



## Guide du référent en mobilité européenne

Réussir un projet de mobilité européenne  
dans la formation professionnelle



Pratislava 63°12' West,

2° 16

/ 42° 6 South 5'

Oslo 49°

6° South - 24°

2 °00N. Boden 13.46 E.

## Crédits photos

- Les photos situées aux pages 15, 17, 21, 31, proviennent de la Commission européenne afin d'illustrer les politiques de l'UE relatives à l'emploi, aux affaires sociales © Communautés européennes.
- Les photos situées aux pages 32, 34, 44, proviennent de l'APAMAC (Association pour la Promotion de l'Artisanat dans le Massif Central) © APCM (Assemblée Permanente des Chambres et Métiers).
- Les photos situées aux pages 13, 19, 35, proviennent du DVD Mobidéveloppement, créée par le Conseil régional d'Auvergne et cofinancé par la Commission européenne © Conseil régional d'Auvergne.

Lors du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000, la mobilité a été proclamée comme l'une des priorités de l'Union européenne. Cette priorité est également celle du Conseil régional d'Auvergne, qui entend faire de la mobilité européenne un élément essentiel de la formation tout au long de la vie et un moyen de renforcer l'employabilité.

Dans le cadre du programme PROGRESS "Promotion de la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs au sein de l'Union européenne", la Commission européenne a souhaité permettre la mise en œuvre de projets innovants favorisant cette mobilité. Le projet déposé par le Conseil régional a fait partie des cinq projets retenus. Ce financement a permis le lancement du projet Progress Schéma pour le Développement de la Mobilité européenne en Auvergne d'avril 2008 à janvier 2010.

Développer la mobilité européenne des travailleurs, c'est d'abord développer la mobilité des futurs travailleurs, c'est-à-dire les personnes en parcours de formation ou d'orientation. C'est aussi développer l'aptitude à la mobilité qui peut être géographique (locale, régionale, nationale, européenne) ou professionnelle. Parce que le local est intrinsèquement lié au mondial et en particulier à l'espace européen, le Conseil régional d'Auvergne met en œuvre des actions permettant l'ouverture européenne des territoires et des personnes.

Dans le cadre des orientations communautaires, la Région a souhaité favoriser la mobilité de ceux qui sont traditionnellement moins mobiles : les lycéens professionnels, apprentis, personnes en formations professionnelles continues et jeunes suivis par les missions locales.

Le Schéma a ainsi accompagné 46 centres de formation des apprentis, lycées professionnels, organismes de formation professionnelle continue et missions locales volontaires pour monter des projets de mobilité européenne. Situés dans tous les territoires d'Auvergne et représentant des secteurs très divers, ces structures débutaient pour la plupart dans le montage de projets de mobilité. Par où commencer et comment s'y prendre ? Telles étaient les questions récurrentes. Un "référent mobilité" a alors été formé au sein de chacune de ces structures.

Ce guide vient compléter cet accompagnement, et au-delà des référents mobilité d'Auvergne, il s'adresse bien évidemment à tout porteur de projet de mobilité.

Il existe déjà plusieurs guides sur ce sujet. La singularité de celui-ci réside dans le fait qu'il est à la fois issu d'expériences pratiques, celles des référents mobilité d'Auvergne, et d'apports plus théoriques.

Je souhaite que sa lecture offre à chacune et chacun d'entre vous l'occasion de mieux se lancer dans la mise en œuvre d'un projet de mobilité et favoriser ainsi de nouvelles opportunités pour les jeunes et adultes en formation professionnelle.

René Souchon,  
Président du Conseil régional d'Auvergne

## Pourquoi la mobilité européenne ? p.7

### 1- Le sens de la mobilité européenne p.7

A - Une nécessité économique p.7

B - Un enjeu politique p.7

### 2 - Donner du sens à la mobilité à travers le diagnostic p.8

## De l'idée au projet p.10

### 1- Qu'est-ce que la motivation ? p.10

### 2 - Motiver et mobiliser sur trois niveaux p.12

A - Motiver au sein de la structure p.12

B - Mobiliser les acteurs locaux du territoire p.13

C - Mobiliser les partenaires européens p.14

### 3 - Répondre aux besoins du projet : le cadre logique p.16

### 4 - Rechercher des financements en adéquation avec le projet p.17

## A qui s'adresse ce guide ? p.6

## Du projet à sa réalisation p.18

### 1 - Structurer le projet grâce au formulaire de demande de subvention p.18

A - Les questions récurrentes des financeurs p.18

### 2 - La dimension interculturelle du projet p.22

A - Qu'est ce que la culture ? p.22

B - Qu'est ce que l'interculturel ? p.22

### 3 - Préparer et impliquer les bénéficiaires p.23

A - La préparation pédagogique p.23

B - La préparation linguistique p.24

C - La préparation culturelle p.24

### 4 - Manager son équipe et maintenir la mobilisation p.26

A - Construire et gérer un partenariat européen opérationnel p.27

B - Les conditions de réussite du partenariat p.28

### 5 - Organiser la mobilité p.30

A - Préparer les aspects pratiques de la mobilité p.30

B - Prévenir les risques p.32

Edito p.3

Sommaire p.4

1

2

3

## De la réalisation du projet à... p.34

### 1 - L'évaluation p.34

- A - Le sens de l'évaluation : pourquoi évaluer ? p.34
- B - Evaluer son projet à chaque étape p.34
- C - Evaluer les compétences acquises par les bénéficiaires p.37
- D - Des outils de reconnaissance des compétences acquises p.38

### 2 - Aller au-delà de la visibilité : la valorisation des résultats p.39

- A - Diffusion ou exploitation ? p.40
- B - Identifier vos priorités de valorisation p.40

### 3 - Le suivi : un élément du cycle de projet p.42

## Conclusion p.43

## Bibliographie / Webographie p.45

## Table des annexes

- 1 - Exemple de cadre logique : le projet de mobilité d'un établissement p.47
- 2 - Exemple de cadre logique pour mobiliser les entreprises p.48
- 3 - Les différents financeurs de la mobilité européenne p.49
- 4 - Visites préparatoires : suggestion pour une première rencontre p.50
- 5 - Traduire ou comprendre les systèmes de formation européens - Webographie p.51
- 6 - Un modèle de développement de la sensibilité interculturelle p.52
- 7 - Un jeu de prise de conscience interculturelle : Barnga p.53

# À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

North  
52  
42

**C**e guide est destiné à toutes celles et ceux qui sont amenés à monter et mettre en œuvre un projet de mobilité, en particulier au sein d'un établissement de formation, une structure d'insertion ou une association. Pour simplifier sa lecture, les différents établissements qui peuvent porter un projet de mobilité seront dénommés "structures".

De même, nous avons choisi de regrouper sous l'appellation "référénts mobilité" toute personne qui coordonne des projets de mobilité au sein de sa structure. Le référent mobilité est l'intermédiaire entre l'équipe, les bénéficiaires de la mobilité, les partenaires locaux et européens, les financeurs, etc. Selon l'organisation des structures, il peut être un personnel enseignant ou administratif, un(e) conseiller(e) en insertion, un(e) chargé(e) de projets, etc., ou même un(e) membre de l'équipe de direction.

Les "projets de mobilité" dont il est question dans ce guide sont en priorité des projets ayant un contenu de formation professionnelle (stages en entreprise, échanges de groupes ou séjours pédagogiques ayant une thématique professionnelle, etc.), même si les conseils donnés peuvent bien entendu s'appliquer à d'autres types de projets de mobilité.

Enfin, nous nommerons "bénéficiaire", toute personne susceptible de bénéficier d'une expérience de mobilité, et en particulier dans le cadre de l'éducation, la formation et l'insertion professionnelle :

- les apprentis et lycéens professionnels
- les adultes en formation professionnelle continue (demandeurs d'emploi ou salariés)
- les jeunes demandeurs d'emploi suivis par une mission locale
- les professionnels de l'éducation, de la formation et de l'insertion professionnelle



Le référent mobilité

# POURQUOI LA MOBILITÉ EUROPÉENNE ?

## 1 Le sens de la mobilité européenne

La mobilité est un phénomène en rapport avec le déplacement et le changement des individus. Il peut s'agir de mobilité géographique, mais aussi de mobilité sociale, professionnelle ou encore intellectuelle.

Lorsqu'on parle de mobilité européenne, on entend souvent le déplacement d'un pays à un autre, dans une Europe élargie. Or, la mobilité européenne est plus qu'un simple déplacement physique. Il faut également comprendre en filigrane la capacité à entrer en interaction avec des personnes qui ne sont pas de son territoire, de sa culture ou de son niveau social.

### A\_UNE NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE

Dans un contexte de mondialisation où les économies nationales sont interdépendantes, l'aptitude à être mobile et à s'adapter à de nouveaux environnements constitue un atout important sur le marché du travail. Or, la mobilité et l'adaptation des travailleurs se développent plus facilement en amont, au sein d'un parcours de formation.

La mobilité européenne au sein des parcours de formation contribue à une employabilité plus grande des bénéficiaires grâce à :

- l'acquisition de compétences sociales / transversales : ouverture d'esprit, autonomie, confiance en soi, prise d'initiatives, capacité d'adaptation, aptitude à la mobilité géographique et professionnelle ;
- l'acquisition de compétences professionnelles : connaissance de modes de travail, pratiques et savoir-faire professionnels différents ;
- l'amélioration des compétences linguistiques et interculturelles (capacité à interagir avec des personnes de culture différente).

*" Les bénéficiaires ont amélioré leur niveau linguistique, surtout ceux placés à Malte, ils font preuve d'une plus grande maturité et d'une plus grande ouverture d'esprit. Certains envisagent même après leurs études de vivre une expérience professionnelle à l'étranger. Il est important de noter que nos élèves n'ont pas souvent l'opportunité de se déplacer et sont issus de familles parfois en grande difficulté."*

*(Chantal Bador, LP Germaine Tillion, Thiers)*

*"Au retour de la période de mobilité, j'ai constaté des changements chez les bénéficiaires :*

- *attitude plus positive en cours,*
- *nette amélioration du comportement chez le maître d'apprentissage,*
- *changement radical dans le travail (motivation décuplée),*
- *nette ouverture d'esprit."*

*(Philippe Caron, CFA forestier, Aurillac)*

### B\_UN ENJEU POLITIQUE

La mobilité européenne est aussi un moyen de lutter contre l'euroscepticisme, en développant un sentiment d'appartenance européenne et en rendant concrète la notion de citoyenneté européenne. La mobilité donne l'occasion aux personnes d'aller à la rencontre de cultures et modes de vie différents, d'expérimenter d'autres réalités et de se confronter à d'autres pratiques.

*" Participer à des échanges entre différents pays, c'est très enrichissant aussi bien au niveau de la culture, de la langue, des échanges de pratiques. On se sent citoyen européen. C'est très dynamisant pour les participants, car ils peuvent partir de certaines expériences et les transposer sur leur territoire en les adaptant aux règles et possibilités du pays."*

*(Cathy Soulas, Mission locale, Moulins)*

# POURQUOI LA MOBILITÉ EUROPÉENNE ?

## 2 Donner du sens à la mobilité à travers le diagnostic

Un diagnostic est ce qui permet de situer le contexte dans lequel se trouvent la structure, l'équipe et les bénéficiaires.

Avant de monter un projet de mobilité européenne, réaliser un diagnostic s'avère être un bon point de départ. Il permet en effet d'intégrer le projet de mobilité dans la stratégie globale de la structure et donc d'assurer plus facilement sa réussite et sa pérennité.

Le diagnostic est l'occasion pour la structure :

- de réaliser l'état des lieux de ses valeurs, activités, compétences, ressources et expériences ;
- de s'interroger sur les raisons de son ouverture à l'international et ses motivations à mettre en place un (des) projet(s) de mobilité ;
- de présenter la réalité de sa structure à ses partenaires, de manière transparente et synthétique ;
- d'orienter le projet dans une perspective d'évaluation, à laquelle il faudra penser dès le démarrage.

Si la direction de la structure n'est pas l'instigatrice du projet, la mise en place d'un diagnostic est une bonne manière de l'impliquer dans le projet.

Sans la réalisation de ce diagnostic, vous risquez fortement de ne pas apprécier suffisamment la pertinence et les enjeux de votre projet ; d'où le risque d'une perte de sens.

### Un outil de diagnostic : SWOT<sup>1</sup>

Pour réaliser votre diagnostic, vous pouvez vous servir de la méthode SWOT. Elle permet de faire l'état de la situation de la structure en fonction de son environnement interne et externe.

SWOT permet de considérer que :

- L'environnement externe (ce que les porteurs de projet ne maîtrisent pas directement) est porteur d'opportunités et de menaces, influencé par des facteurs politiques, économiques, ou socioculturels ;
- L'environnement interne (ce que les porteurs de projet " maîtrisent ") est porteur de forces et de faiblesses.



<sup>1</sup>SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (en français, AFOM : Atouts/Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)



	Avantages	Limites
Interne	<b>Atouts / Forces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• référent mobilité expérimenté</li> <li>• équipe soudée</li> <li>• places disponibles en internat pour accueillir des stagiaires étrangers</li> </ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conseil d'administration difficile à décider</li> <li>• ressources propres en diminution</li> <li>• peu d'équipements informatiques pour communiquer à distance</li> </ul>
Externe	<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• branche professionnelle prête à apporter un soutien financier</li> <li>• soutien important d'une collectivité territoriale (soutien financier et expertise)</li> </ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opportunités d'accueil très chères (hôtels non coopératifs) à l'extérieur de l'établissement</li> <li>• frilosité des entreprises dans un bassin d'emploi en crise</li> </ul>

Une fois le diagnostic réalisé, il s'agit d'analyser les différents éléments de votre environnement et de réfléchir aux solutions envisageables, en tenant compte des limites de votre structure.

Pour cela, étudiez comment répondre aux menaces et remédier aux faiblesses, et comment tirer profit des opportunités tout en étayant les forces.

Vous pouvez alors accompagner votre diagnostic SWOT de la réponse à trois questions :

- **Dans quelle direction la structure désire-t-elle aller ?** Introduire les aspirations de la direction et de l'équipe, les priorités de la structure.

- **Comment atteindre ses objectifs ?** Formuler la stratégie de la structure avec des objectifs et des actions / projets à mettre en œuvre.

- **Dans quelle mesure peut-elle atteindre ses objectifs ?** Recenser et évaluer les possibilités d'action de la structure : Qui va être impliqué ? Comment ? Avec quoi ?

>>> Voir aussi : " Réfléchir à un cadre logique : comment répondre aux besoins du projet ? ", p.22. Le cadre logique s'inscrit dans la planification stratégique de la structure.

