

Formation pour les Médiateurs Interculturels pour les Immigrants



Partie IV

**Méthodologie de
formation pratique**

© TIME project partnership, 2016

www.mediation-time.eu

Edition du document :

Olympic Training and Consulting Ltd

Elaboration du document :

BGZ – Berliner Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit mbH

BEST Institut für berufsbezogene Weiterbildung und Personaltraining GmbH

Hellenic Open University

Intercultural Mediation Unit of Federal Public Service Health, Food Chain Safety & Environment,
Belgium

Lisbon Municipal Police

Olympic Training and Consulting Ltd

Programma integra società cooperativa sociale

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Contact :

Olympic Training and Consulting Ltd (coordinateur de projet), www.olympiakokek.gr



Erasmus+

Clause de non-responsabilité : Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Le projet TIME reflète uniquement les opinions de l'auteur ; la Commission ne peut pas être tenue pour responsable de la moindre utilisation des informations y

Editing of document:

Table des matières

1.	Introduction.....	4
2.	Bonnes pratiques dans la formation pratique des IMfl	5
3.	Structure recommandée pour la formation pratique	7
3.1	Durée et calendrier	7
3.2	Placement dans les institutions.....	8
3.3	Définition des tâches des stagiaires, des superviseurs et des institutions	10
4.	Supervision	12
5.	Coaching	16
6.	Recommandations spécifiques aux pays.....	18

1. Introduction

La formation pratique sur le lieu de travail est un aspect essentiel de la formation professionnelle. Il s'agit de l'une des voies les plus importantes pour la mise en œuvre de l'apprentissage par la pratique dans le cadre de l'éducation des adultes. La formation des médiateurs interculturels n'y déroge pas. Les compétences interpersonnelles, sociales et interculturelles en particulier que l'on requiert des IMfl ne peuvent être acquises à un niveau satisfaisant que via la formation dans des conditions de travail réelles.

Les systèmes de formation sur le lieu de travail dans l'EFPP varient fortement dans les pays du partenariat. Le but de la méthodologie de formation pratique recommandée dans ce document est donc de fournir des directives et un concept général pouvant fournir un cadre de qualité pour la formation IMfl pratique dans divers contextes, plutôt que de fournir une méthodologie de mise en œuvre détaillée pour chaque pays. Des aspects spécifiques des contextes de formation pratique régionaux/nationaux pouvant avoir des implications significatives pour la durabilité de la méthodologie recommandée et pouvant nécessiter des amendements à celle-ci sont présentés par pays dans la dernière partie du document.

Les bonnes pratiques dans la formation pratique des IMfl ayant inspiré le plan de formation recommandé sont brièvement décrites au début du document. Ces bonnes pratiques ont soit été présentées dans les résultats intellectuels O2 du projet TIME (*Description de 10 bonnes pratiques dans l'IMfl en Europe et suggestions pour le transfert*) ou décelées via la recherche pendant la mise en œuvre du projet.

2. Bonnes pratiques dans la formation pratique des IMfl

A. Bonnes pratiques identifiées pendant le projet TIME

- 1) Au début des années 1990, le gouvernement belge a développé un *projet de médiation interculturelle dans les soins de santé* (bonne pratique n°1 dans O2), dont la première étape consistait à former des médiateurs via un plan de formation de 1200 heures reprenant des cours officiels (théoriques), l'apprentissage sur le lieu de travail, la supervision et le coaching. La formation sur le lieu de travail présentait une durée de 300 heures. Après trois mois de formation théorique sur les bases, la formation pratique et le coaching étaient introduits, de sorte que la théorie, la pratique et le coaching alternaient durant la semaine. Le coaching était plus fréquent au début et est devenu moins intense à mesure que les stagiaires ont acquis de l'expérience et que la formation pratique s'est intensifiée. Les coachs étaient titulaires de diplômes en études pédagogiques, psychologie ou soins infirmiers communautaires. Ils étaient coordonnés par un coach interne au projet. La formation pratique s'est déroulée dans des hôpitaux, des centres de soins de santé pour les bébés et les mères, des centres de soins de santé primaires, et des centres psychomédicaux pour le suivi des stagiaires. Elle a été supervisée par des membres du personnel des institutions. Ils ont coopéré avec des coordinateurs/superviseurs externes qui étaient responsables de 6 médiateurs chacun.

