

**Florence Millerand**  
Professeure agrégée  
Université du Québec à Montréal

**Lorna Heaton**  
Professeure agrégée  
Université de Montréal

**Projet Léonardo COOP-TIC**  
**2011-1-FR1-LEO05-24397**

RAPPORT D'ÉVALUATION

Novembre 2013

**Les auteures :**

Florence Millerand est professeure au Département de communication sociale et publique et codirectrice du Laboratoire de Communication Médiatisée par Ordinateur (LabCMO) à l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Lorna Heaton est professeure au Département de communication et codirectrice du Laboratoire des Usages et du Design des Technologies d'Information et de Communication (LUDTIC) à l'Université de Montréal.

## **REMERCIEMENTS**

Les auteures remercient l'ensemble des participants au projet (partenaires, formateurs et stagiaires) pour leur coopération. Elles rappellent que ce rapport relève de leur seule responsabilité.

## SOMMAIRE

<b>Le projet COOP-TIC</b> .....	<b>5</b>
<b>Présentation du plan d'évaluation</b> .....	<b>5</b>
<b>La formation</b> .....	<b>7</b>
Prestation.....	7
Contenu .....	8
Apprentissage.....	9
<b>La démultiplication</b> .....	<b>11</b>
<b>La coopération entre partenaires</b> .....	<b>14</b>
<b>Recommandations</b> .....	<b>15</b>

## Le projet *COOP-TIC*

Le projet *COOP-TIC* a pour objectif de qualifier et d'équiper des animateurs de réseaux dans le contexte de la société d'information et de communication actuelle et des interfaces de plus en plus interactives du Web 2.0.

Le projet consiste à formaliser, traduire et transférer auprès de partenaires européens une formation à la fois théorique et pratique conçue autour de deux axes :

- le travail coopératif et les fonctionnements en réseau,
- les outils multimédia de veille et de coopération.

En termes de résultats, ce projet de transfert vise, outre la production d'un module de formation multilingue à destination des animateurs de réseaux liés à l'environnement et à la veille scientifique, à diffuser cette formation au travers d'un réseau européen de 60 formateurs qui pourront à leur tour le démultiplier dans d'autres pays d'Europe.

L'évaluation de la formation a été confiée aux professeures Florence Millerand, de l'Université du Québec à Montréal, et Lorna Heaton, de l'Université de Montréal, réputées pour leurs expertises dans le domaine de la communication et des technologies de collaboration.

## Présentation du plan d'évaluation

La stratégie d'évaluation a misé sur l'utilisation de plusieurs sources d'information pour chacun des éléments à évaluer. Les évaluatrices se sont basées en particulier sur deux sources: « The Art of Evaluation : A handbook for educators and trainers » de Tara Fenwick et Jim Parsons (2000) et « Educational Evaluation » de W. James Popham (1988, 2e édition).

L'évaluation a porté sur trois aspects :

- 1) la qualité de *la formation* en termes de prestation, de contenu et d'apprentissage de l'animation 2.0,
- 2) la qualité de *la démultiplication* en termes de transfert du modèle de formation vers d'autres projets,
- 3) la qualité de *la coopération* entre les partenaires du projet.

L'évaluation de la gestion du projet et la compilation des indicateurs quantitatifs du succès du projet ne font pas partie du plan d'évaluation.

Les évaluatrices ont procédé par observations, entrevues et analyse de documents. La liste des activités réalisées est présentée ci-après :

**Observations :**

- Observation du premier regroupement de la formation 1 en avril 2012 en Catalogne
- Observation du troisième regroupement de la formation 1 en septembre 2013 à Montpellier
- Observation de réunions mensuelles des partenaires à distance (observation sélective)
- Observation d'activités en ligne en continu, de la formation 1 et des formations démultipliées en Belgique et en Catalogne (observation sélective)

**Entrevues :**

- Entrevues avec l'équipe de formation au premier regroupement de la formation 1 en avril 2012 en Catalogne
- Entrevues avec l'équipe de formation et avec des stagiaires au troisième regroupement de la formation 1 en septembre 2012 à Montpellier
- Entrevues avec les équipes des deux formations démultipliées en Belgique et en Catalogne

