribuent aux choses différentes significations ? Je ne suis pas certain que cette appréciation soit suffisante mais cela mérite qu'on y réfléchisse.

Dans les FLD EuroMed, il arrive que les hommes de différentes origines culturelles et géographiques ne voient pas les femmes comme des partenaires de niveau égal. Qu'est ce que cela peut vouloir dire pour le processus de coaching ? Qu'est ce que cela peut signifier pour un coach féminin en termes de processus, rôle et interactions ?

Le genre peut modifier l'équilibre mais aussi la perception du pouvoir du genre, pas seulement au sein du projet en partenariat mais aussi dans la relation avec le coach. Le problème du genre

est un élément clé dans chaque activité EuroMed : être capable de bien gérer ce type de problématique est important pour le bon développement du partenariat pédagogique.

### Question de pouvoir et de perception du pouvoir et de la responsabilité

Parfois les apprenants demandent à leur coach de prendre des décisions pour eux ou de leur apporter une réponse « réelle » aux problèmes au sein du partenariat. C'est une forte tendance surtout dans le cadre EuroMed. L'idée de certains apprenants et que le coach est comme un « bon professeur » capable de gérer et de répondre à toutes les situations et questions difficiles. D'autres peuvent attendre du coach qu'il soit un « ami » qui est disponible jour et nuit pour soutenir et conseiller...

Parfois le fait que le coach ne réponde pas directement à la question, apporte de la confusion dans le partenariat. Certains apprenants commencent à se poser des questions du type : Si le coach est celui qui a le pouvoir et le savoir pourquoi ne pas lui demander de nous donner des solutions ? Pourquoi le coach ne fait que poser des questions ? Est ce que le coach est bien capable de nous aider ? C'est donc aux coachs d'expliquer clairement leur rôle et leur fonction dans le projet.

### Hiérarchie:

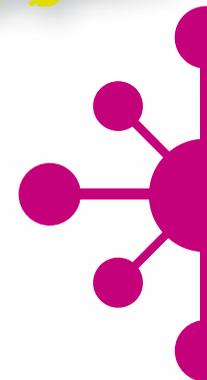
La hiérarchie sociale et culturelle des

participants d'ONG ou d'associations locales a un très grand impact sur la vie du partenariat. Parfois, les participants ne sont pas seuls autorisés à prendre une décision mais ils ont besoin d'une autorisation officielle de la part d'autres personnes dans leur ONG. Le système et la nature de la hiérarchie est profondément différente en EuroMed. Chaque pays a une approche et une compréhension différente de la hiérarchie et de comment elle pourrait et devrait influencer le travail quotidien. Ces différences profondes, si elles ne sont pas discutées ouvertement, peuvent être sources d'incompréhensions parmi les participants.

### Gestion du temps

Alors que certaine culture ont une perception du temps rare d'autre le perçoive comme abondant. Cela affecte souvent la perception des individus sur la rapidité ou la lenteur avec lesquelles ils font les choses. Quels impacts pourraient avoir ces différents concepts ? Exemple important : la folie des dates butoirs dans les candidatures à Jeunesse en action !

De nombreuses organisations basées en Europe qui candidatent pour des financements sur Jeunesse en Action ont l'habitude de préparer leurs documents très près de la date butoir. Le contenu de la candidature doit être négocié et préparé, les documents signés, tamponnés et envoyés. Imaginez un partenaire qui suit le



concept de "temps abondant".  
 Comment agirait-il ?  
 Quelle importance aurait le fait de rendre les documents le jour de la date butoir? Quelle influence cela aurait-il sur le partenariat?

Incompréhensions, conflits et plusieurs fois nous avons vu l'échec de la candidature du projet! Qu'est-ce que cela signifierait pour le processus de coaching ? Entre les participants mais aussi entre le coach et les apprenants ? Là encore, de nombreux efforts doivent être investis afin que de tels problèmes soient évités.