Éléments adoptés : l'introduction progressive de la formation pratique, alternant avec la formation théorique durant la semaine (cf. option B) ; l'augmentation progressive de l'intensité de la formation et des responsabilités des stagiaires ; la structure de supervision et le coaching ; la durée de la formation théorique et pratique.

- 2) A Bruxelles, le cours d'*Agents de Développement et Médiateurs interculturels* organisé par le CBAI (bonne pratique n°3 dans O2) s'étend sur deux ans (750 h): 540 h de théorie, 150 h de pratique et 60 h de coaching. La formation pratique est intégrée dans les deux années de formation ; la 1^{ère} année comprend 50h de pratique professionnelle, tandis que la 2^{ème} implique 100h de pratique professionnelle.

Éléments adoptés : La formation pratique est assurée lors de différentes phases de la formation théorique (cf. Option B). L'intensité de la formation pratique augmente avec le temps. Le coaching est un élément important de la formation. Le cours IMfl TIME propose un rapport similaire dans la fourniture de la formation théorique, du stage et du coaching.

- 3) Le master en *Interprétation et Médiation sociales et commerciales* (MISC) proposé par l'Université Paris-Diderot en France (bonne pratique n°6 dans O2) dure 2 ans (700 heures). Lors de la seconde année du cours, les stagiaires ont le statut d'apprenti et une semaine de stage en alternance avec une semaine de formation théorique. Pendant certains mois (au printemps), les stagiaires travaillent à temps plein dans un environnement professionnel. Ils ont le choix parmi toute une série d'institutions, comme ¹: les services de soins de santé privés et publics ; les consultances transculturelles ; les instituts d'ethno-psychiatrie ; les services publics liés aux mouvements migratoires (OFII, OFPRA, CADA); des associations comme la Croix Rouge, Primo

¹ <http://www.eila.univ-paris-diderot.fr/formations-pro/masterpro/misc/index>

Levi, Médecins du Monde, etc. ; les tribunaux ; la police ; les écoles primaires et secondaires ; les municipalités ; les structures socio-éducatives et socio-médicales.

Eléments adoptés : L'alternance de la formation pratique et théorique après la fin d'une partie significative de la formation théorique (cf. Option B). En outre, les types d'institutions recommandés pour le stage.

B. Bonne pratique depuis l'Allemagne : Formation pour les Médiateurs linguistiques et d'intégration

Depuis 2002, le Diakonie Wuppertal forme des personnes en tant que médiateurs linguistiques et d'intégration (Sprach- und Integrationsmittler / SprInt). L'efficacité du modèle de formation mis en œuvre (le « Wuppertaler Modell ») a entraîné sa reconnaissance par l'Etat fédéral et la poursuite de son développement et de son institutionnalisation en tant que formation officielle pour les médiateurs d'intégration et linguistiques professionnels. La formation dure 18 mois et suit des normes de qualité uniformes à l'échelle nationale. La formation théorique dure 13,5 mois (environ 2000 leçons/unités d'apprentissage) et couvre neuf domaines de connaissances (compétence réflexive ; compétences communicatives et sociales ; migration et participation : éducation ; services sociaux ; santé ; théorie et pratique de l'interprétation ; terminologie allemande ; domaines de support comme les compétences en TIC, recherche d'emploi et études sociales). La formation pratique sous la forme d'internat (Praktikum) dure 15 semaines (588 heures ou 700 unités d'apprentissage). Trois phases d'apprentissage théorique de six mois chacune alternent avec trois phases d'internat dans lesquelles les participants découvrent de manière intensive leurs futurs domaines d'intervention et acquièrent des connaissances institutionnelles.

La formation est orientée vers la compétence et les ressources. Après avoir passé avec succès un examen final, les diplômés reçoivent le SprInt Certificate, qui est reconnu dans toute l'Allemagne. Les examens finaux sont organisés par trois instituts d'enseignement supérieur (Alice-Salomon-Hochschule Berlin pour les services sociaux et l'éducation, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf pour la santé, et Johannes-Gutenberg-Universität Mainz pour l'interprétation)².