>>> Voir aussi : " Mobiliser les partenaires européens ", p.14. Il faut être transparent sur sa situation. Ce diagnostic servira de base au référent pour discuter de la stratégie de mobilité de sa structure avec ses partenaires.

# DE L'IDÉE AU PROJET

Vous trouvez dans cette partie deux éléments qui vont conditionner la mise en œuvre du projet de mobilité :

- votre capacité à motiver et mobiliser, autour de votre projet, un ensemble de personnes aux ambitions et objectifs parfois très différents ;
- votre capacité à définir précisément le projet et à trouver des financements adéquats.

## 1 Qu'est-ce que la motivation ?

Motiver revient à rendre la mobilité européenne "désirable". C'est la première condition pour impliquer un individu ou un collectif dans un projet.

Dans le cadre d'un projet de mobilité européenne, cette motivation est d'autant plus importante qu'il ne s'agit souvent pas d'une démarche obligatoire dans le cadre du parcours des bénéficiaires. Ainsi, en ce qui concerne les collègues, beaucoup perçoivent (à juste titre) les activités internationales comme un surplus de travail.

Le "désir de mobilité" ne va donc pas toujours de soi, ni pour les structures supposées mettre en place la mobilité, ni pour les bénéficiaires potentiels et encore moins pour les acteurs locaux du territoire (notamment les entreprises).

Il doit être stimulé, et les sources de motivation doivent être identifiées et exploitées ; d'où l'importance de prendre en considération cette question dès le début du projet.



### Individu motivé

- s'implique dans le projet
- a des objectifs communs avec les responsables
- connaît la politique de la structure
- a l'initiative du projet
- est ambitieux
- travaille en collaboration
- est actif et positif
- prend la mesure de ses responsabilités

### Individu non motivé

- passif
- soumis
- sans objectif
- insatisfait
- sans initiative
- attitude négative
- travail solitaire
- n'est pas solidaire dans les situations de crise



Les éléments suivants peuvent être utilisés pour faciliter la motivation des différents interlocuteurs (collègues, bénéficiaires, familles, entreprises, partenaires). Ils peuvent être utilisés simultanément ou successivement.

#### Les besoins :

- Rassurer d'abord sur les besoins " primaires " de ses interlocuteurs (logement, alimentation, transport, sécurité physique, santé) puis aller progressivement vers les besoins d'accomplissement personnel<sup>2</sup>.

#### Les attentes :

- Identifier les attentes spécifiques de ses interlocuteurs.
- Les impliquer dans l'identification des bénéfices attendus et sur la façon dont ils se projettent à la fin de l'action.

#### Les objectifs :

- Clarifier les objectifs du projet d'une manière précise et pragmatique.
- Ne pas se contenter de dire " je veux monter un projet européen", affirmation trop vaste qui pousse à la démotivation.
- S'accorder sur les différentes étapes du projet (selon les objectifs) et prioriser les actions.
- Repérer des compétences nécessaires aux différentes étapes du projet.

#### La perception de soi :

- Identifier avec les interlocuteurs leur capacité à s'investir dans l'action.
- Les rassurer en soulignant leur capacité à accomplir ce que l'on attend d'eux.

#### La motivation sociale :

- S'appuyer sur les personnes influentes (les " têtes de réseau " parmi les jeunes ou les collègues) au sein du collectif.
- Faire levier : créer un effet de mode " mobilité européenne " dans la structure.

#### Les contraintes situationnelles :

- Souligner le fait que les résultats sont accessibles et possibles.
- Montrer la nécessité de se confronter aux autres, par des phrases telles que : " Aujourd'hui on ne peut pas rester en dehors de la construction européenne ".

Une fois pris conscience de l'existence de ces différents aspects de la motivation, il faut passer à l'action ! Vous allez devoir motiver et mobiliser les différents publics autour du projet, le plus tôt possible.

Il est souvent nécessaire de construire un argumentaire pour chaque public à cibler, et surtout d'adapter votre discours, vos outils de communication et de motivation à vos interlocuteurs.

>>> Voir aussi : *Exemple de cadre logique - Mobiliser les entreprises, p. 47, Annexe 1*

---

<sup>2</sup> En référence à la pyramide des besoins de Maslow.

# DE L'IDÉE AU PROJET

## 2 Motiver et mobiliser sur trois niveaux

Les différents niveaux d'acteurs à mobiliser (au sein de la structure, les acteurs locaux et les partenaires européens) sont présentés ci-après dans un certain ordre. Pour autant, les actions de mobilisation ne sont pas chronologiques: vous pouvez démarrer le projet en ayant d'abord des partenaires européens et seulement ensuite mobiliser le niveau local.

### A\_MOTIVER AU SEIN DE LA STRUCTURE

#### L'équipe

Motiver la structure en interne implique de rendre le projet de mobilité fédérateur.

Pour cela, il est utile de montrer qu'il n'est pas lié à une personne en particulier mais est ouvert à tous et s'intègre dans la problématique globale de la structure. Même si la participation des professeurs de langue est indispensable, il est nécessaire d'inciter tout le personnel à s'y associer (personnel administratif et comptable, conseillers, formateurs des matières techniques, personnel de service, etc.), chacun pouvant apporter ses propres compétences.

Ensuite, il est important de donner à ses collègues l'envie de travailler ensemble sur le projet, notamment en impulsant un esprit de convivialité au sein de l'équipe (par exemple à travers des réunions autour d'un repas), en remplaçant les bénéficiaires au centre du projet et en faisant appel à la "fibre sociale" des membres de l'équipe. En effet, la mobilité étant traditionnellement réservée à une "élite", faire en sorte que tout le monde y ait droit constitue un engagement en faveur de l'égalité des chances.

Il faut également rassurer ses collaborateurs à propos de la surcharge de travail que représente le montage d'un tel projet. L'essentiel est de mettre l'accent sur le travail d'équipe via une bonne répartition des tâches en fonction des compétences de chacun et l'organisation d'un emploi du temps afin de "découper" le projet et de le rendre plus facilement supportable.

Attention toutefois à ne pas faire trop de promesses que vous n'êtes pas sûr de tenir. Cela risquerait de provoquer un certain scepticisme dans la structure.

L'accueil d'Européens (volontaire européen, assistant de langues, stagiaires...) dans la structure dans un premier temps peut aider à convaincre.

*" Il faut être passionné par ce que l'on fait et être convaincu de l'intérêt que cela représente dans le parcours de formation des élèves, la reconnaissance viendra plus tard de ces derniers."*

*(Hubert Vignal, Lycée forestier, Saugues)*

*" J'ai profité de l'opportunité d'une réunion de l'ensemble des collègues pour intervenir sur le projet de mobilité que je voulais monter. Pour cela, j'ai adapté des diaporamas disponibles sur le site de l'Agence 2E2F afin d'expliquer ce qu'est la mobilité européenne, les bourses Leonardo ... Puis, à la fin de cette réunion, j'ai demandé qui était intéressé et avec les volontaires, nous avons planifié une autre réunion pour entrer dans le vif du sujet."*

*(Magali Laffaire, Lycée St Géraud de la communication, Aurillac)*



## Les bénéficiaires et leur entourage

Pour être motivé par un projet de mobilité, les bénéficiaires, tout comme leurs familles, doivent être préalablement sensibilisés, rassurés et impliqués.

Plus que de longs discours sur les avantages de la mobilité par le référent mobilité, le recours à des témoignages d'anciens bénéficiaires est particulièrement efficace : elle permet l'identification à des pairs.

Les petits films "Mobidéveloppement" présentent des témoignages de personnes mobiles dans différents contextes, dans lesquels chacun peut se retrouver (sur le site Internet [www.mobiloutil.eu](http://www.mobiloutil.eu))

*"Les jeunes ayant déjà bénéficié de projet de mobilité dans la structure apportent leur témoignage lors des journées portes ouvertes, des forums et réunions diverses."*

*(Chantal Bador, Lycée professionnel Germaine Tillion, Thiers)*

>>> Voir aussi : *Préparer et impliquer les bénéficiaires, p.23.*

## B\_MOBILISER LES ACTEURS LOCAUX DU TERRITOIRE

### Les entreprises locales

Afin d'entrer en contact avec des entreprises européennes, la mobilisation est d'autant plus facilitée que les structures françaises s'appuieront sur leurs homologues européens (centres de formation...) qui serviront d'intermédiaire avec leur réseau local d'entreprises.

Par conséquent, nous ne parlerons ici que de la façon de mobiliser les entreprises locales à l'accueil de stagiaires étrangers ou à l'envoi d'apprentis en stage à l'étranger.

La mobilisation des entreprises locales réussira si vous vous y prenez le plus en amont possible, en expliquant le projet de votre structure (pour un apprenti, dès la signature du contrat d'apprentissage) :

- Mettez en avant la plus-value pour l'entreprise : échanges de savoir-faire, valorisation de son image, développement de partenariats européens, ouverture interculturelle pour son équipe;
- Présenter aussi l'intérêt pour l'apprenti / le stagiaire : développement de ses compétences professionnelles, de son autonomie et de son adaptabilité...
- Rassurer sur les coûts et les aspects administratifs (pris en charge par le porteur du projet) et expliquez que la langue n'est pas un obstacle dans le cadre de stages techniques où l'on peut communiquer à travers les gestes professionnels ;
- Informer sur les attentes du stage : intégration dans le parcours de formation du bénéficiaire, durée, contenu, modalités d'évaluation du stagiaire...
- Comme pour les autres acteurs à convaincre, organiser des réunions d'information où les entreprises pourront en rencontrer d'autres ayant déjà franchi le pas.

**Conseil :** Les entreprises de votre secteur seront d'autant plus mobilisées que vous aurez pris le soin d'associer en amont leurs représentants (chambres consulaires, branches professionnelles et syndicats).

*"La mobilisation des entreprises est très difficile en apprentissage. Pour le moment, nous organisons les périodes de mobilité au cours des semaines en centre de formation et nous impliquons les entreprises pour la motivation des stagiaires avant le départ. Etant donné qu'elles perçoivent désormais des améliorations de comportement et de motivation des apprentis, nous envisageons, à terme, de partager le temps de mobilité entre l'entreprise et le CFA."*

*(Philippe Caron, CFA forestier, Aurillac)*

>>> Voir aussi : *Exemple de cadre logique pour mobiliser les entreprises, p.48, Annexe 2*

# DE L'IDÉE AU PROJET

## Les autres partenaires locaux

Malgré le surcroît de travail généré à court terme, la mobilisation d'institutions publiques, de collectivités locales et des associations présentes sur le territoire garantit une mise en œuvre plus efficace du projet. Un bon partenariat local peut apporter :

- un appui institutionnel ;
- des ressources financières ;
- de l'expertise grâce à des ressources humaines et des compétences spécifiques ;
- des contacts à l'étranger.

Ce partenariat pourra s'appuyer sur des relations contractualisées ou non.

**Conseil :** L'un des principaux arguments pour convaincre les acteurs locaux est celui de l'impact local qu'aura votre projet. Les bénéficiaires du projet seront en effet des ambassadeurs de ce territoire à l'étranger, que ce soit à l'envoi ou à l'accueil.

>>> Voir aussi " l'impact local " dans les questions récurrentes des financeurs p.18.

## C\_MOBILISER LES PARTENAIRES EUROPÉENS

Cette mobilisation se fait en deux étapes : il s'agit tout d'abord de repérer des partenaires européens potentiels en fonction de vos objectifs et besoins, puis de s'assurer d'une première rencontre.

La réussite de cette rencontre dépendra de votre capacité à allier clarté (dans la définition du projet), efficacité (compte-tenu du temps imparti) et convivialité (avec l'importance de faire connaissance pour bien travailler ensemble).

## Identifier des partenaires européens

Plusieurs pistes peuvent être exploitées pour trouver des partenaires européens<sup>3</sup>.

- les Agences Nationales des programmes européens (offres de partenariat sur internet, séminaires de contact) ;
- les collectivités territoriales et les comités de jumelage ;
- les consulats et ambassades ;
- les postes d'expansion économique, pour rechercher des entreprises ;
- vos contacts personnels, ceux de vos collègues, de vos bénéficiaires et de leurs familles.

*" Dans le cadre de notre projet Equal, nous avons identifié plusieurs partenaires européens potentiels grâce à un séminaire de contact qui était organisé à Bruxelles. "*

*(Cathy Soulas, Mission locale, Moulins)*

## Présenter le projet aux partenaires

Lors de votre première rencontre avec un futur partenaire, vous devrez être capable de présenter votre projet et votre structure d'une manière compréhensible.

*" Le plus important me semble-t-il est d'abord de bien cerner la structure partenaire, ses fonctions, son organisation, et d'avoir une idée la plus précise possible du type de projet que l'on souhaite monter, avant même la première rencontre. "*

*(Julie Collombier, Mission locale, Vichy)*

Chaque pays possède son propre système d'éducation et de formation, d'accompagnement des demandeurs d'emploi ; l'organisation des parcours peut être très différente. Qu'est-ce qu'une " mission locale " ? A quoi correspond " la formation continue " ? Un terme recouvre souvent des réalités diverses.

<sup>3</sup> Agence 2E2F (Europe-Education-Formation France), Agence du programme Jeunesse en action



Ainsi, lorsque vous parlez de niveaux et diplômes, expliquez brièvement le contenu de la formation, les compétences attendues, et l'âge des bénéficiaires.

Il est bien évidemment indispensable d'apporter avec vous des documents de communication présentant les formations / activités de votre structure, dans votre langue et celle de vos partenaires, ou, à défaut, en anglais. Les photos de machines et outils sont également un bon support explicatif.

*" La langue peut constituer un obstacle, mais elle n'est pas une barrière. Il ne faut pas avoir peur de se lancer, les interlocuteurs sont souvent indulgents. De plus, il faut être honnête et sincère et ne pas jouer au "représentant de commerce", c'est contre-productif." (Hubert Vignal, Lycée forestier, Saugues)*

*Vous pouvez aussi appuyer votre argumentation sur votre diagnostic et sur votre cadre logique :*

*" Le sens de la mobilité pour la structure : le diagnostic", p.8.*

*" Réfléchir à un cadre logique : comment répondre aux besoins du projet ", p. 16.*

*>>> Voir aussi : " Visites préparatoires : suggestions pour une première rencontre ", p. 50, Annexe 4*



Avant de partir, il faut connaître votre marge de manœuvre : les aspects qui ne peuvent pas être modifiés (nature du stage...) et ceux sur lesquels votre structure peut s'adapter (nombre de stagiaires...). N'oubliez pas le plus important : qu'avez-vous à offrir à votre partenaire ? Dans la mesure du possible, la réciprocité est en effet un gage de pérennisation du projet.