#### Cadre politique

Tous les participants à nos FLD ne sont pas capables de travailler ensemble à cause des situations politiques et parfois leurs propres opinions politiques excluent des individus de certains pays. Le tact et la diplomatie sont alors nécessaires pour s'assurer que la relation coach-apprenant prenne en compte ces réalités.

#### Règlements et lois

Un domaine est particulièrement important ici: les réglementations relatives aux VISA qui limitent la mobilité de nos participants et parfois même de l'équipe pédagogique. Nous avons vu un bon nombre de projets de qualité « simplement » échouer à cause du rejet des demandes de visa.

#### Ressources financières

Très souvent les ONG participantes n'ont pas les ressources financières et

les ressources humaines formées et compétentes afin de s'engager et de suivre un partenariat sur le long terme.

#### Langue

Dans chaque FLD, la langue est un important défi (comme dans tous les groupes internationaux, je crois) afin de garantir un certain niveau de communication. Est ce que tout le monde comprend ? Est-ce que tout le monde comprend la même chose ? Même dans les projets où les individus sont censés parler la même langue, ce problème peut apparaître et requiert alors une attention particulière.

#### Le choix des formateurs en tant que coach

Habituellement, les participants ne choisissent pas qui devra coacher leur partenariat. Lors d'une formation, les partenaires de différents pays s'accordent sur un projet de partenariat. Après cela, un formateur est désigné en tant que coach. Ce n'est pas une pratique habituelle dans le cadre du coaching. Normalement vous pouvez choisir si le coaching est la méthode appropriée pour vous et pour votre projet, et vous avez le choix de chercher et de sélectionner votre coach. Dans les FLD EuroMed, un coach est désigné pour le partenariat après des discussions entre SALTO EuroMed et l'équipe de formateurs. Ceci a un impact sur la relation entre les apprenants et leur coach.

#### Changement dans la perception des rôles

Le participant rencontre en premier, une équipe de formateurs qui résulte d'un niveau de hiérarchie bien établie. L'un de ces formateurs deviendra aussi un futur coach. Là encore, cela a un impact sur la relation. Jusqu'ici, aucun participant n'a demandé un changement de coach (comment réagiriez-vous si ceci arrivait dans votre FLD?)

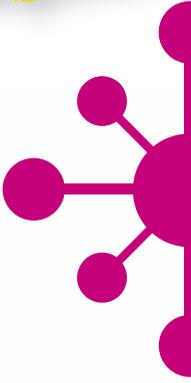
Devenir un coach en EuroMed est une "belle" responsabilité et offre de nombreuses possibilités pour l'épanouissement et le développement professionnel. Pour cette raison, nous avons aussi mis l'accent sur le rôle de l'apprentissage dans la relation de coaching...

#### Est ce qu'on veut dire la même chose?

Tous les coachs agissent avec une compréhension implicite de ce qu'est le coaching. Mais est ce que cette compréhension (souvent tue) est la même pour chaque coach ? Est-ce qu'on a la même compréhension du concept, des processus et des interventions? De part l'expérience passée on peut dire que "Pas Vraiment", ce qui rend cette publication importante et nécessaire!

#### \* Si vous voulez aller plus loin, voici quelques publications utiles:

- Megginson, David & David Clutterbuck (2005/ 2009) **Techniques for Coaching and Mentoring** Elsevier Ltd. ISBN 978-0-7506-5287-2
- Rosinski Philippe (2003/ 2009) **Coaching Across Cultures** Nicholas Breally Publishing ISBN: 978-1-85788-301-5
- Whitmore, John **Coaching for performance** Nicholas Breally Publishing ISBN: 978-1-85788-535-4
- Mietusch Alexandra, **Essay Ethical coaching across cultures** GRIN Verlag (2010) ISBN 978-3-640-61232-1