Eléments adoptés : La formation pratique est assurée dans différentes phases de la formation théorique (cf. Option B). Le but de la formation pratique est que les stagiaires soient directement impliqués dans leurs futurs domaines d'intervention et acquièrent des connaissances institutionnelles. La formation pratique a lieu dans des conditions de travail réelles, où les stagiaires font partie intégrante de l'institution.

² Pour de plus amples informations, cf. : <http://www.sprachundintegrationsmittler.org/index.php/sprach-und-integrationsmittler/qualifizierung>

Die SprInt-Qualifizierung: Inhalt und Ablauf (pdf) disponible sur

<http://www.sprachundintegrationsmittler.org/index.php/infothek/basisinfo/detail>

Affiche : Berufsprofil Sprach- und Integrationsmittler/-in (pdf)

<http://www.sprachundintegrationsmittler.org/index.php/infothek/basisinfo/detail>

https://de.wikipedia.org/wiki/Sprach-_und_Integrationsmittler

3. Structure recommandée pour la formation pratique

3.1 Durée et calendrier

Le cours de formation IMfl TIME a été conçu pour l'EFP continu et initial. Evidemment, le plan de formation pratique diffèrera entre les cours appliquant l'ensemble de la formation et les cours d'amélioration qui traitent uniquement de modules ou de sujets spécifiques. Cependant, selon la méthodologie de formation présentée en O4-A2, la formation pratique devrait représenter dans les deux cas 25% de la formation totale.

La durée réelle des cours de formation peut varier non seulement en fonction du type d'EFP (initial-continu), mais aussi selon le prestataire de formation et la classification du cours dans le CNC ou des réglementations d'encadrement similaires. Les recommandations émises ci-dessous font référence à un cours de 1200 heures, dont 900 heures de formation théorique et 300 heures de formation pratique, plus des sessions de coaching. Cette durée correspond à la durée de module recommandée présentée dans la méthodologie de formation. Lorsque la durée est ajustée en fonction des circonstances locales, il est recommandé que des ajustements soient réalisés conformément à la pondération de chaque unité ECVET présentée dans O6.

Pour la **formation initiale**, deux plans de formation différents sont recommandés, conformément aux différentes structures dans les pays du partenariat. **L'option A consiste à d'abord fournir la formation théorique dans son entièreté, avec des visites d'étude fréquentes.** Une fois la formation théorique terminée, la formation sur le lieu de travail avec un coaching pourrait avoir lieu.

L'option B consiste à progressivement introduire le coaching et la formation sur le lieu de travail, parallèlement à la formation théorique. Dans ce cas, il est recommandé que la première période de formation familiarise les stagiaires avec les connaissances de base de la médiation interculturelle ainsi qu'avec les domaines y afférents via la formation théorique, enrichie par des visites d'étude fréquentes. A environ 77% de la formation théorique, la formation pratique et le coaching pourraient être introduits selon une intensité croissante. En résumé, le second plan proposé se présente comme suit :

Phase 1	690 h de théorie et visites d'étude (23 semaines) 6 heures/jour x 5 jours/semaine
Phase 2	150 h de théorie + 150 h de pratique + coaching (15 semaines) 5h/j x 2j/s de théorie 5h/j x 2j/s de pratique sessions de coaching semi-mensuelles
Phase 3	50 h de théorie + 150 pratique + coaching (10 semaines) 5h/j x 1j/s de théorie 5h/j x 3j/s de pratique sessions de coaching semi-mensuelles
Conclusion	10 h de théorie (2 jours)
Total	900 h de théorie + 300 h de pratique + coaching

Dans le cas de l'**EFP continu**, c'est-à-dire les cours d'amélioration où un ou plusieurs sujets sont traités, nous recommandons que la formation pratique ait lieu une fois la partie théorique terminée, en conservant le rapport 25%-75%.