**Analyse de traces et de documents :**

- Analyse des carnets d'itinérance en ligne
- Analyse des auto-évaluations après chaque module de la formation initiale
- Comparaison des contenus de la formation de la phase 1 avec ceux de la formation de la phase 2 (démultipliation) en Belgique et en Catalogne
- Analyse des auto-évaluations des stagiaires de la démultipliation en Catalogne et en Belgique

Il était prévu d'appuyer les analyses sur l'étude des traces des activités en ligne des stagiaires, mais leur aspect trop fragmentaire a rendu leur utilisation peu signifiante. En outre, des groupes focus avec les nouveaux formateurs et les stagiaires de la démultipliation avaient été envisagés, mais la difficulté de les mobiliser et de les rassembler a conduit à privilégier l'entrevue individuelle dans le cas des nouveaux formateurs, et l'analyse des auto-évaluations dans le cas des stagiaires.

Nous présentons, dans la suite du rapport, les résultats d'évaluation en trois parties correspondant aux trois aspects évalués :

- 1) La formation (prestation, contenu, apprentissage),
- 2) La démultipliation,
- 3) La coopération entre partenaires.

## La formation

La qualité de la formation est évaluée en termes de *prestation*, *contenu* et *apprentissage* (satisfaction chez les stagiaires et développement de compétences).

La formation s'est déroulée du 26 mars 2012 au 21 septembre 2012. Il y a eu trois regroupements en présence : du 11 au 13 avril en Catalogne, du 2 au 5 mai en Belgique et du 19 au 21 septembre en France. Entre les regroupements, les participants suivaient des modules en ligne et se réunissaient par téléconférence.

Les données permettant d'évaluer la qualité de la formation ont été obtenues dans le cadre : 1) des observations en présence (lors des regroupements), 2) des entretiens avec les stagiaires, et 3) des auto-évaluations après chaque module de la formation.

Les observations en présence ont permis d'apprécier la prestation rendue, d'estimer l'appropriation des contenus et de prendre le pouls de la dynamique de groupe. Les entretiens se sont avérés complémentaires aux observations et utiles pour recueillir des points de vue individuels sur la formation, sur la place de chacun dans le groupe et sur les critères individuels d'évaluation (critères en regard desquels chacun produit son évaluation et son auto-évaluation). Elles ont également permis de dégager des niveaux de satisfaction chez les stagiaires. Les résultats des auto-évaluations des stagiaires se sont avérés cohérents avec nos observations et analyses, notamment en ce qui concerne les taux de satisfaction.

Rappelons que l'analyse des traces des activités en ligne n'a pu être intégrée dans l'évaluation, car ces dernières étaient trop fragmentaires.

Note : les mots entre guillemets et *en italique* sont des extraits des propos des stagiaires.

### *Prestation*

- L'atmosphère est **propice à l'échange et au partage**. On constate un haut degré de motivation de la part des participants, une bonne entente et un climat de confiance.
- Le **travail en groupes est très apprécié**, surtout en présence. Certaines formules pédagogiques fonctionnent très bien, comme les ateliers de codéveloppement, les BarCamps menés par les stagiaires, les activités brise-glace et accélérateurs de projets.
- La **dynamique de groupe** est rapidement installée. Les stagiaires français (plus nombreux et plus vocaux) prennent un peu plus de place que les stagiaires belges et catalans.

- La **durée et le format de la formation** sont appropriés. Ce modèle de combinaison hors ligne et en ligne exige une grande disponibilité de la part des stagiaires. D'une part, les périodes de regroupement sont très intenses, d'autre part la poursuite du travail, notamment en équipe, entre les regroupements constitue un défi – un défi qui reste propre à toutes les formations en ligne. Le fait de prévoir du travail en équipe pendant l'été s'est avéré risqué en raison du manque de disponibilité des stagiaires.