## CHAPITRE 6 - Apprendre à apprendre dans une relation de coaching

### \* Apprentissage

Comme souligné dans le chapitre 2, l'éducation non formelle est une des bases du travail que l'on effectue. Mais pourquoi apprenons-nous? Est ce que c'est simplement pour améliorer notre efficacité? Nous ne débattons pas ici

de comment définir l'apprentissage lui-même, mais peut être est il préférable d'avoir une approche pragmatique et de dire que l'apprentissage est souvent perçu de différentes façons, par exemple :

#### L'apprentissage peut être

##### Mémoriser certains faits

- \* Exemple: une formule à utiliser dans un examen de maths
- \* Exemple: la signification des panneaux routiers lors de l'examen du permis de conduire

##### Changer nos comportements d'une certaine façon

- \* Exemple : être poli dans le bus, comment juger si l'on doit offrir son siège
- \* Exemple : être capable de décider sur quel sujet se concentrer maintenant

##### Avoir plus de connaissances sur un sujet spécifique

- \* Exemple : de nouveaux faits sur la civilisation de l'Egypte ancienne
- \* Exemple : des informations du contexte de la pratique de l'apprentissage interculturel en Italie

##### Un processus de croissance personnelle

##### Devenir plus compétent sur une tâche

- \* Exemple : faire un budget pour un projet
- \* Exemple : réparer une machine

En plus des résultats de l'apprentissage listés ci dessus, l'apprentissage concerne aussi un processus de croissance, une prise de risques et le fait d'être créatif. Nous apprenons tous de manière différente : certains peuvent lire un article et le comprendre immédiatement, d'autres peuvent mettre en pratique ce qu'ils ont lu, d'autres ont besoin

d'entendre ce qu'ils apprennent et d'autres simplement le voient. Certains d'entre nous sont plus rapides d'autres plus lents. En tant que coach, nous devons avoir de nombreuses choses à l'esprit si l'on veut être utile à nos apprenants dans le cadre de leur processus d'apprentissage.

### \* Apprendre à apprendre

Dans un monde dans lequel la vitesse du changement est en augmentation, l'une de nos compétences clés à développer est d'apprendre à apprendre. Dans un sens vous pourriez l'appeler une "méta compétence" puisqu'elle nous aide à acquérir d'autres compétences. Nous voyons désormais l'apprentissage

se faire tout au long de notre vie et pas seulement à l'école. Le concept de base d'apprendre à apprendre nous montre que cela a beaucoup à voir avec l'investissement de l'apprenant. Comme un coup d'œil à la carte suivante nous le prouve, cela signifie bien plus que d'être plus efficace.

#### Apprendre à apprendre

- \* Capacité à évaluer et documenter soit même les résultats d'apprentissage
- \* Capacité à apprendre avec les autres : recevoir et donner des réactions
- \* Capacité à réfléchir au processus d'apprentissage
- \* Capacité à gérer son propre processus d'apprentissage
- \* Capacité à diagnostiquer ces propres besoins d'apprentissage
- \* Concept d'être un « apprenant » indépendamment tout au long de sa vie
- \* Confiance en soi pour être impliqué dans une situation d'apprentissage
- \* Être prêt à prendre la responsabilité de son propre processus d'apprentissage
- \* Être conscient de ses propres préférences d'apprentissage
- \* Ouverture vers l'inattendu et flexibilité au changement

(source: Darko Markovic in the new publication called Youthpass unfolded. Practical tips and hands-on methods to make the most of the Youthpass process to be published by SALTO RCT&C and SALTO Inclusion)

Tout comme d'autres compétences, nous développons nos connaissances, capacités et attitudes lorsque l'on acquiert la capacité d'apprendre à apprendre. Il existe certains outils qui

peuvent aider les participants, comme par exemple un simple carnet de notes qui peut s'avérer très efficace s'il est utilisé comme un « journal d'apprentissage »