3.2 Placement dans les institutions

L'une des clés du succès de la formation sur le lieu de travail est la sélection des bonnes institutions d'accueil. Idéalement, les institutions d'accueil devraient présenter les caractéristiques suivantes à un niveau raisonnable :

- **Pertinence.** Les activités de l'institution auxquelles les stagiaires participent doivent être pertinentes par rapport à la phase et au domaine de la formation, autrement dit si la formation est spécifique au domaine ou si elle se situe à un niveau plus général, l'expérience des stagiaires, etc.
- **Opportunités.** Des opportunités adéquates d'interventions sensées devraient être proposées dans le cadre des capacités des stagiaires afin d'assurer une formation efficace. En même temps, la charge de travail devrait être contrôlée de manière à ce que les stagiaires puissent consacrer suffisamment de temps à la préparation, la coopération avec le superviseur et la concentration sur des aspects qualitatifs. Les nouveaux stagiaires ne devraient pas se voir confier des interventions cruciales pouvant avoir de sérieuses implications pour les participants si elles ne sont pas menées efficacement. Les stagiaires devraient pouvoir

bénéficier d'une formation aux tâches suivant le modèle d'échelle proposé par Verrept & Coune³, en assumant progressivement des tâches plus complexes et responsables.

- **Culture.** Les prestataires de formation doivent veiller à ce que l'institution d'accueil présente une culture favorisant l'apprentissage et propice aux stagiaires. Les stagiaires ne devraient pas être considérés comme des intrus, une main-d'œuvre bon marché ou une simple présence formelle.
- **Structure.** La structure organisationnelle de l'institution doit permettre le stage des stagiaires de manière rapide et flexible, sans procédures bureaucratiques exagérément longues.

Tant que ces critères sont respectés, les institutions et organisations pouvant convenir en tant qu'hôtes de formation IMfl sur le lieu de travail (soit pour une formation pratique générale ou pour une formation spécifique dans un domaine) sont :

Santé

- Les hôpitaux
- Les centres de santé locaux/régionaux
- Les services pour les victimes de torture/les migrants humanitaires
- Les centres de soins de santé pour les mères et les bébés
- Les centres de soins de santé psycho médicaux pour les élèves
- Les centres de soins de santé primaires
- Les centres pour les troubles de la santé mentale (pour spécialisation uniquement)

Éducation

- Les écoles maternelles
- Les écoles primaires
- Les services locaux pour la scolarisation

Services publics et du travail

- Les bureaux pour l'emploi
- Les services d'orientation professionnelle
- Les services municipaux destinés aux migrants
- Les centres de réception pour les demandeurs et les bénéficiaires d'une protection internationale

Police et services législatifs

- Les préfetures
- Les bureaux de l'immigration
- Les sièges de la police
- Les tribunaux
- Les postes/bureaux de police

³ Le modèle d'échelle représente et commande les tâches de la médiation interculturelle selon une visibilité, une complexité, une implication et une responsabilité croissantes pour le médiateur. Le premier échelon de l'échelle (visibilité min., etc.) est l'interprétation linguistique. Les activités de facilitation suivent, comme la résolution des malentendus, le courtage culturel, et le support au personnel et aux migrants. On retrouve le plaidoyer au sommet de l'échelle (visibilité max., etc.) (H. Verrept & I. Coune, 2015b).

Logement

- Les départements locaux/régionaux et services pour les logements sociaux

Les démarches nécessaires pour le placement sont les suivantes :

1. Choisir l'institution d'accueil ou l'organisation parmi celles qui coopèrent avec le prestataire de formation (institution d'origine). Le choix devrait dépendre de la disponibilité, du champ de la formation (général ou spécifique au domaine) et des préférences du stagiaire.
2. Les trois parties (institution d'accueil, institution d'origine et stagiaire) doivent être informées et convenir de la description de tâche détaillée applicable durant la formation.
3. La signature trilatérale du contrat de formation formel conformément aux lois applicables dans le pays.
4. Pour l'institution d'origine, désigner un superviseur (plus d'informations sur le rôle du superviseur à la rubrique 4).

3.3 Définition des tâches des stagiaires, des superviseurs et des institutions

Afin de lancer la formation sur le lieu de travail, la première démarche consiste à compléter le contrat entre l'institution d'accueil et l'institution d'origine (contrat de formation). Le contrat doit être signé par l'institution d'accueil, l'institution d'origine et, dans certains pays, le stagiaire. Outre les informations formelles (durée de la formation, horaires, etc.), le contrat doit présenter de manière détaillée les tâches de chaque partie impliquée : 1) tâches de l'institution d'origine, 2) tâches de l'institution d'accueil, 3) tâches du stagiaire, et 4) tâches du superviseur. La documentation du contrat sera bien entendu conforme à la législation applicable.