*" Bien préparer la présentation de son établissement et de son / ses projet(s) de mobilité permet d'aller au plus vite à l'essentiel. Ne pas hésiter à s'appuyer sur des supports écrits surtout si l'on doit s'exprimer en langue étrangère."*

*(Florence Bigand, Institut des Métiers, Clermont-Ferrand)*

*" Bien connaître les souhaits et la motivation de sa propre structure pour être sûr de ce que l'on peut proposer lorsque l'on rencontre les partenaires."*

*(Brigitte Lenté, Fédération Régionale des Maisons Familiales et Rurales, Clermont-Ferrand)*

*" Rédiger une feuille à laisser aux contacts avec les attentes et les choses à offrir, surtout si le temps pour échanger est limité."*

*(Magali Laffaire, Lycée de la Communication St-Géraud, Aurillac)*

*" Il ne faut pas hésiter à poser des questions sur les formations, le système, l'expérience européenne du partenaire et montrer son intérêt.*

*· Ne pas effrayer le futur partenaire avec des exigences trop nombreuses ou trop importantes.*

*· Tenir compte des souhaits et des attentes du partenaire et proposer la réciprocité dans la mesure du possible."*

*(Françoise Lamoine, Lycée professionnel St Vincent, Montluçon)*

*>>> Voir aussi : " Construire et gérer un partenariat opérationnel ", p.27.*

# DE L'IDÉE AU PROJET



## 3 Répondre aux besoins du projet : le cadre logique

Dans la prolongation du diagnostic, la définition d'un cadre logique constitue un passage fortement recommandé pour identifier les différentes phases de votre projet et clarifier la cohérence de votre démarche (de la programmation à l'évaluation). Le cadre logique a pour avantage principal de rendre le projet clair à la fois pour soi-même, mais aussi pour ses interlocuteurs.

Le cadre logique permet de définir de manière synthétique et lisible le projet de mobilité à travers plusieurs interrogations :

- **Pour qui le projet est-il entrepris ?**
  - > Quels bénéficiaires ?
- **Pourquoi ?**
  - > Définir une finalité : visée à long terme créant des bénéfices plus larges sur les bénéficiaires, et auquel le projet contribue (ce que le projet vise dans l'idéal).
- **Quels effets et résultats attendus ?**
  - > Définir des objectifs spécifiques : objectifs à atteindre à la fin du projet, créant des bénéfices

directs pour les groupes cibles (ce que l'on veut atteindre concrètement). Ils doivent être simples et faciles à partager avec son équipe et ses partenaires. Il faut toutefois éviter de tomber dans le piège de la simplification à outrance du projet, et appuyer le cadre logique par une présentation plus complète du projet.

- **Comment le projet compte-t-il atteindre les résultats visés ?**
  - > Définir les activités et actions du projet qui participent à atteindre les objectifs spécifiques.
- **Comment mesurer le degré de réalisation des résultats attendus ?**
  - > Définir des indicateurs (ce qui est mesurable quantitativement ou qualitativement) qui concrétisent les objectifs fixés et qui facilitent l'obtention d'un accord avec les partenaires.
- **Combien coûtera le projet ?**
  - > Budget estimatif.

>>> Voir aussi : exemples de cadres logiques, p.47-48 (annexes 1 et 2).



## 4 Rechercher des financements en adéquation avec le projet

Le diagnostic de votre structure et la définition du cadre logique du projet vous aideront à présenter votre structure et son projet et à construire un argumentaire pour convaincre les financeurs potentiels. Vous devrez alors vous placer selon leur point de vue et réfléchir à la valeur ajoutée de votre projet par rapport aux autres projets existants. Vous pourrez adapter sa présentation aux objectifs des différents financeurs.

La principale source de financement à laquelle vous pouvez prétendre est la subvention, essentiellement accessible auprès de programmes issus de fonds publics. Ne négligez cependant aucune piste: Union européenne, État, collectivités locales, branches professionnelles, mécénat, fondations, travaux réalisés par les futurs bénéficiaires...

sans oublier qu'en plus des sources de financement, il existe diverses manières (non financières) de soutenir un projet (équipements, locaux, personnel, transport, etc.).

*" Depuis que nous organisons des projets de mobilité, nos élèves font des vendanges, récoltent de la taxe d'apprentissage et s'occupent de la buvette lors de la fête du lycée. Nous sollicitons aussi des sponsors du milieu professionnel. Nous partons donc sur fonds propres, en grand groupe."  
(Françoise Cordero, Lycée agro-environnemental, Le Breuil-sur-Couze)*

Les différents programmes étant amplement présentés sur différents sites internet, leur présentation ne figurera pas dans ce guide.

>>> Voir aussi une liste de financeurs de la mobilité européenne, p.49 (Annexe 3)



# DU PROJET À SA RÉALISATION

## 1 Structurer le projet grâce au formulaire de demande de subvention

Le formulaire de demande de subvention sera lu par des personnes qui ne connaissent pas votre structure ou vos partenaires. Elles n'ont aucune idée préconçue sur le projet que vous envisagez de mener : prenez donc le temps d'explicitier ce qui vous semble évident.

Votre projet devra répondre aux critères d'octroi des financeurs. C'est pourquoi il est important d'expliquer le type de soutien que vous recherchez de manière concise et précise, et de répondre à toutes les questions du formulaire.

Les questions peuvent parfois sembler répétitives mais elles ont chacune leur intérêt et leur spécificité. N'en éludez aucune et répondez simplement et progressivement à ce qui vous est demandé.

Avant de commencer, vérifiez la date limite de dépôt des demandes de subventions. Vérifiez aussi que les dates prévues pour votre projet sont compatibles avec celles de la période de financement. Enfin, ne vous y prenez pas à la dernière minute, car monter un projet et rédiger un dossier demande du temps !

*" Une fois l'équipe projet constituée, j'ai organisé une réunion où je leur ai expliqué en quoi consistait l'écriture d'un projet Leonardo, à partir d'un exemple de projet déjà rédigé que j'avais obtenu au cours d'une formation. Ainsi, chacun a été rassuré sur ce qu'il y avait à faire et la quantité de travail que cela représentait. Ensuite, nous nous sommes répartis les différentes questions par petits groupes et je me suis proposée pour tout relire afin d'assurer la cohérence globale du projet."*

*(Magali Laffaire, Lycée St Géraud de la communication, Aurillac)*

## A LES QUESTIONS RÉCURRENTES DES FINANCEURS

Les points suivants sont plus particulièrement traités à travers les formulaires des programmes européens, mais ils restent valables pour les autres financeurs.

### Le résumé

- Travaillez bien le résumé car c'est la première et la dernière chose que les évaluateurs liront.
- Montrez ce que le projet a de spécifique et quelle est sa plus-value européenne.
- Précisez les objectifs visés par le projet mais ne les affirmez pas comme s'ils étaient une évidence : il faut les amener logiquement dans le raisonnement et les expliquer.
- Expliquez exactement le projet : attention à ne pas mélanger plusieurs projets, même s'il est possible de mentionner brièvement les projets précédents et ceux envisagés par la suite.

### Les objectifs du projet

- Ne confondez pas objectifs et moyens : les objectifs sont le " pourquoi, l'intérêt de l'organisation du séjour à l'étranger " ; et les moyens sont le " comment vous allez atteindre les objectifs fixés " .
- Mettez l'accent sur les objectifs en rapport avec la plus-value européenne (voir ci-dessous : la dimension européenne).
- Vérifiez toujours que vos objectifs sont suffisamment opérationnels et spécifiques pour pouvoir être mesurés et évalués.



Exemple d'objectifs :

Les dimensions transversales

- **Appropriés** (parce qu'atteignables et concernant un public spécifique):
  - > Renforcer les opportunités d'insertion professionnelle des apprentis, en valorisant leur parcours de mobilité
  - > Favoriser l'autonomie des jeunes durant leur séjour à l'étranger
- **Inappropriés** (parce que trop larges et à plusieurs niveaux):
  - > Favoriser la paix entre les cultures (trop vague)
  - > Permettre aux jeunes de s'ouvrir sur le monde et de découvrir d'autres cultures pour s'enrichir (trop large)
  - > Renforcer l'employabilité, le bien-être et l'initiative des jeunes (trop d'objectifs en un)
  - > Rendre les jeunes bénéficiaires des programmes de mobilité bilingues (dans quelle mesure est-ce atteignable?)

#### La description des activités

- Montrez que vous avez une idée claire des activités qui seront organisées pendant la période de mobilité et qu'elles ont un intérêt pertinent dans le projet.
- Ne vous lancez pas dans un projet sans connaître au préalable précisément le public-cible (même si les bénéficiaires ne sont pas encore connus nominativement lors de l'écriture du projet).
- Il est souvent important (mais cela dépend des programmes) d'insister sur l'implication du public-cible dans l'élaboration ou la mise en œuvre du projet.

#### > La dimension européenne<sup>4</sup>

La dimension européenne de votre projet ne se réduit pas au fait d'avoir des partenaires européens. Il existe plusieurs points clés pour l'analyse de cette dimension :

- **Partenariat**: Le projet a-t-il des potentiels pour établir des partenariats ou une mise en réseau avec des activités similaires dans d'autres pays européens?
- **Transférabilité**: L'approche du projet est-elle transférable, dans des contextes similaires, dans d'autres pays?
- **Thématique européenne**: La thématique européenne du projet fait-elle référence aux sujets d'actualité sur l'Europe : l'euro, l'Europe sociale, les élections européennes...?
- **Promotion des valeurs européennes**: Qu'a-t-il été fait pour mettre en place un espace de compréhension mutuelle et de coopération?
- **Problématique d'intérêt commun**: Le projet est-il axé sur une problématique commune à la plupart des pays européens, telles que la lutte contre l'exclusion, l'égalité hommes / femmes, le développement durable...?
- **Mobilité du projet**: Le projet est-il itinérant et traverse-t-il différents pays d'Europe?
- **Lien avec d'autres programmes européens**: Des liens existent-ils ou peuvent-ils être établis avec d'autres programmes européens?
- **Implication de bénéficiaires issus de plusieurs pays européens**: Y-a-t-il une participation active de bénéficiaires de divers pays d'Europe?
- **Citoyenneté européenne**: Qu'a-t-il été fait pour promouvoir chez les bénéficiaires, la conscience de leur citoyenneté européenne?

<sup>4</sup> On parle de " Dimension européenne " dans le Programme Jeunesse en Action, de " Valeur ajoutée européenne " dans les Programmes Grundtvig et Comenius, et de " Priorités européennes " dans le Programme Leonardo da Vinci.

# DU PROJET À SA RÉALISATION

## > L'impact local (pendant le projet)<sup>5</sup>

La notion d'impact local permet de traduire la relation dynamique créée entre les porteurs de projet et l'espace initial de leur activité. On parle souvent de "retombées locales" ou de "plus-value locales" d'un projet.

Répondre à la question de l'impact local, c'est :  
> se concentrer sur la cible du projet au niveau local :

- Les bénéficiaires directs du projet (stagiaires, jeunes, formateurs...)
- La structure porteuse du projet (en incluant les équipes)

- La communauté locale (habitants, associations, territoire...)

> recontextualiser le projet dans son environnement géographique, politique, économique et culturel.

Pour faire apparaître l'impact attendu d'un projet, un outil d'évaluation peut être mis en place. Il peut s'agir d'un tableau à remplir simplement au moyen d'enquêtes ou d'observations. (Exemple ci-dessous).

Les notions de dimension européenne et d'impact local sont souvent interconnectées.

Il est donc nécessaire de faire le lien et de montrer comment on passe du local à l'international.

Exemple de tableau d'impacts

Groupe cible	Impact visé	Résultats attendus	Indicateurs
<b>Bénéficiaires:</b> apprentis	Employabilité	Acquisition de compétences linguistiques	Test de langue au retour • Entretien téléphonique avec le jeune, en anglais, au retour
<b>Structure:</b> CFA	Innovation	• Evolution des pratiques pédagogiques	• Réunion de bilan avec l'ensemble de l'équipe • Modules pédagogiques créés / échangés au cours du projet
<b>Territoire:</b> Région	Ouverture à l'Europe	• Rapprochement avec la politique de coopération interrégionale • Dynamisation des relations européennes au niveau de la région	• Accueil officiel au Conseil régional et rencontre avec l'élu en charge des affaires européennes • Les bénéficiaires se font les ambassadeurs de la région

<sup>5</sup> Les formulations peuvent varier. Par exemple, on parle d' " Impact local " dans le Programme Jeunesse en Action, d' " Impact " dans les Programmes Grundtvig et Comenius, et de " Pertinence du projet dans le contexte " dans le Programme Leonardo da Vinci.



### > La dimension interculturelle<sup>6</sup>

La question de l'interculturel est soit posée directement dans les formulaires, soit elle apparaît en filigrane dans chaque question. Dans tous les cas, n'hésitez pas à argumenter votre projet autour de cette thématique.

#### > **Argumentation à éviter :**

“ Venant de plusieurs pays européens, les participants vont présenter leur pays au cours d'une soirée interculturelle. Chaque pays présentera des spécialités gastronomiques, de la musique... ce qui permettra à chacun de connaître la culture de l'autre. Les participants seront mélangés par nationalités dans les chambres. Le séjour permettra ainsi aux participants d'être plus tolérants envers les autres et de combattre leurs préjugés et stéréotypes.”

#### > **Préférer :**

“ La grande diversité culturelle au sein du groupe et les obstacles rencontrés dans une dynamique de groupe international nous serviront de base de travail sur les représentations mutuelles et la confrontation aux différences culturelles et linguistiques.

Afin de favoriser cet apprentissage sur les autres et sur soi-même, nous mettrons en place différentes activités: jeux de simulation, ateliers de cuisine en commun...

Il s'agira donc bien d'expérimenter les richesses et les limites du vivre et faire ensemble. ”

Conseils pour remplir un dossier de demande de subvention :

- Faites un effort de clarification de votre propos en utilisant des listes à puces (tirets, points...)
- Dans l'articulation de votre réponse, pensez à reprendre la structure de la question posée
- Soulignez en gras les messages clés
- Evitez le jargon, les acronymes et les sigles
- Evitez les affirmations
- Appuyez votre discours sur une approche logique du projet : objectifs, résultats visés, méthodes, indicateurs
- Concentrez-vous sur le message reçu plutôt que le message transmis
- Faites relire par une personne extérieure
- Vérifiez la cohérence des informations fournies



>>> Voir aussi : “La dimension interculturelle du projet ”, p.22.

>>> Voir aussi : Tkit 9 – Financement et gestion financière (<http://youth-partnership.coe.int>)

<sup>6</sup>On parle d' “ Apprentissage interculturel ” dans le Programme Jeunesse en Action, et d'“ Enjeux transversaux : diversité culturelle et linguistique ” dans le Programme Leonardo da Vinci.