### \* Coaching et apprendre à apprendre

Comme nous l'avons vu dans les chapitres 4 et 5, il y a de nombreuses idées qui se superposent sur les attentes qu'ont les participants aux formations vis à vis de leur relation avec le coach. Elles vont de celui qui souhaite qu'on lui dise comment faire les choses à celui qui a besoin simplement d'une personne sur qui tester ses idées. En tant que coach, notre expérience du processus d'apprendre à apprendre, nous suggère d'essayer de mettre l'accent sur le côté facilitation de la relation. Poser des questions donnent la responsabilité à l'apprenant d'y répondre, d'identifier les stratégies qui ont fonctionné dans le passé et de planifier comment mieux utiliser les ressources dans le futur.

Parfois, il n'est pas simple de penser à la « bonne question » à poser. C'est pourquoi la méthode de Learning Interview a été développée. Et nous l'avons adapté ici à l'usage des coaches. L'idée de base est de regrouper une série de question à utiliser à différentes étapes de la relation de coaching et qui peut être utilisée pour enrichir les contacts réguliers. Toutes sont ciblées pour aider l'apprenant à travailler par lui même sur comment développer ses compétences à apprendre.

Jetez un œil à l'image ci après et essayer de vous poser certaines de ces questions. En utilisant cette série de questions, vous êtes également libre d'en développer de nouvelles et bien sur vous êtes encouragés à choisir celles qui correspondent le plus avec le style d'apprentissage de vos apprenants .

### \* Planifier d'apprendre et montrer ce qui a été appris

Avec l'introduction du Youthpass, nous avons désormais quelques années d'expérience dans le soutien des jeunes, des professionnels de la jeunesse et des formateurs à réfléchir spécifiquement à leurs processus d'apprentissage. Tous n'ont trouvé que des avantages à identifier ce qu'ils avaient besoin d'apprendre et a essayé d'identifier comment, quand et avec qui cela pouvait être réalisé. Nombre d'entre eux ont eu de bonnes expériences en utilisant des instruments comme le plan d'apprentissage et de développement personnel montré ci après.

Jusqu'ici donc, c'est tellement bien et logique ! Seulement notre expérience a aussi montré que de nombreuses personnes (surtout des adultes) ont

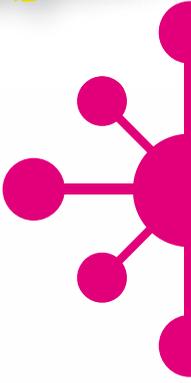
trouvé par la suite presque impossible de suivre leur plan. Le danger étant après qu'ils abandonnent à cause de frustration, colère, culpabilité ou juste ennui. Parfois, il semble que cela soit parce les personnes deviennent trop ambitieuses et enthousiastes lors de la planification. Les coaches peuvent alors aider en posant des questions sur le réalisme de leur plan. .

Avec certains individus, il est même plus frappant d'utiliser le même tableau et de leur demander de regarder en arrière sur ce qu'il est arrivé et d'essayer d'identifier ce qu'ils ont appris. Comment ? Et avec qui? Les réponses données peuvent être cruciales pour aider à mettre en place des stratégies réalistes pour le futur.

### \* Développement personnel et plan d'apprentissage

Ce que je veux faire (& peut-être pourquoi)	Comment	Avec qui	Quand	Notes

Bonne chance dans vos efforts dans ce domaine. Comme pour tous les autres éléments de cette publication, nous serions ravis de recevoir vos commentaires et vos histoires.



### Votre façon d'apprendre

- \* Comment décririez-vous votre meilleure façon d'apprendre ?
- \* Qu'est ce qui fait que l'apprentissage est une bonne expérience pour vous ?
- \* Que souhaiteriez-vous apporter à votre répertoire d'apprentissages ?

### Comment savez-vous ?

- \* Qu'est ce qui vous fait dire « maintenant j'ai appris » ?
- \* Avez-vous des critères ?
- \* Est-ce que cela ressemble plus à une impression ?
- \* Est-ce que vous mettez des mots ?
- \* L'écrivez ?
- \* Le dites aux autres ?
- \* Avez-vous besoin de vous le prouver ? de vous tester ?
- \* Est-ce que vous demandez confirmation aux autres ?