### Contenu

- La formation offre beaucoup de contenus qui sont d'une grande **richesse** (contenus conceptuels, outils, exemples, etc.).
- Les stagiaires présentent des **niveaux variables** en termes de connaissances et compétences, aussi certains ont-ils eu quelques difficultés à suivre ou encore à savoir comment organiser les ressources offertes dans leur contexte individuel. Certains ont évoqué le manque de méthodes facilement applicables pour favoriser la coopération : « *On passe beaucoup de temps sur la coopération mais on n'a pas de méthode claire au final, j'aurais aimé une grille, une recette en quelques sortes ... en même temps, c'est certainement voulu certainement car il n'existe pas de recette* ». Cela étant dit, la plupart ont reconnu, avec le recul, la **valeur** de l'ensemble des ressources et des contenus offerts.
- Les **outils** : même s'ils ne sont ni parfaitement compris ni pleinement utilisés par tous les stagiaires, plusieurs ont commencé à utiliser des outils qu'ils n'utilisaient pas avant (ex : Googledoc, Hangouts, wiki, etc.). Certains disent qu'ils « *ont pris conscience de nouveaux réflexes* ». La plupart parlent des outils comme l'une des retombées concrètes de la formation.
  - Certains outils en ligne sont peu utilisés : les carnets en ligne sont inutilisés par les stagiaires et les wiki des équipes projets le sont de manière inégale.
- **Ambigüité sur le public cible** de la formation : la formation est-elle destinée à des animateurs de réseaux ou à des formateurs ou à ces deux types de public? Cette ambigüité a persisté jusqu'au troisième regroupement où finalement, les deux publics disent avoir trouvé leur compte dans la formation.

**Globalement, le niveau de satisfaction en termes de prestation et de contenu est excellent chez les stagiaires.** Les stagiaires se disent **très satisfaits en général** et la grande majorité est même **enthousiaste**.



## Apprentissage

La qualité de l'apprentissage a été évaluée en termes d'appropriation des concepts, de degré de développement de compétences chez les stagiaires et de capacité à mettre en pratique et à transférer ces connaissances et compétences vers d'autres projets.

Les bénéfices et retombées immédiates sont de plusieurs ordres:

- Une première retombée apparaît clairement chez les stagiaires : ceux-ci se sentent **mieux outillés** pour travailler en équipe et pour coordonner des activités, surtout dans des contextes d'équipes distribuées: « *Mieux travailler, et ensemble* ».
- La formation a révélé chez plusieurs stagiaires le **potentiel de la mutualisation** : « *Apprendre des méthodes des autres* » s'est avéré un acquis de la formation. Certains stagiaires pensent par ailleurs avoir adopté une « *posture coopérative* ».
- Les **liens tissés avec les autres stagiaires** constituent une plus-value non anticipée : « *Ça nous a fait rencontrer des personnes qui n'étaient pas sous notre « radar » avant* ». Quelques-uns envisagent de futures collaborations avec des stagiaires. Pour d'autres, la diversité des profils a été un enrichissement : « *On a appris une nouvelle façon de travailler, avec de nouveaux réseaux* ».
- Plusieurs ont été agréablement surpris de ce qu'ils sont parvenus à accomplir pendant les regroupements, notamment au sein des groupes de travail (**synergie du travail en présence**).
- La formation a constitué une **impulsion** chez certains, qui ont gagné en confiance et qui, désormais, se sentent prêts à mettre en application les acquis de la formation : « *Je me sens prêt à le faire moi-même, pas sûr de savoir comment exactement, mais je suis prêt* ».

Parmi les limites et contraintes ou les retombées possibles à plus long terme, sont apparues les suivantes :

- Une première contrainte, commune à tous, est celle du **manque de temps** : « *[Il y a] une frustration, car je sais que je ne peux pas exploiter tous les acquis de la formation faute de temps et de moyens, c'est pas encore mûr pour moi* ». Dans certains contextes individuels, il est difficile de mettre en place de nouvelles manières de faire, il faut trouver le temps et lutter contre « *l'inertie* ».
- La deuxième contrainte est liée à la **difficulté de travailler à distance** entre les regroupements : « *Tout est plus facile en présence, mais dès qu'on se retrouve dans son environnement, c'est autre chose* ». Tous évoquent le fait qu'il est difficile de « *raccrocher* » après plusieurs mois à distance, il manque l'impulsion du groupe. La coordination à distance est difficile au sein des équipes. Certains regrettent l'absence de contraintes et d'obligations qui auraient pu les inciter à « *reconnecter* ».