# DU PROJET À SA RÉALISATION

## 2 La dimension interculturelle du projet

La dimension interculturelle est un thème transversal ; vous devez vous en préoccuper tout au long des différentes phases de votre projet.

Pour comprendre ce qu'est l'interculturel, il faut partir du concept de culture.

### A\_ QU'EST-CE QUE LA CULTURE ?

Les différentes définitions du mot culture (il en existe plus de 200 !) reflètent les différentes théories pour comprendre ou évaluer l'activité humaine. On la décrit généralement comme "l'ensemble des hypothèses, des valeurs et des normes fondamentales que possèdent les individus".

Le "modèle de l'iceberg" met en évidence la difficulté de comprendre des individus d'antécédents culturels différents. Il part de l'idée que seule une petite partie de la culture est visible (au-dessus de l'eau) mais le principal est invisible et touche aux valeurs qui sont profondément enfouies (partie immergée de l'iceberg).



Au-dessus de l'eau : perception immédiate (musique, alimentation, tenue vestimentaire...)

En dessous : ce qui échappe à la perception immédiate, qui est plus difficile à identifier (mode de relations entre supérieurs/ subalternes, rythme de travail, degré d'interaction sociale...)

### B\_ QU'EST QUE L'INTERCULTUREL ?

Lorsqu'on parle d'interculturel, on parle d'interactions entre cultures, et donc entre individus qui ont chacun leur propre culture en fonction de leur vécu, sexe, âge, éducation...

La différence culturelle est porteuse de difficultés dans la relation avec l'autre puisque nous nous heurtons alors à des comportements qui nous paraissent étranges et déroutants et qui vont à l'encontre de nos valeurs et habitudes.

Pour faciliter la communication interculturelle, il faut apprendre à se "décentrer" par rapport à ses propres valeurs. C'est au contact avec d'autres cultures que nous prenons pleinement conscience de notre propre culture et que nous pouvons en identifier et relativiser les composantes (cadre de pensée, système de valeurs, mode de vie...).

Pour les bénéficiaires comme pour l'équipe qui monte le projet, un projet international de qualité représente donc une occasion particulière de prendre du recul vis-à-vis de son vécu, de passer d'une perception "ethnocentrique" du monde à une perception "ethno-relative".

>>> Voir aussi : "Un modèle de développement de la sensibilité interculturelle", p.52 (Annexe 6)  
"Préparer et impliquer les bénéficiaires", p.23

> Pour aller plus loin : T-kit 4 "L'apprentissage interculturel" (<http://youth-partnership.coe.int>)



### 3 Préparer et impliquer les bénéficiaires

Il est important d'impliquer les bénéficiaires dans le projet dès le départ afin qu'ils se l'approprient réellement. Sans implication, l'apprentissage est en effet fortement limité. Vous risquez d'en faire des consommateurs passifs qui n'adhèrent pas au projet, et cela peut aussi créer des malentendus.

Vous devez organiser une préparation pédagogique, linguistique et culturelle avant tout projet de mobilité. Celle-ci peut être intégrée au sein des cours / formations habituels, ou faire l'objet de modules spécifiques tout au long de l'année (apprentis, lycéens), ou encore prendre une forme intensive, sur 3 jours par exemple (en particulier pour les publics que l'on voit moins régulièrement, comme les demandeurs d'emploi).

Selon leur degré d'autonomie, leur âge et leur situation, la mobilisation des bénéficiaires doit pouvoir alterner des phases de travail en groupe et des séances en autonomie.

#### A LA PRÉPARATION PÉDAGOGIQUE

Plusieurs éléments sont nécessaires à une bonne préparation pédagogique des bénéficiaires, avant leur départ.

##### Formuler ses attentes

Tout d'abord, vous devrez préparer les bénéficiaires à ajuster leurs attentes personnelles et professionnelles à la réalité de la mobilité. Par exemple, la première attente des bénéficiaires est souvent l'acquisition de nouvelles aptitudes professionnelles. Or, cet apport est généralement en deçà de leurs espérances et par conséquent peut créer des déceptions. Il convient donc de

mener un véritable accompagnement des bénéficiaires dans la construction de leurs représentations du projet en adéquation avec les objectifs. Demandez-leur: Pourquoi désirent-ils partir à l'étranger? Qu'attendent-ils de cette expérience?...

>>> Voir aussi : "Qu'est-ce que la motivation?", p.12.

##### Préparer les contenus

Un stage en entreprise, un échange de pratiques professionnelles... Ces différents projets de mobilité européenne sont d'abord des périodes de formation. Comme toute formation, leur contenu doit être soigneusement préparé et intégré à l'ensemble de vos activités habituelles, en lien avec le projet général de votre structure et le parcours des bénéficiaires en amont et en aval du projet. Quelles seront les différentes activités, tâches à réaliser? Lorsque la maîtrise de la langue est suffisante, pourquoi ne pas faire prendre contact par téléphone les stagiaires avec leur future entreprise d'accueil?

Pensez à donner aux bénéficiaires des informations pratiques sur l'échange (transports, conditions d'hébergement, assurances...) en faisant par exemple des check-lists.

L'implication passe aussi par des temps forts de mobilisation. Encore une fois selon leur situation, vous pouvez organiser avec eux des activités permettant de récolter des fonds, leur faire préparer un blog pour valoriser leur expérience...

# DU PROJET À SA RÉALISATION

## B\_LA PRÉPARATION LINGUISTIQUE

Prenez bien en considération l'aspect linguistique. Il constitue un facteur déterminant pour l'intégration des bénéficiaires dans le pays d'accueil.

A l'inverse, si la barrière linguistique n'est pas surmontée, cela peut mener le bénéficiaire à un isolement préjudiciable pour le séjour.

Dans le cas où la langue du pays ne serait pas connue par les participants, il s'avère nécessaire de fournir un lexique contenant les mots du quotidien ("kit de survie") et le vocabulaire professionnel dans la langue du pays d'accueil, mais aussi en anglais (reprise des notions de base en anglais, travail du vocabulaire de la vie quotidienne et spécifique...). Vous pouvez d'ailleurs envisager de réaliser ces lexiques avec les bénéficiaires.

Se préparer à une autre langue, c'est aussi prendre conscience de ses acquis linguistiques.

Le Passeport de Langues Europass permet aux bénéficiaires de s'auto-évaluer dans la langue du pays d'accueil ou dans la langue qui sera utilisée pour communiquer; une deuxième auto-évaluation au retour des bénéficiaires mesurera alors les nouvelles compétences acquises.

Le fait de s'auto-évaluer dans toutes les langues que les bénéficiaires peuvent connaître (notamment pour ceux issus de familles immigrées) permet de mettre en valeur certaines langues qui le sont rarement, et de donner confiance aux bénéficiaires dans leur capacité à apprendre une nouvelle langue.

>>> Voir aussi : - "Le passeport de langues Europass", p.38. - "Traduire ou comprendre les systèmes de formations européens", p.51 (Annexe 5)

> Pour aller plus loin : - T-kit 2 "Apprentissage des langues" (<http://youth-partnership.coe.int>)

## C\_LA PRÉPARATION CULTURELLE

>>> Voir aussi : "La dimension interculturelle du projet", p.22.

Pour que la préparation soit davantage "interculturelle" que seulement "culturelle", il faut travailler sur deux niveaux :

### Faire connaître le pays d'accueil

Il s'agit de faire participer le bénéficiaire à la recherche d'informations sur le pays et la ville de destination (situation géographique, sociale, économique et culturelle), sur l'Europe et la citoyenneté européenne, les caractéristiques de leur métier et secteur professionnel dans le pays d'accueil...

*"Pour le projet de stage en Roumanie pour des Bac Pro Forêt, nous avons choisi d'impliquer les bénéficiaires par un travail de préparation : des équipes de cinq apprentis travaillent sur des thèmes comme la culture, l'économie, l'histoire, la politique, la géographie de la Roumanie."*

*(Philippe Caron, CFA forestier, Aurillac)*

Afin de donner envie aux futurs bénéficiaires de mieux connaître le pays où ils se rendront, rien de tel que de les mettre en contact avec des personnes étrangères vivant en France (étudiants, natifs repérés grâce aux comités de jumelages, etc.).

### Préparer à la rencontre interculturelle

Sans pour autant faire de la psychologie, travailler sur l'interculturel doit permettre au bénéficiaire de se projeter individuellement dans son expérience, en comprenant ses propres limites et les comportements que l'expérience de mobilité peut générer chez lui et chez les autres. Si vous ne vous



sentez pas à l'aise pour travailler sur cette dimension, appuyez-vous sur des compétences externes.

Une préparation culturelle basée sur l'apprentissage interculturel peut se structurer en plusieurs étapes :

#### > Rompre avec les positions monoculturelles

Il s'agit de sensibiliser le bénéficiaire au fait que ses opinions, ses jugements sont fortement déterminés par les valeurs de sa propre culture. Il doit prendre conscience de la partie cachée de son propre iceberg, ainsi que de ses préjugés et stéréotypes à l'égard des autres cultures. Avant d'être un apprentissage sur les autres, l'interculturel est un apprentissage sur soi-même.

#### > Acquérir des connaissances et attitudes interculturelles

Une fois cette prise de conscience réalisée, le bénéficiaire doit être capable d'admettre la relativité des normes culturelles et d'accepter que son regard stéréotypé influe sur sa relation aux autres. De cette façon, il pourra initier un travail de dilution de ses préjugés.

Pour lui permettre d'identifier des différences culturelles et de s'y adapter de manière pertinente, vous devrez l'amener à se poser des questions sur les différents processus en œuvre dans l'apprentissage interculturel :

- > **Seuil de tolérance** : moment juste avant la rupture. Travailler sur un vécu. Jusqu'où suis-je prêt à aller ? Quelles sont mes propres limites d'ouverture d'esprit ?
- > **Tolérance de l'ambiguïté** : "comprendre que je ne vais pas tout comprendre". Mais jusqu'où suis-je prêt à lâcher prise et à perdre le contrôle sur certaines situations ?

> **Déstabilisation de l'environnement non familial** : se préparer à être surpris, à toucher ses propres limites. En comprenant qu'il n'est pas facile d'interagir dans un milieu multiculturel, on est en situation d'apprentissage par l'expérience : l'apprentissage émotionnel. Se demander comment JE vais réagir dans un milieu interculturel où l'échange avec l'autre est permanent.

Pour mener ce travail de réflexion, le meilleur moyen de préparer les bénéficiaires à être déstabilisé par l'interculturel est de le leur faire expérimenter, à travers divers exercices et situations de simulation.

>>> *Voir aussi : Jeu de cartes "le Barnga", p.53. (annexe 7)*

> *En savoir plus : Tkit 4 - Apprentissage interculturel (nombreux exercices et jeux de mises en situation) (<http://youth-partnership.coe.int>)*

La confiance et les compétences nécessaires à la participation des bénéficiaires s'acquièrent progressivement par la pratique, ce sera la même chose pour les membres de l'équipe. Par conséquent, il faut envisager de les impliquer dans le projet de manière graduée. Cela nécessite une bonne connaissance préalable du public-cible afin de savoir quand, comment et à quel degré l'impliquer.

# DU PROJET À SA RÉALISATION

## 4 Manager son équipe et maintenir la mobilisation

La dimension technico-administrative du projet est très prenante et peut être rapidement décourageante, d'autant plus que les projets de mobilité sont souvent assimilés à un surcroît de travail, des difficultés linguistiques... D'où la nécessité de maintenir la mobilisation de votre équipe autour du projet commun (développer la notion d'intérêt général, de service rendu aux bénéficiaires).

Un soutien à votre projet de la part de l'équipe dirigeante, peut s'avérer une aide précieuse avec la mise en place d'un aménagement du temps de travail (créneaux horaires communs pour travailler sur le projet...).

*"Il n'y a pas eu d'implication de mes collègues dans la préparation de ce voyage à proprement parler, mais ils ont toutefois accepté d'assurer mon remplacement auprès des élèves."  
(Hubert Vignal, Lycée forestier, Saugues)*

*"Avant d'effectuer une rencontre de partenaires en Slovaquie :*

*- La documentaliste a acheté un guide sur la Slovaquie ;  
- Ma collègue professeur d'anglais m'a proposé des séances de déblocage linguistique (présentation, de l'établissement et du projet mobilité...);*

*- Nous avons préparé des documents à remettre aux partenaires rencontrés (pochette du lycée, cartes de visites bilingues, projet mobilité) et élaboré un diaporama présentant l'Auvergne, le lycée et le projet mobilité."*

*(Lisette Vallet, Lycée Amédée Gasquet, Clermont-Ferrand)*

Il importe que vous ne vous retrouviez pas seul à porter le projet. Deux raisons à cela :

- une équipe permet de capitaliser l'expérience et de partager le fruit de vos efforts, si vous devez quitter la structure (pérennisation du projet) ;
- une équipe permet de répartir les tâches et d'éviter l'épuisement d'une seule personne.

Pour répondre à ce deuxième point, il convient d'identifier les profils et les compétences de l'équipe (créatifs, gestionnaires...) afin de répartir les tâches le plus efficacement possible en fonction des besoins du projet.

Mobiliser son équipe en interne signifie d'abord considérer et valoriser ceux qui la composent en tant que membres d'une véritable équipe projet, dont vous devenez le coordinateur.

Assumer ainsi cette identité collective d'un groupe au travail, c'est aussi comprendre et accepter les phases successives par lesquelles l'équipe va passer<sup>7</sup>. Ce processus se vérifie pour tout type d'équipe au travail, au sein d'une même structure, comme entre partenaires européens.

> Phase de **formation du groupe** : grande dépendance envers le "leader" (vous), beaucoup de questions se posent, fort besoin d'être guidé.

> Phase de **confusion / bouillonnement** : les membres de l'équipe se positionnent vis-à-vis des autres et du "leader", les incertitudes s'affirment, les décisions sont difficiles. Il s'agit alors de se reconcentrer sur l'objectif principal de l'action.

<sup>7</sup> Pour plus de détails, référence au travail de Bruce Tuckman " Forming Storming Norming Performing team-development model ", 1965.



## A CONSTRUIRE ET GÉRER UN PARTENARIAT EUROPÉEN OPÉRATIONNEL

- > Phase de **normalisation** : l'équipe trouve ses marques, les rôles et responsabilités sont clairs et acceptés, les décisions se prennent par consensus, le "leader" est respecté, le leadership partagé.
- > Phase de **performance** : l'équipe est autonome, la vision du projet partagée, la prise d'initiative importante parfois au-delà des exigences fixées par le "leader". L'équipe attend de lui délégation et partage des tâches et missions. Le leader est un soutien, il supervise.
- > Phase de **dissolution** / "d'au-revoir", après la fin de l'action, l'équipe peut célébrer le travail effectué et ses résultats, clore le processus, se projeter dans l'après projet, et retrouver ses marques individuellement.