### Obstacles et défis

- \* Qu'est ce qui fait que vous arrêtez d'apprendre ?
- \* Comment savez-vous que vous êtes en train d'apprendre quelque chose ?
- \* Comment réussissez-vous à réapprendre ?

### Impact de votre apprentissage

- \* Mettez vous immédiatement ce que vous apprenez en place ?
- \* Est-ce que vous commencez par réfléchir et à évaluer ?
- \* Est-ce que vous impliquez d'autres personnes de votre organisation pour mettre en œuvre ce que vous avez appris ?
- \* Est-ce que vous planifiez un apprentissage complémentaire ?

### Autres personnes

- \* Avez-vous besoin des autres pour apprendre ?
- \* Comment les autres vous ont-ils aidé à apprendre ?
- \* Est-ce que vous cherchez activement la présence des autres ?
- \* Pourquoi avez-vous besoin des autres ?
  - Feedbacks
  - Autres perspectives
  - Discussion
  - Confirmation
- \* Qui sont les autres ?
  - Pairs (autres apprenants)
  - Experts
  - Formateurs/facilitateurs
  - Votre coach
  - Comment votre coach peut-il vous aider ?

### Être un apprenant

- \* Vous voyez vous comme un apprenant au début du projet ?
- \* Comment ceci s'est-il perçu dans vos attitudes et actions ?
- \* Est-ce qu'être un apprenant est un choix conscient ?
- \* Qu'est ce qui fait qu'être un apprenant donne une bonne impression ?

### Planifier votre apprentissage

- \* Ce que vous vouliez apprendre était-il clair pour vous ?
  - Vous êtes-vous fixé des objectifs ?
  - Ou de grandes lignes à suivre ?
  - Étiez-vous juste ouvert à l'idée d'apprendre quelque chose ?
- \* Pensez-vous que la planification vous aide ?

### Moments d'apprentissage

- \* Pourriez-vous vous souvenir de moments où vous vous êtes dit « oui, là j'apprends » ?
  - Décrivez ce moment
  - Avez-vous réalisé ce que vous appreniez à ce moment là ?
- \* Quel genre de situation est un moment d'apprentissage pour vous ?
  - Ecouter
  - Lire
  - Faire
  - Discuter
- \* De quoi avez-vous besoin pour avoir un moment d'apprentissage ?
  - Avez-vous besoin d'une certaine atmosphère ?
  - Avez-vous besoin de défis ?
  - Avez-vous besoin de sécurité ?
  - Avez-vous besoin d'être seul ?
  - Est-ce que vous avez besoin de choses nouvelles ?

## LEARNING INTERVIEW

Questions pour à comprendre avec qui ils aident les apprenants comment, quand, apprennent

### Qu'avez-vous appris lors d'un projet spécifique ?

- \* Pourriez-vous faire un exposé de ce que vous avez appris ?
- \* Sur quoi avez-vous changé d'opinion ?
- \* Quelles sont vos nouvelles interrogations sur le sujet ?
- \* Qu'est ce que vous faites de différent maintenant après le projet ?
- \* Planifiez-vous de faire un suivi de votre apprentissage ?

Source : Mark Taylor/Paul Kloosterman basé sur les résultats du projet UNIQUE L2L

**Directeur de publication :** O.Toche (Directeur de l'INJEP)  
**Auteurs :** F.Demicheli, T. Laouzari, L. Kaserer, M.Taylor  
**Éditeurs :** B.Abrignani coordinateur de Salto-Youth EuroMed), Aline Custodio (Salto-Youth EuroMed), F.Demicheli (Salto-Youth EuroMed)  
**Design et impression :** Mad'line Communication

Imprimé à Paris : 30/09/2011