- Les **contextes individuels** sont plus ou moins propices : certains sont en période de transition sur le plan professionnel, tandis que pour d'autres, la formation intervient un peu trop tôt.

Globalement, le **niveau de satisfaction des stagiaires en termes d'apprentissage est excellent**. Chez ceux qui ont été appelés à mettre en pratique leurs connaissances en les transférant dans un autre contexte (phase de démultiplication), le niveau d'apprentissage atteint en termes de connaissances et compétences est encore plus important.

## La démultiplication

Deux formations, l'une en Belgique du 8 février au 22 mars 2013, et l'autre en Catalogne du 4 février au 22 mars 2013, ont été développées par des stagiaires issus de la formation phase 1.

La qualité de la phase de démultiplication (phase 2) a été évaluée sur la base des entretiens réalisés avec les stagiaires « devenus formateurs », c'est-à-dire les stagiaires qui ont suivi la formation de la phase 1 et qui ont ensuite participé au développement d'une nouvelle formation dans le cadre de la phase de démultiplication. L'analyse des auto-évaluations des stagiaires ayant suivi les nouvelles formations démultipliées a permis de compléter l'évaluation. Nous présentons ensemble les résultats d'évaluation des deux formations (belges et catalanes), dans la mesure où ceux-ci sont tout à fait comparables. Nous évoquons les différences ou spécificités propres aux deux contextes par la suite.

Globalement, la **démultiplication** a été un **succès** : deux formations ont été réalisées en Belgique et en Catalogne, de nouveaux contenus ont été développés et une nouvelle « génération » de stagiaires a été formée.

Le **niveau de satisfaction est excellent**, à la fois du point de vue des stagiaires devenus formateurs et des nouveaux stagiaires, et cela dans les deux contextes : « *Super positif, notamment du point de vue de la convivialité* » (formation belge), « *L'évaluation des stagiaires était très positive, et toute l'équipe de formation est très fière des résultats.* » (Formation catalane).

- Globalement, les nouveaux formateurs se sont sentis **bien préparés** et ils ont l'impression d'être encore mieux outillés suite à l'expérience de la démultiplication. Par exemple, la nouvelle formation leur a permis de réactualiser les contenus qu'ils avaient appris lors de la première formation.
- Sur le plan des contenus, ceux de la formation phase 1 ont été repris en partie, adaptés et bonifiés pour tenir compte de la spécificité des contextes locaux. On constate une **bonne appropriation des concepts**. De plus, de **nouveaux contenus ont été produits**. Par exemple, la formation catalane a développé du contenu sur le respect de la diversité dans les groupes et sur la gestion de l'intensité de la collaboration, alors que la formation belge a approfondi les contenus sur les licences libres. Soulignons que le fait de ne pas avoir accès aux mêmes ressources (par exemple aux mêmes conférenciers) que celles présentées dans la formation phase 1 a incité les nouveaux formateurs à improviser et à faire appel à des intervenants locaux, ce qui a permis un **enrichissement** et une plus grande personnalisation des formations.

- Le **niveau de compétences acquis est bon**. S'ils avaient des hésitations (« *Est-ce que je vais être à la hauteur ?* »), tous se sont sentis compétents une fois sur le terrain.
- La plupart **maîtrisent bien les outils** et se disent **aptés à structurer l'information** et les contenus (modules de formation). Certains évoquent quelques lacunes individuelles, notamment en ce qui concerne les notions politiques associées à la coopération et la collaboration.
- Pour tous les nouveaux formateurs, le fait d'avoir suivi et **vécu la première formation s'est avéré indispensable**. Cela leur a permis de se créer des référents communs - ce qui ne s'apprend ni individuellement, ni dans un livre.
- Même s'ils avaient suivi la première formation (phase 1), préparer la nouvelle formation a exigé un **gros travail** pour tous les nouveaux formateurs, et cela autant chez les belges que chez les catalans. **Il ne s'agit pas d'une recette** que l'on peut plaquer telle quelle dans un autre contexte: « *Ça a demandé beaucoup de travail pour monter la formation, si ça a réussi, c'est parce qu'il y a eu un gros travail* ». À ce titre, il faut souligner que la traduction des contenus dans une autre langue ajoute à la charge de travail: « *Le travail est énorme pour produire des contenus, les traduire du français au catalan* ».