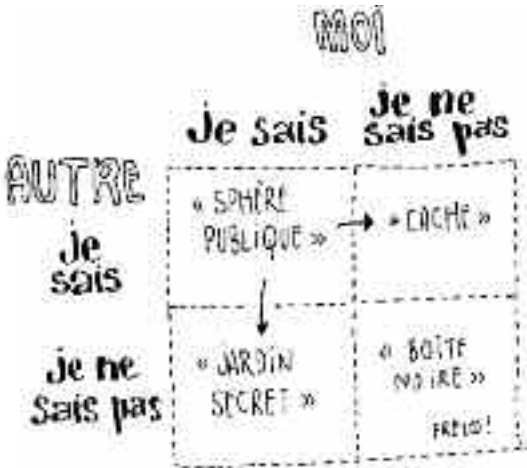
### > Définitions

Un partenariat est une association d'acteurs ayant un intérêt commun. Un partenariat entre A et B crée une nouvelle entité collective (C) qui prend en compte les points communs et les différences des partenaires. Ces derniers deviennent alors interdépendants, la responsabilité est désormais partagée.

### > Mieux comprendre ce qu'est un partenariat

Révéler certains aspects de soi peut être bénéfique dans la relation à l'autre. Cela implique la volonté de placer sa confiance dans le partenaire. Il s'agit donc d'une prise de risque, parce que nous révélons à autrui des choses que nous avons gardées secrètes jusqu'alors. Mais, en confiant une information à votre sujet, vous encouragerez probablement l'autre à faire de même.

La "Fenêtre de Johari" (à gauche) est un modèle très utile pour décrire le processus d'interaction humaine au sein d'un partenariat. L'objectif de cet outil est d'ouvrir ces fenêtres (je sais / je ne sais pas; moi et l'autre) car un partenariat de qualité passe par la connaissance mutuelle (empathie).



# DU PROJET À SA RÉALISATION

## B\_ LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU PARTENARIAT

Deux éléments principaux sont nécessaires pour garantir la réussite d'un partenariat (et favoriser, dans un cadre international, le bon fonctionnement d'une coopération à distance) : la visite préparatoire et une bonne communication internationale.

>>> Voir aussi : *Mobiliser les partenaires européens*, p.14.

### La visite préparatoire

Après avoir trouvé ses partenaires et défini son projet, la première chose à organiser est la visite de préparation entre tous les partenaires. Le face à face étant le moyen le plus rapide pour parvenir à un accord entre partenaires, il permettra de régler les nombreuses questions restées en suspend, de clarifier les objectifs et moyens du projet et de souder le collectif.

Pour cela, soyez transparent sur votre situation. C'est la meilleure façon de bien vous entendre avec vos partenaires, et d'être pris au sérieux. Poser votre diagnostic et votre cadre logique par écrit et constituer une fiche de présentation du projet à montrer aux partenaires, peut être une bonne base de travail assurant cette transparence. Durant la visite préparatoire, vous pourrez aussi aborder dans le détail le programme des activités, mettre en place un calendrier commun et répartir ensemble les tâches et responsabilités.

La visite préparatoire est également l'occasion de repérer de futurs lieux d'hébergement, le fonctionnement des transports, les activités possibles, les distances, les habitudes, en particulier si vous envoyez ensuite des stagiaires en autonomie.

Enfin, à la fin de cette visite, n'oubliez pas de formaliser (par écrit) le partenariat sur le projet commun. Il ne s'agit pas de définir l'échange idéal mais de rechercher les meilleurs compromis possibles pour assurer la qualité de la période de mobilité.

*" Cette visite reste une expérience positive car j'ai compris en 3 jours bien plus de choses (contexte socio-économique, objectifs, façons de travailler et d'envisager la coopération, conditions de travail, système scolaire...) sur cette région et sur la filière agricole qu'en plusieurs mois via Internet ; de plus rencontrer physiquement les partenaires potentiels est irremplaçable du point de vue de la qualité des échanges futurs. " (Magali Bugeia, Lycée agricole, Aurillac)*





## Les bases de la communication internationale

Les nombreuses différences culturelles et techniques qui peuvent exister d'un pays à l'autre compliquent les rapports entre partenaires et créent des malentendus. L'un des points primordiaux pour la réussite d'un partenariat est notamment de se mettre d'accord sur le mode et les codes de communication. Que signifie "réponse rapide"? Un jour? Une semaine? Communique-t-on uniquement par e-mail? Passe-t-on des appels téléphoniques pour communiquer les éléments importants? Dans tous les cas, il s'agit d'identifier des délais de réponse et un mode de communication privilégié.

Bien communiquer à l'international implique aussi une compréhension mutuelle, à travers notamment une langue commune que vous devrez déterminer avec vos partenaires. Si vous avez des difficultés avec la langue de travail choisie, qu'il s'agisse de l'anglais ou d'une autre langue, n'attendez pas de vous sentir isolé dans le partenariat pour demander l'aide d'un collègue la maîtrisant mieux que vous.

Prenez le temps de comprendre l'autre et ne faites pas semblant d'avoir compris si ce n'est pas le cas, cela pourrait être une source de tensions.

*" Le projet s'est vraiment concrétisé lors de la visite de nos partenaires car la délégation comprenait les principaux acteurs du projet : comptable, professeur d'anglais, responsable de l'exploitation agricole qui recevrait les stagiaires, directeur de l'établissement. "*  
(Françoise Cordero, Lycée agro-environnemental, Le Breuil-sur-Couze)

*« Il faut revenir de la visite préparatoire avec un calendrier construit de l'ensemble des périodes disponibles communes à tous les partenaires (hors vacances, examens, jours fériés...), car sinon c'est une véritable galère pour changer les dates prévues avec l'accord*

*de tous, pour les billets à réserver... De plus, il faut faire attention aux différences culturelles entre les pays et adapter le mode de communication en conséquence. Par exemple, pour certains pays, il est important de travailler beaucoup par téléphone pour avoir une réponse concrète puis confirmer par e-mail, sinon, on peut avoir de mauvaises surprises concernant le respect des délais et horaires et cela peut compromettre tout le projet! "*

*(Corinne Sera, Lycée professionnel Anna Rodier, Moulins)*



# DU PROJET À SA RÉALISATION

## 5 Organiser la mobilité

>>> Voir aussi : "Le formulaire de demande de subvention : un outil d'aide à la structuration du projet", p.18.

### A PRÉPARER LES ASPECTS PRATIQUES DE LA MOBILITÉ

#### La durée et le type de séjour

La durée du séjour doit être adaptée aux spécificités du public (jeunes en difficulté, adultes...).

Par exemple, pour des apprentis, une période de deux à trois semaines est généralement suffisante pour atteindre les objectifs fixés tout en tenant compte des contraintes liées à l'alternance. Pour des personnes en insertion professionnelle, une période d'un ou deux mois est préférable (nécessité du temps d'adaptation sans un temps de coupure trop long).

Enfin, s'il s'agit d'une première expérience de mobilité pour les bénéficiaires, privilégiez plutôt les déplacements collectifs accompagnés, tout au moins pour le départ et l'arrivée.



#### Les formalités

Si vos bénéficiaires sont de nationalité française / européenne et voyagent dans l'Union européenne, une carte d'identité en cours de validité suffit. Attention à faire vérifier la validité au moins un mois avant le départ (délai d'obtention d'une nouvelle carte).

Si vous détectez tardivement la fin de validité d'une carte, sachez qu'une demande de passeport est plus rapide (mais non gratuite).

Un passeport d'urgence peut être établi le jour même "pour des raisons familiales graves et des raisons professionnelles particulières (sur attestation de l'employeur)", mais les dérogations n'ont pas de caractère automatique.

Si certains de vos bénéficiaires sont de nationalité non européenne<sup>8</sup>, il faut pouvoir se renseigner sur les formalités très en amont, les délais d'obtention de visas étant parfois longs.

Pour les bénéficiaires mineurs, pensez également à demander des autorisations de sortie du territoire.

> Pour plus d'informations :

- [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr) et [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

- votre mairie ou préfecture.

<sup>8</sup> La législation sur le droit de séjour évoluant, il est conseillé de se tenir informé avant chaque départ. Par exemple, les ressortissants non européens vivant en France avec une carte de séjour doivent obtenir un visa pour se rendre dans les pays ne faisant pas partie de l'Espace Schengen (au 1er janvier 2009, Royaume-Uni, Irlande, Chypre, Roumanie, Bulgarie)



### La monnaie

Tous les pays de l'UE n'ont pas adopté l'euro<sup>9</sup>. Par conséquent il faudra peut être vous renseigner sur les conversions, les frais de change et les anticiper dans votre budget.

Vérifiez que les bénéficiaires disposent de moyens de paiement suffisants (liquidités, détention d'une carte bancaire internationale n'arrivant pas à échéance pendant le séjour) pour couvrir les frais personnels non compris par l'organisation.

Sur un séjour de plus de 6 mois où les bénéficiaires perçoivent des indemnités, mieux vaut ouvrir un compte bancaire sur place.

### Le transport

L'avion semble souvent le moyen le plus pratique. Pourtant, chaque année des groupes ratent leur avion, faute de ponctualité ou de respect des procédures d'embarquement : pensez donc à faire un point avant le départ (poids autorisé, contenu des bagages à main, etc.), même si les bénéficiaires sont des adultes !

N'hésitez pas à jouer la carte de la réciprocité avec vos partenaires européens : vous allez les chercher à l'aéroport lorsqu'ils vous rendent visite, et vice versa lorsque c'est vous qui vous déplacez. En cas de recours à des transporteurs, pensez à vérifier leurs assurances.



### L'hébergement

L'hébergement peut avoir lieu en famille d'accueil, dans une résidence (internat, foyer de jeunes travailleurs...) ou encore à l'hôtel. Chaque type a ses avantages et inconvénients, mais là encore la réciprocité est intéressante.

### La santé

Lors de stages effectués à l'étranger, les bénéficiaires conservent leur qualité d'assujéti au régime général de sécurité sociale. Avant leur départ, ils doivent demander la carte européenne d'assurance maladie auprès de leur caisse d'assurance maladie. Elle permet de bénéficier de la prise en charge des soins médicaux nécessaires au cours du séjour. Elle est gratuite et est envoyée au domicile une quinzaine de jours après en avoir effectué la demande.

### Divers

Rappelez aux bénéficiaires de débloquent leur téléphone portable ou d'activer le mode international, s'ils veulent être joignables à l'étranger. Rappelez aussi les coûts très élevés que cela entraîne, y compris pour recevoir des appels et proposez des solutions alternatives : e-mail, messagerie instantanée, skype... sans oublier les cabines téléphoniques.



<sup>9</sup> Au 1er janvier 2009, 11 des 27 Etats membres de l'Union européenne, n'avaient pas encore adopté l'euro (Bulgarie, République tchèque, Danemark, Estonie, Lettonie, Lituanie, Hongrie, Pologne, Roumanie, Suède et Royaume-Uni).

# DU PROJET À SA RÉALISATION

## B\_PRÉVENIR LES RISQUES

Notre rapport à la règle et au risque est marqué par notre culture. Notre interprétation et application de la loi diffèrent souvent de celles de nos partenaires.

Par conséquent, pour assurer la sécurité des bénéficiaires, prévoyez, lors des réunions de préparation, d'aborder avec eux des questions plus ou moins sensibles :

- gestion de l'alcool et du tabac (interdiction dans les lieux publics, pour les mineurs...)
- attitude face aux substances illicites (lourdes condamnations dans certains pays)
- risques sanitaires liés à l'alimentation, à l'eau, etc.

> Pour vous renseigner sur les risques et particularités du pays d'accueil, vous pouvez consulter des guides touristiques. Ils permettent :

- de mieux comprendre un pays et ses habitants, et ainsi de profiter sans prendre de risques inutiles, de ses richesses en toute connaissance des dangers potentiels ;
- de s'informer sur les principales différences avec la législation nationale.

Vous pouvez aussi consulter le site du Ministère des Affaires Étrangères , rubrique " Conseils aux voyageurs " par pays. ([www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr))



Mieux vaut prévenir les incidents qui pourraient survenir en respectant quelques règles de base, que de devoir les gérer une fois à l'étranger sans s'y être préparé. Pour cela, voici quelques éléments à prendre en compte :

### La convention de stage

Dans le cadre de stages en entreprise, une convention de stage est indispensable entre, au minimum, le bénéficiaire, sa structure d'envoi et celle d'accueil (entreprise). La convention de stage détermine la loi applicable et les responsabilités de chacun, notamment en cas d'accidents du travail. Renseignez-vous au préalable, car chaque situation a ses spécificités en fonction du pays, du statut du stagiaire, etc.

Grâce à la convention de stage, les stagiaires sont assurés par leur structure d'envoi et l'entreprise d'accueil n'a, par conséquent, pas à prendre en charge les cotisations pour le stagiaire.

Les financeurs de projets ont parfois des modèles types ou des exigences particulières en termes de contenu (ex : stages dans le cadre du programme Leonardo).

> Pour plus d'informations sur la législation des différents pays et des modèles de convention de stage : [www.european-mobility.eu](http://www.european-mobility.eu)

> Dans le cas des apprentis français effectuant un stage dans l'Union européenne, il est obligatoire de signer une convention de mise à disposition. Un modèle conforme à la législation est disponible sur [www.cm-lyon.fr/documents/pdf/mobilite\\_salaires.pdf](http://www.cm-lyon.fr/documents/pdf/mobilite_salaires.pdf) (Chambre des Métiers du Rhône).



# DE LA RÉALISATION DU PROJET À...

## 1 L'évaluation

### A\_ LE SENS DE L'ÉVALUATION : POURQUOI ÉVALUER ?

L'évaluation est un terme très à la mode qui impose des résultats, des justifications sur l'utilisation des subventions... Elle peut donc facilement être vécue comme une contrainte. Il ne s'agit pourtant pas d'évaluer pour évaluer, uniquement "parce qu'on me le demande" !

L'évaluation a un sens. Elle permet de :

- contrôler : c'est un outil de suivi guidant l'action;
- faire le bilan et capitaliser : intégrer la valeur ajoutée, gérer le changement, être capable de voir tout ce que le projet a entraîné et prévoir des améliorations pour de futurs projets;
- informer : rendre des comptes aux financeurs;
- valoriser le projet et disséminer les résultats de l'évaluation auprès des différents acteurs impliqués (bénéficiaires, équipe, entreprises, financeurs...).