Tâches de l'institution d'origine

- Préparer une description de tâche détaillée et l'adapter en collaboration avec l'institution d'accueil.
- Présenter l'institution d'accueil au stagiaire.
- Appliquer toutes les procédures administratives/bureaucratiques afin de lancer la formation.
- Informer l'institution d'accueil du contenu de la formation reçue jusque-là et du champ de la formation pratique.
- Choisir et désigner un superviseur.

Tâches des institutions d'accueil

- Parcourir la description de tâche détaillée et suggérer les adaptations nécessaires à l'institution d'origine.
- Désigner une personne responsable pour toutes les questions liées à la formation.
- Informer le personnel du rôle du stagiaire et du superviseur.
- Présenter le stagiaire et le superviseur au personnel.
- Informer le stagiaire de la structure et des procédures de l'institution.

- Impliquer le stagiaire selon la description des tâches et respecter les limitations des tâches des stagiaires.
- Participer aux procédures d'évaluation.

Tâches du stagiaire

- Respecter les règles administratives de l'institution.
- Respecter les règles d'évaluation et de formation.
- Coopérer avec le(s) superviseur(s) désigné(s) et le personnel responsable.
- Respecter le secret professionnel.
- Respecter les tâches assignées dans la description de tâche détaillée : activités à réaliser, hiérarchie, heures de travail et horaires des activités, procédures, outils à utiliser.

Tâches du superviseur

- Réaliser les tâches présentées dans le contrat : fréquence de la supervision, outils et méthodologies à utiliser.
- Communiquer avec le personnel de l'institution d'accueil.
- Rappporter les progrès des stagiaires à l'institution d'origine.
- Participer aux procédures d'évaluation.

4. Supervision

Définition et champ

La supervision et le coaching dans la formation sont des concepts étroitement liés, intégrant souvent des éléments de mentorat et de conseil. Selon la définition et l'approche adoptées, ils peuvent se chevaucher dans une large mesure ou être assez distincts. Dans ce document, la supervision et le coaching font référence à deux activités distinctes présentant chacune des objectifs différents. Le principal objectif de la supervision, tel qu'utilisée ici, est **d'assister les stagiaires dans le développement des compétences et aptitudes professionnelles décrites par les acquis de l'éducation et de la formation du cours, en passant des connaissances théoriques à l'action**. Dans une ambiance sécurisante, les stagiaires sont orientés dans le développement de leurs compétences, de la prise de conscience du rôle et des méthodes de travail efficaces, conformément au niveau de développement auquel ils se trouvent. Un élément de supervision essentiel consiste à **enseigner la tâche et l'analyse du problème**. Via ce processus, les stagiaires acquièrent la **motivation, l'autonomie et la connaissance d'eux-mêmes nécessaires** pour passer avec succès au prochain niveau de développement professionnel⁴.

Le modèle de **supervision de soutien** est adopté pour la formation des IMfl. Alors que la supervision traditionnelle est un processus unidirectionnel mené par le superviseur en charge, et qu'elle se concentre généralement sur l'évaluation de la performance professionnelle uniquement, la supervision de soutien est de nature plus **facilitatrice, avec une communication bidirectionnelle entre le superviseur et le stagiaire**⁵. Les principales caractéristiques de la supervision de soutien sont les suivantes⁶:

- Définit des objectifs de performance clairs et promeut des normes de qualité.
- Se concentre sur la résolution des problèmes et le suivi des objectifs de performance.
- Permet aux stagiaires d'améliorer continuellement leurs propres performances.
- Fournit un feed-back et des recommandations.
- Motive et responsabilise.
- Encourage la prise de décision participative.

La supervision effective débouche sur des **services de meilleure qualité, une productivité accrue**, ainsi que sur des employés présentant **une plus vaste gamme de compétences et une meilleure capacité à fonctionner de manière autonome**⁷. La supervision dans les services sociaux peut jouer un rôle significatif dans le développement professionnel des stagiaires, non seulement en termes d'expertise technique, mais aussi dans le façonnement de valeurs professionnelles et de principes éthiques.