### B\_ ÉVALUER SON PROJET À CHAQUE ÉTAPE

Qui est légitime pour fixer  
des axes d'évaluation ?

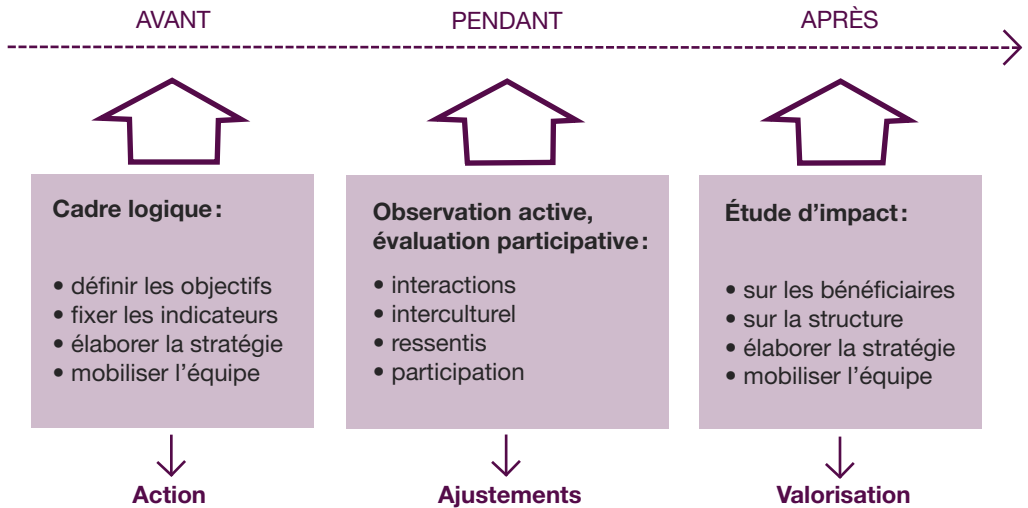
L'évaluation peut être réalisée par :

- ceux qui ont "l'autorité" du projet : vous même (évaluation interne) ou un cabinet extérieur (mais l'évaluation externe a un coût);
- l'ensemble des acteurs qui gravitent autour du projet (évaluation participative) : partenaires, bénéficiaires, institutions, communauté locale...

Quand évaluer ?

Différentes étapes :

- **Avant** : lors de la phase d'élaboration du cadre logique : planification de la stratégie d'évaluation avec construction des indicateurs, en lien avec les partenaires et l'équipe.
  - > Permet le lancement de la réalisation du projet;
- **Pendant** : observation active : recueil d'informations par rapport à la stratégie fixée ; évaluation participative pour collecter des données (interaction au sein du groupe, les bénéficiaires et leur environnement, l'interculturel, les ressentis, la participation...)
  - > Permet l'ajustement du projet et son pilotage;
- **Après** : étude d'impact sur les bénéficiaires, la structure, la communauté locale...
  - > Permet la valorisation du projet et la préparation de la suite.



### Qu'est ce qui doit être évalué ?

Vous pouvez évaluer ce que vous souhaitez mais à partir d'objectifs fixés à l'avance, afin qu'ils fassent partie intégrante du projet dès le commencement.

>>> Voir aussi : "Réfléchir à un cadre logique : comment répondre aux besoins du projet ?", p.16.

Vous pouvez répartir les éléments que vous souhaitez évaluer autour de deux notions :

- le tangible: compétences acquises, résultats produits, modalités de mise en œuvre, partenariat, méthodes utilisées...
- l'intangible: satisfaction des acteurs, leur ressenti et vécu.

### Comment évaluer ?

• Structurez votre évaluation :

- > un constat (mesurer et décrire les faits à travers des indicateurs)
- > un diagnostic (appréciation, analyse et avis)
- > des recommandations (propositions d'amélioration).
- Ayez à l'esprit l'intangible: les projets de mobilité sont fait de 80 % d'humain (dimension émotionnelle) et d'une grande variété de sources d'informations (croiser les informations).
- Choisissez une ou plusieurs méthodologie(s) d'évaluation: collective / individuelle; orale / écrite; participative/directive / interactive / créative / facilitée...
- Diversifiez les supports et les outils: questionnaires, entretiens individuels, boîte à messages (anonyme), outils visuels (l'arbre d'Ostende, la cible, la ligne, le tableau de libre expression...).

# DE LA RÉALISATION DU PROJET À...



## > L'arbre d'Ostende

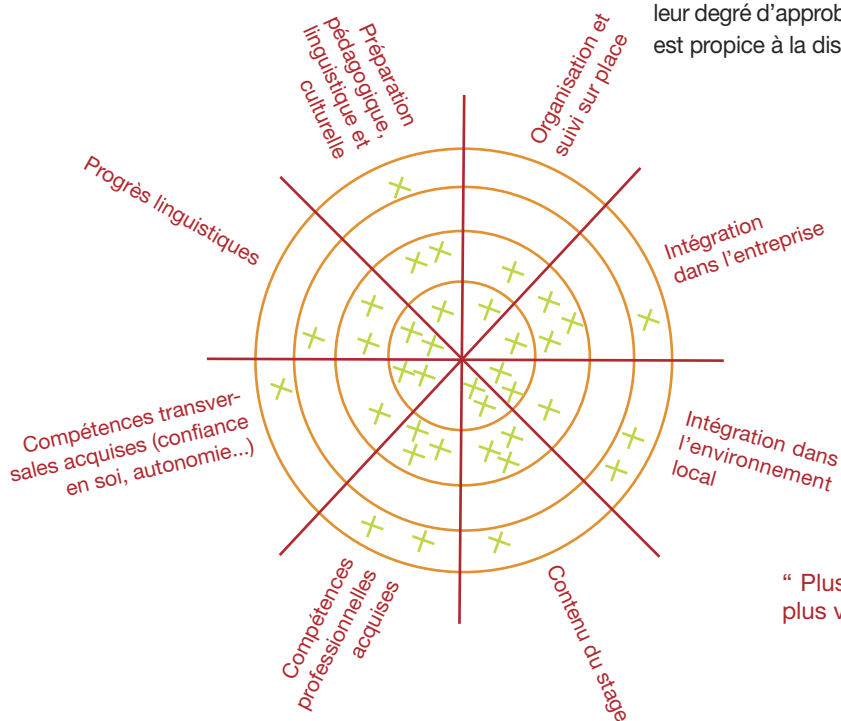
Lors d'une séance d'évaluation, chaque bénéficiaire se situe en désignant le personnage qui représente le plus son état d'esprit au retour de la période de mobilité, par rapport aux différents aspects que vous souhaitez mesurer (acquisition de nouvelles compétences, satisfaction, etc.).

## > La cible

Chaque participant doit mettre une croix sur la cible pour se positionner et expliquer son choix.

## > La ligne

Tous les participants se placent côte à côte le long d'un mur. Chaque fois que l'animateur énonce des phrases (je me sens plus à l'aise dans... "j'ai appris à..." "j'ai trouvé que...", etc.), ils avancent d'un ou plusieurs pas en fonction de leur degré d'approbation. Chaque positionnement est propice à la discussion.



“ Plus vous êtes près du centre, plus vous êtes satisfait.”



## C\_ÉVALUER LES COMPÉTENCES ACQUISES PAR LES BÉNÉFICIAIRES

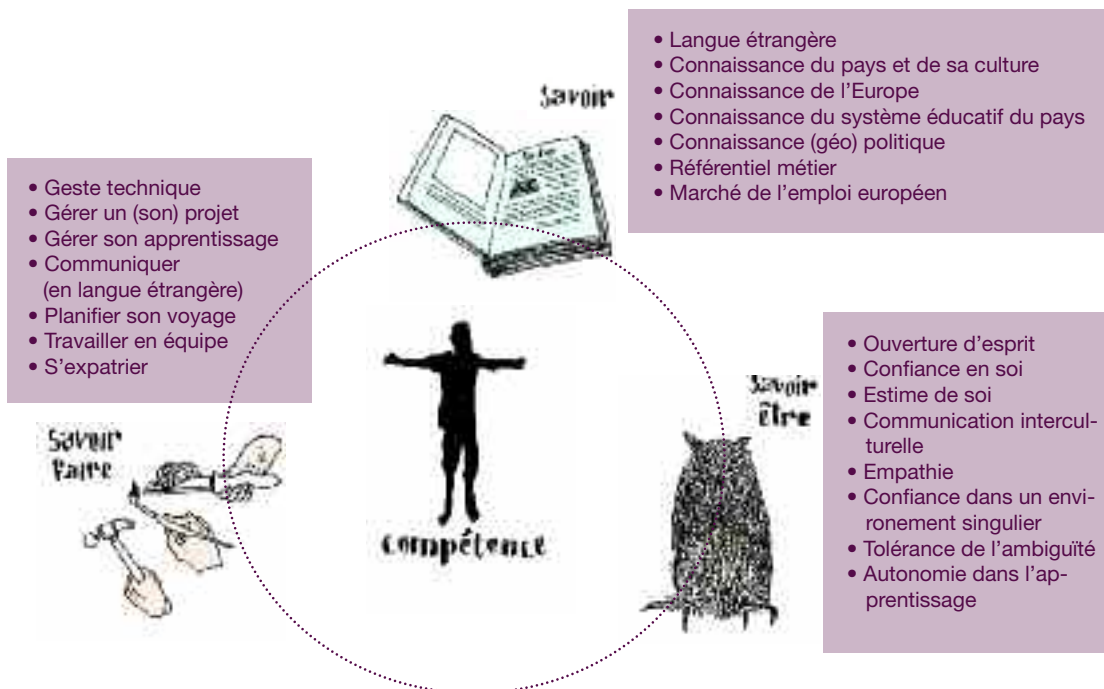
L'expérience de mobilité internationale est avant tout une expérience individuelle d'apprentissage pour le bénéficiaire. Que ce soit dans le champ de la formation professionnelle, de l'enseignement ou de l'éducation non formelle, que l'expérience soit collective ou individuelle, courte ou longue, elle favorise l'acquisition ou le renforcement de compétences. Les compétences acquises deviennent ainsi l'un des éléments à évaluer pour mesurer l'impact du projet sur les bénéficiaires.

Il est souvent difficile de mesurer de manière précise quelles compétences ont été mobilisées spécifiquement par l'expérience de mobilité.

Évaluer les compétences dans ce cadre-là nécessite ainsi de sortir de son schéma habituel. En effet, l'expérience de mobilité internationale active un ensemble complexe de savoir, savoir-faire, savoir-être qu'il faut apprendre à nommer et à considérer.

On peut ainsi commencer par une première classification la plus exhaustive possible de l'ensemble de ces compétences, visées au préalable ou révélées au cours d'entretiens d'évaluation.

Bien évaluer ces différents niveaux de compétences met en valeur les différents niveaux d'apprentissage issus de la mobilité internationale, en renforçant le savoir-être, souvent peu accaparé dans d'autres expériences éducatives.



# DE LA RÉALISATION DU PROJET À...

## D\_ DES OUTILS DE RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ACQUISES

Au delà de la période de mobilité, les compétences acquises par les bénéficiaires et la plus-value de la mobilité européenne doivent pouvoir être reconnues, non seulement dans la structure d'envoi, mais aussi et surtout, sur le marché du travail.

Plusieurs outils ont été développés dans ce sens :

### Youthpass

Ce certificat lié à la mobilité dans le cadre du programme européen Jeunesse en Action est basé sur l'auto-évaluation autour de huit compétences-clés. Le Youthpass contribue à la reconnaissance et la valorisation de l'éducation non formelle en lien avec l'expérience de mobilité.

> Pour plus d'informations :  
<https://www.youthpass.eu/fr/youthpass/youthpass/>

### Europass

Elaboré par la Commission européenne, Europass permet de mettre en valeur le parcours et les compétences des bénéficiaires d'une mobilité européenne (expériences professionnelles, compétences linguistiques, etc.) et de faciliter ainsi leur recrutement ou la poursuite d'une formation. Vous pouvez l'utiliser quels que soient la situation ou le statut des bénéficiaires : élève/apprenti, formateur, demandeur d'emploi, etc. Il est identique dans 31 pays et disponible dans toutes les langues de l'UE.

Il se présente sous la forme d'un portfolio réunissant 5 documents, dont 3 peuvent être utilisés lors d'une mobilité :

#### > l'Europass mobilité

Il décrit les périodes de stage ou de formation effectuées en Europe (comment, où et par qui le bénéficiaire a été formé, compétences acquises, les activités réalisées).

La démarche à suivre pour déposer des demandes d'Europass mobilité est la suivante :

- pour les mobilités effectuées dans le cadre des programmes Leonardo Mobilité ou Erasmus, la demande s'effectue en ligne grâce à l'outil de gestion Ulysse;
- pour toutes les autres mobilités, les demandes se font sur le site [www.europass-france.org](http://www.europass-france.org) (s'inscrire un mois avant le départ).

#### > Le CV Europass

Il s'agit d'un CV au format européen qui met l'accent sur l'ensemble du parcours et des compétences de la personne, qu'elles aient été validées par un diplôme ou acquises au cours de vos expériences professionnelles ou personnelles.

#### > Le Passeport de langues Europass

Il permet à chacun d'évaluer lui-même ses compétences linguistiques grâce à des grilles (comprendre, parler, écrire) basées sur le "cadre européen commun de références pour les langues".

Remplir un CV et/ou passeport Europass à leur retour de mobilité permet aux bénéficiaires de valoriser leurs compétences acquises à l'étranger. En fonction du niveau des bénéficiaires, un accompagnement est parfois indispensable.

> Pour plus d'informations :  
[www.europe-education-formation.fr/europass.php](http://www.europe-education-formation.fr/europass.php)



## ECTS et ECVET

Dans le cadre de partenariats pérennes, l'étape suivante peut être de co-construire un parcours de formation entre des centres de formation issus de pays différents.

Différents outils de reconnaissance permettent de valoriser les parcours :

- **les ECTS** : Système européen de transfert de crédits dans l'enseignement supérieur, il a pour but de faciliter la lecture et la comparaison des programmes d'études des différents pays européens. Il permet de transférer les savoirs acquis au cours d'une mobilité dans un établissement étranger, afin qu'ils soient pris en compte dans le cadre du diplôme préparé dans le pays d'origine.
- **les ECVET** : (en cours de développement) système européen de crédits d'apprentissages pour la formation professionnelle. Suite à une période de formation à l'étranger dans le cadre d'un cursus de formation professionnelle, il permet de transférer les savoirs, aptitudes et compétences acquis, pour qu'ils soient pris en compte dans le cadre du certificat/diplôme professionnel préparé dans le pays d'origine.

## 2 Aller au-delà de la visibilité : la valorisation des résultats

La visibilité doit faire partie intégrante de votre projet. Elle en assure la notoriété. Il s'agit de laisser une trace et de communiquer efficacement. Vous pouvez rendre visible votre projet à travers les journaux, Internet (site de votre structure, blog des bénéficiaires...), des affiches, etc.

*" Pour rendre visible notre projet, nous avons établi un partenariat avec une radio locale et réalisé une séance par mois sur l'ensemble des travaux européens avec les élèves. Ils ont également tenu des blogs."*  
(Corinne Sera, LP Anna Rodier, Moulins)

Pour autant, il faut également le rendre lisible, c'est-à-dire compréhensible par tous, en insistant toujours sur les effets qu'il produit et sa valeur ajoutée.

Si l'on reprend le schéma de l'iceberg, la visibilité constitue le haut de l'iceberg, avec les activités menées (et les logos des financeurs et partenaires). En revanche, la valorisation constitue la partie cachée de l'iceberg : dans quelle mesure les jeunes sont-ils plus employables après leur mobilité, les demandes de mobilité se sont-elles accrues... ?

La valorisation s'appuie donc sur les changements produits, l'impact et la richesse profonde du projet. Il s'agit de montrer la plus-value des résultats du projet pour les améliorer, renforcer leurs effets et les intégrer durablement dans la pratique de la structure.

Valoriser les résultats est un moyen efficace d'accroître la notoriété de votre projet et de votre structure. L'énergie que vous avez mobilisée pour ce projet a un sens : à vous de le justifier et de le démontrer ; personne ne le fera à votre place !

# DE LA RÉALISATION DU PROJET À...

## A\_ DIFFUSION OU EXPLOITATION ?

La diffusion s'assimile plutôt à la communication de votre projet.

L'exploitation serait, quant à elle, déclinée en opportunités de transférabilité (reproductibilité) du projet. A vous alors de présenter votre projet comme une "bonne pratique" et identifier les facteurs/critères de réussite.

### Diffusion

Processus planifié qui consiste à fournir des informations sur les résultats de votre échange à des acteurs-clés.

### Exploitation

Processus planifié qui consiste à convaincre les individus et les décideurs d'adopter les résultats de votre projet et de les utiliser dans les projets locaux, régionaux, nationaux et européens.

## B\_ IDENTIFIER VOS PRIORITÉS DE VALORISATION

Il convient de définir ce que vous désirez mettre en avant (compétences acquises par les bénéficiaires, impact au sein de la structure, nouveaux partenariats...).

Avoir un ciblage sur des problématiques définies donnera plus de force et de lisibilité à votre message.

La définition des résultats à mettre en avant dépend :

- de votre stratégie, à partir de vos besoins identifiés
- des éléments spécifiques et novateurs de votre projet
- des attentes de vos financeurs.

A vous de savoir également quelles seront vos cibles en fonction de vos objectifs (impliquer ces acteurs dans de futurs projets, développer la notoriété de votre structure...).

Conseil :

Afin de convaincre les institutions en charge de l'emploi ou de la formation professionnelle de l'utilité de la mobilité européenne, il est souvent nécessaire d'apporter des résultats chiffrés et des exemples concrets, par exemple :

- > nombre de bénéficiaires ayant amélioré leurs compétences professionnelles et transversales (à détailler, en s'appuyant sur la différence avant/après la mobilité en termes de savoirs, savoir-être et savoir-faire)
- > effets induits : nombre de bénéficiaires prêts à élargir leur mobilité géographique pour une recherche d'emploi ou de formation (avant/après)
- > pour des bénéficiaires en fin de formation, ou des demandeurs d'emploi : taux d'insertion professionnelle à 3, 6 ou 12 mois.



Exemple de plan de valorisation :

Acteurs cibles du plan de valorisation	Résultats/impacts à valoriser	Indicateurs	Support de valorisation (diffusion ou exploitation)
Elus locaux / régionaux	Renforcement de la politique de coopération entre les deux territoires	Nombre de bénéficiaires directs / indirects du projet dans le territoire	Votre site internet (demande de lien avec celui de la collectivité locale)
Institutions en charge des politiques de formation professionnelle (Région, Rectorat, etc.), branches professionnelles	Acquisition de compétences professionnelles et transversales grâce à la mobilité	Évaluation des compétences acquises, taux d'insertion professionnelle	Votre site internet, courrier aux institutions...
Familles	Acquisition de compétences linguistiques	Notes scolaires ou évaluation des compétences des jeunes ayant participé au projet	Courrier aux parents de l'ensemble des jeunes fréquentant la structure
Commission européenne / Agence nationale	Sensibilisation à la citoyenneté active européenne	Résultats de questionnaires adressés aux bénéficiaires	Intervention lors d'une réunion d'information pour les futurs porteurs de projet

# DE LA RÉALISATION DU PROJET À...

## 3 Le suivi : un élément de cycle de projet

L'évaluation inscrit le projet dans une démarche de qualité. Il s'agit de réajuster le projet en permanence et d'en préparer la suite, car la mobilité s'inscrit dans le temps, c'est une stratégie de long terme.

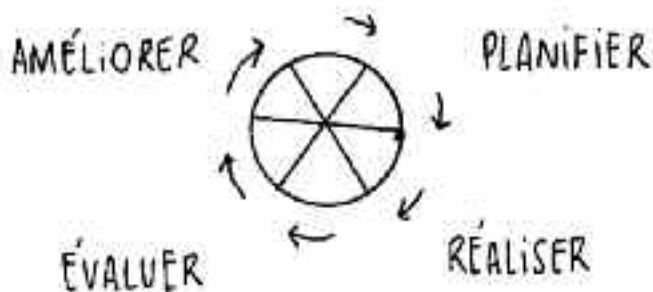
Une évaluation conduit généralement à une prise de décision sur la pérennité du projet :

- Faut-il continuer, rectifier ou arrêter le projet ?
- Comment garantir le suivi des attentes et des dynamiques sociales créées par le projet ?
- Comment utiliser les résultats obtenus pour améliorer la stratégie dans la programmation de futurs projets ?

L'évaluation peut s'apparenter à un diagnostic final du projet et de ses résultats ; elle est le point de départ vers d'autres projets.

Ainsi, tout projet s'inscrit dans un cycle qui débute et prend fin avec un diagnostic et que l'on peut schématiser par la roue de la qualité de l'AFNOR : planifier – réaliser – évaluer – améliorer.

## La roue de la qualité



# CONCLUSION

Un projet de mobilité européenne ou internationale pousse à la rigueur et à sortir de son cadre habituel. Exploitez chaque moment du projet comme autant d'opportunités d'améliorer vos compétences, d'élargir les horizons de chaque acteur du projet, d'enrichir les bénéficiaires. Un tel projet est un moment unique et singulier, nécessairement complexe et demandant des efforts à la mesure des enjeux.

En résumé, un projet international doit être considéré comme complexe mais pas comme compliqué. L'existence de ce guide ne doit pas vous laisser croire qu'il existe une recette de cuisine pour faire un bon projet. Souvent, le bon sens et une sensibilité accrue aux enjeux soulevés par l'expérience de mobilité internationale suffisent pour agir/réagir de manière cohérente et réfléchie. Acceptez et préparez-vous à être un peu déstabilisé, développez votre sensibilité interculturelle et laissez-vous guider par vos propres choix. Vous ne serez que plus réceptif à la richesse des résultats d'un tel projet.





# BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE

## > Guides

- Guide de la Mobilité Européenne - Réussir un projet d'échange de jeunes dans la Branche des services de l'automobile, Association Nationale pour la Formation Automobile, 2003.
- Pédagogie et qualité des placement transnationaux, Projet pilote PEGASE, 1999.
- Guide pratique Monter un échange de jeunes, Agence Française du programme " Jeunesse en Action ", 2007.
- La construction du cadre logique en vue d'une demande de cofinancement à la Commission européenne, F3E, 2003.
- Euronaver (plateforme d'échange de savoir-faire et de bonnes pratiques européennes et cible en particulier les parcours de mobilité durant l'apprentissage et la formation initiale dans les petites et moyennes entreprises du secteur des métiers et de l'artisanat.)  
[www.euronaver.net/en/home.html](http://www.euronaver.net/en/home.html)
- Transit (contenus de formation et des outils pédagogiques pour tous les opérateurs de la mobilité des jeunes)  
[www.transit-formation.org/uk/index.htm](http://www.transit-formation.org/uk/index.htm)

## > T-kit

- T-kit n°1, Le management des organisations, 2001.
- T-kit n°2, Une méthodologie de l'apprentissage des langues, 2001.
- T-kit n°3, Gestion de projets, 2001.
- T-kit n°4, L'apprentissage interculturel, 2001.
- T-kit n°9, Le financement et la gestion financière, 2004.

*L'ensemble des t—kit est téléchargeable en plusieurs langues sur le site du portail internet Partenariat jeunesse (Conseil de l'Europe et Commission européenne) :*

*<http://youth-partnership.coe.int>.*

## > Outils d'aide à la mobilité

- [www.mobiloutil.eu](http://www.mobiloutil.eu) : Portail des outils facilitant la mobilité européenne.

## > Textes européens

- Plan d'actions européen pour la mobilité de l'emploi, Commission européenne, 6 décembre 2007.
- Livre vert " Promouvoir la mobilité des jeunes à des fins d'apprentissage ", Commission européenne, 8 juillet 2009.

# TABLE DES ANNEXES

- > 1 · Exemple de cadre logique: le projet de mobilité d'un établissement
- > 2 · Exemple de cadre logique pour mobiliser les entreprises
- > 3 · Les différents financeurs de la mobilité européenne
- > 4 · Visites préparatoires: suggestions pour une première rencontre
- > 5 · Traduire ou comprendre les systèmes de formation européens – Webographie
- > 6 · Un modèle de développement de la sensibilité interculturelle
- > 7 · Un jeu de sensibilisation à l'interculturel: Barnga



# ANNEXE 01

Exemple de cadre logique :  
le projet de mobilité d'un établissement

Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités	Indicateurs / sources de vérification
Faciliter la mobilité internationale des élèves du Lycée Professionnel	Favoriser l'épanouissement et l'ouverture culturelle des élèves	Les élèves sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• remotivés pour leur formation</li> <li>• confiants en eux</li> <li>• ouverts aux différences culturelles</li> <li>• sensibilisés à l'intérêt de la mobilité</li> </ul>	<b>Préparation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recrutement en section européenne (anglais)</li> <li>• initiation à la culture du pays d'accueil</li> </ul> <b>Séjour</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place de visites culturelles pendant le stage européen</li> <li>• évaluations régulières sur l'appréhension de la culture du pays d'accueil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre d'élèves ayant exprimé leur désir de rejoindre la section européenne</li> <li>• évaluation de la motivation des élèves à partir à l'étranger (arbre d'Ostende)</li> <li>• comparaison des perceptions de la culture d'accueil avant / pendant / après le séjour</li> </ul>
	Renforcer les compétences linguistiques des jeunes	Les élèves sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• confiants pour s'exprimer dans une langue étrangère</li> <li>• sensibilisés à l'anglais technique (en fonction de leur branche de métier)</li> </ul>	<b>Préparation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• initiation à l'anglais professionnel</li> <li>• intervention locuteurs natifs (étudiants ou résidents étrangers)</li> </ul> <b>Séjour</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place d'un lexique personnel</li> <li>• évaluation régulière des acquis avec l'organisme d'accueil</li> </ul> <b>Retour</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction du rapport de stage en anglais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• notes aux examens</li> <li>• degré de participation dans les interventions des locuteurs natifs</li> <li>• remplissage du lexique</li> <li>• évaluations des acquis</li> </ul>
	Renforcer les opportunités d'insertion professionnelle des jeunes, en valorisant leur parcours de mobilité	Les élèves ont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaboré leur CV au format européen</li> <li>• la capacité d'identifier les nouvelles compétences acquises par un séjour à l'étranger</li> </ul>	<b>Préparation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identification des compétences à acquérir + auto-évaluation</li> </ul> <b>Séjour</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• auto-évaluation des compétences acquises</li> </ul> <b>Retour</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• création d'un CV européen</li> <li>• rédaction d'un rapport de stage- rédaction rapports de stage en langue anglaise</li> <li>• synthèse de l'auto-évaluation des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• attestation de stage</li> <li>• portfolio Europass</li> <li>• grilles d'évaluation</li> <li>• résultat de la synthèse de l'auto-évaluation</li> <li>• enquête sur le devenir des bénéficiaires</li> </ul>

# ANNEXE 02

## Exemple de cadre logique pour mobiliser les entreprises

Objectif global	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités	Indicateurs
Motiver et mobiliser des entreprises à accueillir des stagiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informier l'entreprise des attentes du stage</b> (durée, contenu, cursus scolaire des élèves, évaluation du stagiaire, présentation du cadre européen du projet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Signature</b> d'une lettre d'engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entretien</b> (téléphonique, face à face, visioconférence...) de présentation de la formation des compétences des stagiaires de l'intérêt du stage dans la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de lettres obtenues</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Construire un argumentaire</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rassurer</b> l'entreprise par le suivi permanent d'un enseignant référent</li> <li>• <b>Echange bilatéral de pratiques</b> (savoir-faire et méthodes)</li> <li>• <b>Valoriser l'image de l'entreprise</b> dans une dimension européenne et en terme de compétences</li> <li>• <b>Favoriser la constitution d'un réseau</b> pour les entreprises d'accueil avec les entreprises du pays d'origine.</li> <li>• <b>L'entreprise développe le savoir être et l'aspect culturel</b> pour les jeunes</li> <li>• <b>Promotion</b> de l'entreprise à l'étranger</li> <li>• <b>Gratuité</b> de l'échange pour les entreprises</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pérenniser la relation de partenariat</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouveler régulièrement l'échange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apéritif dinatoire, réception</b></li> <li>• <b>Cadeau</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nombre de partenariat renouvelés</b></li> </ul>

Ce cadre logique a été réalisé par des référents mobilité lors d'une session de formation.

La liste suivante est donnée à titre d'exemple et n'est pas exhaustive. Elle est amenée à être modifiée régulièrement.

### > Les programmes européens pour la mobilité

Les programmes de l'Union européenne sont gérés de manière soit :

- centralisée à Bruxelles (Commission européenne) (par exemple, appels à propositions ponctuels de la Direction Générale Emploi sur la mobilité des travailleurs)
- décentralisée au niveau national (agences nationales).