Pour les besoins du cours IMfl TIME, nous proposons que tous les superviseurs soient coordonnés par le personnel responsable du prestataire de formation.

⁴ http://www.risingsunconsultants.com/images/white_papers/PDFs/Supervision-Short.pdf

⁵ http://deliver.jsi.com/dlvr_content/resources/allpubs/guidelines/OJT_SCMHealFaci.pdf

⁶ ibid

⁷

http://www.training.nsw.gov.au/forms_documents/apprenticeships_traineeships/supervising_your_app_trainee.pdf

Plan de supervision

Les sessions de supervision devraient se tenir à la fois dans des réunions de groupe et individuelles.

1. Supervision individuelle

La supervision individuelle est particulièrement indiquée au début d'une formation pratique et lorsque le stagiaire gravit les échelons de l'échelle des tâches. Le superviseur est présent lors de la discussion de pré rencontre entre le stagiaire et le professionnel. Cette procédure est non seulement cruciale pour la supervision effective, mais elle aide aussi le personnel de l'institution d'accueil à être plus conscient du processus de formation qui se déroule et des normes qualitatives à satisfaire.

Le superviseur demande alors au stagiaire comment il compte procéder, quelles sont les difficultés auxquelles il s'attend et comment il pense les traiter. Le superviseur fournit alors le feed-back nécessaire. En fonction de la nature de la rencontre, le superviseur peut être présent pendant l'intervention en tant qu'observateur ou non (la présence d'une quatrième personne ne doit pas perturber la rencontre tripartite).

Après la rencontre, le superviseur discute avec le stagiaire pour savoir si les choses se sont déroulées comme prévu, quelles ont été les difficultés inattendues, et quelles sont les alternatives pour traiter des cas similaires. Le stagiaire est aidé pour comprendre ses réactions personnelles et celles des parties impliquées.

Puisque la fréquence et le déroulement des rencontres MI peuvent être programmés ou non, selon la nature des services fournis par l'institution d'accueil et une multitude d'autres éléments variables, nous proposons que le superviseur passe toute une journée de la semaine à fournir une orientation au(x) stagiaire(s) placé(s) dans une institution, afin que sa présence soit garantie dès que le besoin apparaît. Un superviseur peut être responsable d'au maximum 5-6 stagiaires placés dans une ou plusieurs institutions. Cela signifie que la supervision individuelle en personne est assurée par la rotation et non sur une base quotidienne. Pendant les deux premiers mois de la formation sur le lieu de travail, une supervision individuelle devrait être assurée au moins un jour par semaine. Après cette période, l'intensité de la supervision individuelle peut baisser à une fois tous les 15 jours.

La supervision individuelle peut aussi être assurée par téléphone, lorsque le superviseur se trouve dans une autre institution d'accueil que le stagiaire, mais n'est pas occupé à ce moment-là. Cela contribue à une meilleure utilisation du temps du superviseur et au support individuel maximal aux stagiaires. C'est particulièrement utile lorsque des difficultés inattendues apparaissent et dépassent les capacités des stagiaires.

2. Supervision de groupe

Dans la supervision de groupe, le superviseur rassemble le groupe de stagiaires dont il est responsable. La supervision de groupe permet de gagner du temps, d'épargner des efforts, d'utiliser toute une série d'approches et permet aux stagiaires de se développer via le partage d'expérience, l'observation et la comparaison des résultats. Il s'agit d'un outil important pour promouvoir l'interaction, l'unité du groupe et le travail d'équipe efficace. Ce type de supervision est particulièrement avantageux lorsque le groupe se compose de stagiaires dont les tâches et l'expérience sont comparables.

Au moins un jour avant la réunion, les stagiaires informent le superviseur des cas ou aspects dont ils souhaitent discuter, afin que le superviseur puisse se préparer en fonction. Pendant la réunion, le superviseur guide la discussion. Une session de groupe pourrait être structurée comme le suggère le plan suivant, en traitant de plusieurs cas :

1. Analyse des cas
Présentation du cas, des défis rencontrés et des solutions adoptées
Questions pour les stagiaires : Qu'avez-vous trouvé difficile? Qu'est-ce qui doit changer ?
2. Accent sur les moments cruciaux et analyse des besoins
Les stagiaires sont invités à identifier les moments cruciaux et les principaux besoins.
Feed-back par le superviseur.
3. Trouver des solutions
Brainstorming et travail d'équipe pour trouver des solutions appropriées
Feed-back par le superviseur.
4. Résumé des points clés

Le superviseur doit s'assurer que tous les stagiaires bénéficient d'autant d'attention et de temps que nécessaire pour réfléchir aux cas, travailler sur eux et participer activement à l'analyse commune. La durée de la session peut varier entre 2 et 4 heures, selon les besoins.