- Programme "Education et formation tout au long de la vie": [www.2e2f.fr](http://www.2e2f.fr) (site web de l'Agence 2E2F). Il présente notamment les programmes LEONARDO (stages en Europe pour les apprentis, lycéens professionnels, salariés, demandeurs d'emploi, professionnels de la formation professionnelle), COMENIUS (projets entre établissements de la maternelle au lycée), ERASMUS (stages et études en Europe pour toute formation post-bac), GRUNDTVIG (projets pour l'éducation des adultes)

- Programme Jeunesse en Action (service volontaire européen, projets de jeunes, etc.) : [www.jeunesseenaction.fr](http://www.jeunesseenaction.fr) (Agence jeunesse en action)

### > Les programmes bi-nationaux

- Office franco-allemand pour la Jeunesse: [www.ofaj.org](http://www.ofaj.org)
- Secrétariat franco-allemand pour les Echanges en Formation Professionnelle: [www.dfs-sfa.org](http://www.dfs-sfa.org)
- Fonds de coopération franco-polonais pour la formation professionnelle (bourses d'études ou de stages professionnalisants pour les élèves, étudiants, jeunes diplômés ou salariés) : [www.ambafrance-pl.org](http://www.ambafrance-pl.org)

### > Les programmes nationaux de mobilité à caractère professionnel (stage, etc...)

- Programmes du Ministère de l'Agriculture : [www.agriculture.gouv.fr](http://www.agriculture.gouv.fr)
- Programmes du Ministère de l'Enseignement supérieur : [www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20240/aides-aux-etudiants-partant-a-l-etranger.html](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid20240/aides-aux-etudiants-partant-a-l-etranger.html)

### > Les programmes des collectivités locales

- Toutes les Régions de France financent de nombreux programmes à destination des apprentis, lycéens, demandeurs d'emploi, étudiants, formateurs, jeunes volontaires.
- Certains départements ou mairies financent des programmes d'aide à la mobilité. Consultez leurs sites internet.

### > Les branches professionnelles

Certaines branches professionnelles financent des projets de mobilité, de manière régulière ou au cas par cas. Exemple : l'association pour la formation automobile : [www.anfa-auto.fr](http://www.anfa-auto.fr)

### > Les entreprises

La sollicitation de votre réseau d'entreprises n'est pas à négliger (mécénat).

*Preparatory visits : suggestions for your first encounter*

Les questions ci-dessous peuvent vous servir de base pour partager sur votre structure et vos idées de projet(s), mieux connaître votre interlocuteur et ses objectifs, afin de mettre en place des pistes de projet commun.

*The following questions aim to help you to introduce your organisation and your project idea(s), to get to know your contact and his objectives, in order to design a common project.*

> **Votre structure** / *Your organisation*

- publics et âge / *Target groups and age*
- secteurs et diplômes / *Sectors and diplomas*
- mode de fonctionnement / *Working methods*
- taille, situation géographique, environnement proche / *Size, location, surroundings*
- etc.

> **Points communs** – différences avec votre interlocuteur / *Similarities and differences with your counterpart*

> **De vos idées respectives vers un projet commun** / *Combining your ideas with those of your partner in order to create a common project*

> **Quel(s) projet(s) de mobilité votre structure envisage-t-elle de développer ?** / *What kind of mobility project(s) does your organisation wish to develop ?*

- Echanges entre groupes de bénéficiaires / *exchanges between groups of beneficiaries*
- Envoi et accueil de stagiaires en entreprise / *Sending and receiving trainees to / in companies*
- Echanges de pratiques entre membres de votre équipe et des homologues / *Exchange of practice between your team members and foreign counterparts*

- Autre projet de mobilité européenne / *Another European mobility project*

> **Secteur(s) privilégié(s)** / *Preferred sectors*

> **Nombre de bénéficiaires** / *Number of beneficiaries*

> **Connaissez-vous les financements dont vous pourriez bénéficier ?** / *Do you know what funding you could be entitled to?*

> **Que privilégiez-vous en premier : envoi ou accueil ?** / *Which is your first choice : out-going or in-coming mobility?*

> **A quelle période seriez-vous prêt ?** / *When would you be ready to start?*

> **Quels sont les différentes périodes qui composent votre année (stages, examens, bilans, congés...) et celles qui sont plus propices à un échange ?** / *What is the structure of your school year (training periods, exams, holidays...) and which period is best suited for exchanges?*

> **Quelle logistique pour l'accueil / l'envoi de bénéficiaires (hébergement, restauration, transports...)?** / *Practical organization of both in-coming and out-going student exchange (accommodation, meals, transport...)?*

> **Quelle stratégie à court et moyen terme ?** / *What is your short- and medium-term strategy ?*

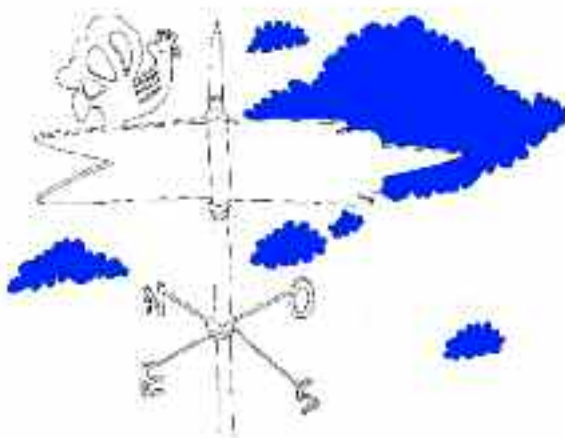
> **Quel mode de fonctionnement des relations à distance (fréquence, outils...)?** / *How to keep in touch over a long distance (frequency, media...)?*

### Sites web de traduction

- Lexilogos – Liens vers les dictionnaires ou traducteurs en ligne gratuits en 119 langues : [www.lexilogos.com](http://www.lexilogos.com)
- Word Reference - Dictionnaire en ligne [www.wordreference.com](http://www.wordreference.com)
- IATE (InterActive Terminology for Europe) – Dictionnaire par domaines de spécialité (économie, éducation, etc.) dans toutes les langues de l'UE <http://iate.europa.eu/iatediff/SearchByQuery-Load.do?method=load>
- Glossaire sur l'orientation professionnelle (français, anglais, allemand, espagnol, lituanien) <http://glossary.ambernet.lt/main.php?lang=fr>
- GUIDENET (Careers Europe – Réseau Euroguidance) – Présentation des systèmes d'orientation de 8 pays (Tchéquie, Danemark, Royaume Uni, France, Italie, Norvège, Slovaquie, Suède) [www.euroguidance.net](http://www.euroguidance.net)

### Glossaires sur la formation / l'orientation en Europe

- Terminologie des politiques de formation professionnelle (Cedefop) (anglais, français, allemand, tchèque, hongrois, polonais) [http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c313/cv-1\\_en\\_US\\_glossary\\_4030\\_6k.pdf](http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c313/cv-1_en_US_glossary_4030_6k.pdf)
- Présentation des systèmes de formation professionnelle dans chaque pays européen [www.centre-inffo.fr/-Les-systemes-de-formation-.html](http://www.centre-inffo.fr/-Les-systemes-de-formation-.html)
- Structures des systèmes d'enseignement, de formation professionnelle et d'éducation des adultes en Europe (en allemand, anglais, espagnol, français, grec, italien, néerlandais, portugais, tchèque, turc) <http://eacea.ec.europa.eu/portal/page/portal/Eurydice/showPresentation?pubid=041FR>



Selon Milton J. Bennett, l'interculturel est un processus composé de deux phases :

- une phase ethnocentrique (on voit le monde au travers de son filtre culturel et on se comporte en fonction de son propre point de vue),
- une phase ethno-relative (on comprend les différences culturelles chez l'autre et on se comporte en fonction).

L'individu évolue entre ces 2 phases à travers 6 états :

<b>Les phases ethnocentriques</b> L'individu suppose que sa vision du monde est le centre même de la réalité	<b>Les phases ethno-relatives</b> La différence n'est plus perçue comme une menace mais comme un défi.
<p><b>1 - Dénégation :</b> C'est le fondement d'une vision du monde ethnocentrique : l'individu refuse l'existence de différences et d'autres visions du monde.</p>	<p><b>4 - Acceptation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter que les comportements varient d'une culture à l'autre et que toutes ces variantes méritent le respect ;</li> <li>• Accepter que cette acceptation va s'élargir pour englober les visions du monde et les valeurs sous-jacentes de l'autre culture.</li> </ul>
<p><b>2 - Défense :</b> La différence culturelle est perçue mais elle est ressentie comme une menace, qu'il faut combattre.</p>	<p><b>5 - Adaptation :</b> C'est un processus d'addition : plusieurs cadres de référence coexistent au sein d'un même individu.</p>
<p><b>3 - Minimisation :</b> La différence est reconnue et n'est plus combattue, mais on en minimise la signification.</p>	<p><b>6 - Intégration :</b> Tentative pour intégrer ces divers cadres dans un nouveau cadre de références. Elle exige une redéfinition permanente de notre propre identité en termes d'expériences vécues.</p>

Condition de Temps : 1h – 1h30

> **Résultats :**

- Réalisation que les différentes cultures perçoivent les choses différemment, et / ou jouent selon différentes règles.
- Les participants doivent comprendre et apprivoiser ces différences s'ils veulent fonctionner efficacement dans un groupe multiculturel.

> **Introduction :**

Dans Barga, les participants éprouvent le choc de réaliser que, en dépit de beaucoup de similitudes, les gens de cultures différentes perçoivent des choses différemment ou jouent selon des règles. Les joueurs apprennent qu'ils doivent comprendre et apprivoiser ces différences s'ils veulent fonctionner efficacement dans un groupe multiculturel.

> **Vue d'ensemble :**

Les participants jouent un jeu de carte simple en petits groupes, où les conflits commencent à se produire dès que les participants se déplacent de table en table. Ceci simule la vraie rencontre interculturelle, où les gens croient au commencement qu'ils partagent les mêmes règles de base. En découvrant que les règles sont différentes, les joueurs subissent un mini choc de culture semblable à une expérience réelle. Ils doivent alors lutter pour comprendre et apprivoiser ces différences pour jouer le jeu efficacement dans leurs groupes "multi-culturels". Les difficultés sont augmentées par le fait que les joueurs ne peuvent pas parler entre eux mais peuvent communiquer seulement par des gestes ou des images. On ne prévient pas les participants que les règles sont différentes ; c'est pendant le temps de réflexion pour comprendre pourquoi d'autres joueurs ne semblent pas jouer correctement, qu'ils comprennent la dynamique de la rencontre multiculturelle.

> **Installation :**

Établir (approximativement) 6 tables (environ 4 personnes par table), selon le nombre de participants. Sur chaque table, disposer une copie des règles et un jeu de cartes (on utilise seulement les cartes de 1 à 10, on enlève toutes les "têtes"). Pour commencer, laisser les participants jouer quelques tours avec les règles sous les yeux et en autorisant le fait de parler. Après ces quelques tours pour du beurre, TOUT est enlevé des tables de jeu. Le jeu continue chacun à sa propre table. Dès ce moment-là, parler est interdit. Après avoir permis quelques tours sans parler à la table d'origine, les participants doivent changer de table (le gagnant et le perdant de chaque table notamment). Arrêter le jeu au bout de 30-45 minutes et faire faire un compte rendu : Après un certain nombre de tours ayant permis un certain nombre de rotations et changement de tables, les participants doivent se rendre compte qu'ils ont joué avec différentes règles, et les questions suivantes devraient être discutées en grand groupe.

> **Questions :**

- Pourriez-vous décrire le jeu en un mot, lequel ?
- Quelles sont vos impressions sur ce jeu ?  
Qu'avez-vous ressenti aux différents moments du jeu ?
- Qu'avez-vous attendu au début du jeu ?
- A partir de quel moment vous êtes-vous rendus compte que quelque chose ne marchait pas comme il fallait ?
- Comment avez-vous réagi par rapport à ce "problème" ?
- En quoi le fait de ne pas pouvoir parler vous a-t-il gêné ?
- Que fallait-il faire pour pouvoir continuer à jouer sereinement ?
- A quelle situation de la vie réelle ce jeu vous a-t-il fait penser ?

Source (présentant aussi les différentes règles du jeu) : [www.clapest.org/alter/outils\\_alter/INTER-CULTUREL/BARNGA.pdf](http://www.clapest.org/alter/outils_alter/INTER-CULTUREL/BARNGA.pdf)

Ce guide a été réalisé en décembre 2009 par le Conseil régional d'Auvergne avec l'appui de Kaléido'scop.

Il bénéficie du soutien du programme communautaire pour l'emploi et la solidarité sociale (2007-2013). Ce programme a été établi pour soutenir financièrement la mise en œuvre des objectifs de l'Union européenne dans les domaines de l'emploi et des affaires sociales, tels qu'énoncés dans l'agenda social, et contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la stratégie de Lisbonne dans ces domaines. D'une durée de sept ans, le programme s'adresse à toutes les parties prenantes susceptibles de contribuer à façonner l'élaboration d'une législation et de politiques sociales et de l'emploi appropriées et efficaces, dans l'ensemble de l'UE-27, des pays de l'EEE/AELE ainsi que des pays candidats et précandidats.

Le programme poursuit les six objectifs généraux suivants:

- > 1. améliorer la connaissance et la compréhension de la situation dans les États membres (et dans les autres pays participants) par l'analyse, l'évaluation et un suivi étroit des politiques;
- > 2. soutenir l'élaboration d'outils et de méthodes statistiques ainsi que d'indicateurs communs, ventilés s'il y a lieu par sexe et par tranche d'âge, dans les domaines relevant du programme;
- > 3. soutenir et suivre la mise en œuvre de la législation communautaire, le cas échéant, et des objectifs politiques dans les États membres, ainsi qu'évaluer leur efficacité et leurs incidences;
- > 4. promouvoir la création de réseaux, l'apprentissage mutuel, le recensement et la diffusion des bonnes pratiques et des approches innovantes au niveau de l'UE;
- > 5. faire mieux connaître aux parties intéressées et au grand public les politiques et les objectifs de l'UE poursuivis dans le cadre de chacune des sections;
- > 6. renforcer la capacité des principaux réseaux au niveau de l'UE à promouvoir, à soutenir et à développer encore davantage les politiques et les objectifs de l'UE, le cas échéant.

De plus amples informations sont disponibles à l'adresse :

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_fr.htm)

Les informations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne.

Contact : Sophie Ari / [s.ari@cr-auvergne.fr](mailto:s.ari@cr-auvergne.fr)



Le Puy 63°12' Ouest,  
42° 16'

9' / 42° 6 Sud 5'

Aurillac 49°

15'N 60°

Clermont-Ferrand

16° Sud - 24°

12 °00N. Moulins

Conception, illustrations : © Turbulences 04 73 42 09 04



Conseil régional d'Auvergne  
13/15, avenue de Fontmaure - BP 60  
63402 Chamalières cedex  
Tel. 04 73 31 85 85  
Fax. 04 73 36 73 45