La fréquence de la supervision de groupe devrait être plus intense au début de la formation. Pendant le premier mois, on propose que les sessions soient organisées sur une base hebdomadaire, tandis que les sessions ultérieures peuvent être menées sur une base semi-mensuelle ou mensuelle. Le niveau de la supervision assurée (dans les sessions de groupe et individuelles) devrait être adapté selon le niveau auquel se trouve le stage ainsi qu'en fonction de l'expérience et de la formation dont les stagiaires ont bénéficié dans une tâche en particulier⁸.

Caractéristiques du superviseur

Pour que la supervision soit efficace, le superviseur devrait présenter plusieurs qualités et caractéristiques :

⁸ http://www.training.nsw.gov.au/aacs/advice_instructions/supervision_app_trainee_workplace.html

- Etre un spécialiste de haut niveau dans le domaine de la médiation interculturelle ou des domaines similaires.
- Très bien comprendre les objectifs et la méthodologie du cours de formation IMfl en général et de la formation pratique en particulier.
- Avoir une très bonne compréhension de la manière dont l'institution d'accueil fonctionne.
- Etre une personne motivée, perspicace, accessible et ouverte.
- Etre un bon enseignant, permettant d'explorer différentes idées et solutions, sans préjugés.
- Avoir un contact aisé, créer un sentiment de sécurité, être discret, avoir du tact et une grande culture personnelle.
- Etre un modèle d'adhésion à la déontologie IMfl.

5. Coaching

Définition et champ

Le coaching est un outil efficace pour le développement personnel et professionnel. Dans le cadre de la méthodologie de formation TIME, le coaching fait référence au **support et à l'orientation individuels pour le développement holistique des stagiaires**. Selon la définition de Grant (2000)⁹ le coaching est « *un processus systématique, collaboratif, orienté vers les résultats et axé sur les solutions dans lequel le coach facilite l'amélioration des performances professionnelles, l'expérience de vie, l'apprentissage autodirigé et le développement personnel du coaché.* » Selon un examen comparatif de 12 études concernant le coaching dans le travail social, le coaching semble être efficace pendant l'éducation formative, encourageant **la motivation** et nourrissant les compétences telles que la **réflexion et l'esprit critique**¹⁰.

Quel que soit le modèle adopté, les caractéristiques suivantes sont typiques du coaching (Ives, 2008)¹¹:

- a) Il s'agit d'un **processus systématique**
- b) Il est destiné à une population **non clinique**
- c) C'est une approche sur mesure, **individualisée**
- d) Il vise à encourager les coachés à assumer la **charge** de leur vie
- e) Il est basé sur le développement de la **conscience** et la prise de **responsabilités**
- f) Il dépend d'ensembles de compétences **d'écoute** et de **questionnement**, pour **défier, soutenir** et sensibiliser
- g) Une relation égalitaire et collaborative
- h) Une relation dans laquelle le client accepte d'être tenu pour **responsable**
- i) Conçu pour accéder aux **ressources internes** du client

Les principaux objectifs du coaching dans ce cours consistent à aider les stagiaires à développer des **stratégies saines d'adaptation au stress**, à acquérir des **compétences de résolution des conflits interpersonnels**, et à façonner leurs **attitudes et leur identité professionnelles** conformément aux acquis de l'éducation et de la formation souhaités. Via le coaching, les stagiaires seraient aidés à entretenir des **relations professionnelles fructueuses** tout en maintenant **des attentes équilibrées**.

Le coaching est **complémentaire à la supervision**, comme appliqué dans ce plan de formation, et il facilite le traitement par les stagiaires des aspects émotionnels et interpersonnels qui ne peuvent pas être traités dans la supervision de groupe individuelle. Une bonne relation entre le coach et le stagiaire est essentielle au succès.

⁹ Cité dans <http://uk.associationforcoaching.com/pages/about/coaching-defined>

¹⁰ http://www.hscboard.hscni.net/SWS/Coaching_and_Mentoring_in_Social_Work-Review_of_the_Evidence.pdf

¹¹ Tiré de http://www.hscboard.hscni.net/SWS/Coaching_and_Mentoring_in_Social_Work-Review_of_the_Evidence.pdf

Plan de coaching

Des réunions devraient être menées par des spécialistes (formateurs MI, praticiens, etc.) formés en coaching¹². Le coach travaille directement avec le stagiaire en sessions individuelles de 45 minutes chacune, sur une base semi-mensuelle. Le coach conviendra avec le stagiaire, selon les acquis de l'éducation et de la formation souhaités pour la formation en fonction des besoins individuels du stagiaire, d'un ensemble **d'objectifs bien définis, tangibles**. Les progrès peuvent donc être suivis et les adaptations nécessaires dans le contenu du coaching et la méthodologie peuvent être apportées. Via une auto-analyse, de bons outils d'évaluation, la discussion et des exercices ciblés, le stagiaire sera assisté pour :

- Avoir un aperçu et se rendre compte de ses performances en tant que médiateur interculturel (pourquoi réagit-il et pense-t-il comme il le fait ? Comment les rencontres MI sont-elles traitées au niveau interne?).
- Développer la neutralité et l'impartialité.
- Mieux comprendre les intentions et les besoins des parties au conflit.
- Acquérir des compétences pratiques de la gestion des conflits.
- Identifier les facteurs de stress et employer des stratégies d'adaptation efficaces.
- Traiter les défis dans les relations de groupe ou interpersonnelles (personnel de l'institution d'accueil, groupe du stagiaire).
- Remplacer les modèles de réaction inefficaces avec de nouveaux comportements d'adaptation.

Un aspect important du coaching dans ce contexte est **le coaching de conflit**. Le coaching de conflit est un processus orienté vers les résultats et les tâches, qui est par nature volontaire et confidentiel¹³. Les stagiaires sont aidés à améliorer leurs capacités à prévenir et résoudre les conflits dans leur environnement de travail réel. Ils apprennent à identifier les nombreux éléments du conflit et à se dissocier du conflit dans la mesure nécessaire. Cette approche débouche sur l'adoption d'une perspective plus objective et fournit des opportunités de transformation du comportement de manière constructive et positive.

¹² Pour le coaching dans un contexte multiculturel, cf. le manuel *Coaching Across Cultures* de Philippe Rosinski (2003) sur <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.125.5624&rep=rep1&type=pdf>

¹³ <http://www.mediate.com/articles/noble4.cfm>

6. Recommandations spécifiques aux pays

Belgique

Les organisations de formation devront développer différentes stratégies pour pouvoir fournir une formation pratique/une formation sur le lieu de travail dans différents secteurs.

Pour les soins de santé, l'UMI du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement pourrait agir en tant qu'intermédiaire pour identifier les sites de formation pratique pertinents.

Pour l'enseignement, les directeurs du programme « intermédiaires » (« bridge persons ») pourraient être contactés et organiser une formation sur le lieu de travail.

Les choses sont plus compliquées pour la médiation interculturelle dans le domaine législatif. Peu, voire aucune expérience allant au-delà de l'interprétation juridique n'existe en Belgique. En raison du contexte très sensible et spécifique, l'organisation de formation devrait s'adresser au Service public fédéral de la Justice et au Service public fédéral de l'Intérieur, puisque ces administrations sont chargées des questions législatives et de la police.

La formation pratique dans le domaine de la demande d'asile et de l'inclusion sociale pourrait probablement être organisée via une collaboration avec le département de l'inclusion sociale. Ce département présente une grande expérience dans le domaine des médiateurs pour les pauvres et voudra certainement apporter un soutien.

Il sera primordial de désigner des personnes chargées de l'organisation de la formation sur le lieu de travail dans les différents départements/administrations susmentionnés. Par ailleurs, chaque institution acceptant les stagiaires devrait désigner un coach/manager local pour le médiateur.