Certains défis sont apparus, dont plusieurs sont semblables à ceux de la formation de la phase 1, tandis que des particularités propres aux contextes belges et catalans ont été observées, d'une part sur le plan de la prestation et du contenu de la formation et d'autre part, sur le plan du modèle « formation-démultiplication ».

#### **Sur le plan du contenu et de la prestation de la formation :**

- La question des **prérequis** des participants recrutés pour la formation s'est avérée centrale dans les deux cas. Les participants doivent avoir une **bonne prédisposition à l'utilisation des outils** informatiques d'une part, et **à la collaboration** et au travail en équipe d'autre part, pour pouvoir tirer profit de la formation: « *Il faut être déjà dedans au niveau des outils et au niveau de l'esprit* ».
- Le besoin de **mieux encadrer le travail à distance** est partagé par tous. Il s'avère difficile de garder l'autoformation comme priorité, en particulier dans un contexte de formation mixte (en présence et à distance): « *Il faut développer des stratégies parce que le quotidien prend le dessus* ».
- À ce titre, on a relevé le besoin de réfléchir davantage aux liens entre les modules, de façon à créer plus de transitions entre les différentes séances et de **mieux intégrer les contenus**.
- Le besoin de suivre **l'évolution des outils** est également apparu chez tous. Les outils évoluent sans cesse, de nouvelles applications émergent en continu sur le Web, aussi faut-il continuellement adapter la formation.

- Les nouveaux formateurs des deux formations ont exprimé le besoin d'avoir **plus de temps** pour intégrer les contenus et s'en imprégner.

**Sur le modèle en deux temps « formation-démultiplication » :**

- Tous les nouveaux formateurs sont enthousiastes sur le principe, mais certains sont sceptiques sur la **pérennité** du modèle en pratique, notamment en raison des difficultés de **recrutement** des stagiaires.
- Du côté des formateurs belges, on évoque un marché très petit où la **concurrence** en termes d'offre de formation est importante (il existe des formations gratuites sur les outils par exemple). On craint une saturation rapide du marché.
- Du côté des formateurs catalans, la situation économique difficile les incite à s'interroger sur la **viabilité** du modèle : les participants auront-ils les moyens de défrayer les **coûts** liés à la formation ?
- Quelques pistes sont avancées de part et d'autre : l'exploration **d'autres modèles** de formation moins onéreux (par exemple des ateliers d'une demie journée) ou le développement de contenus passant par une **diversification** des supports dans un souci de rentabilisation.

## La coopération entre partenaires

La qualité de la coopération entre partenaires a été évaluée en termes de prise en compte des attentes et besoins de chacun, de l'approche inter culturelle et de la qualité de la communication entre partenaires.

Les évaluatrices ont pu apprécier la qualité de la coopération entre partenaires à plusieurs reprises, ponctuellement par leur présence aux regroupements en présence, et en continu via les échanges par courrier électronique et dans le cadre des réunions à distance entre partenaires (via Flashmeeting), échanges et réunions auxquels elles ont participé comme observatrices.

- Le projet a mis en application la **philosophie de coopération** qui le sous-tend. En soi, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une réussite :
  - des **réunions** se sont tenues **régulièrement** entre les partenaires,
  - celles étaient marquées par un **climat favorable à l'échange** et une grande **convivialité**,
  - les partenaires ont semblé être à **l'écoute** les uns des autres.
- On note qu'un **soutien** plus proactif et plus rapproché de l'équipe de formateurs de la phase 1 auprès des deux équipes en phase de démultiplication, notamment sur le plan technique, aurait été bénéfique. Il faut souligner que ces dernières se sont découvert de nouveaux besoins au fur et à mesure du déroulement de la démultiplication, des besoins que ni elles ni l'équipe de formateurs de la phase 1 n'avaient anticipés.
- Concernant le partage de ressources, il s'agit d'un modèle à suivre en termes d'application de cette philosophie de collaboration. Les **contenus circulent librement** et il y a réellement un **esprit de partage** et de **coopération** entre les partenaires.
  - À ce titre, le projet de eBook constitue une très bonne illustration de cette philosophie dans la mesure où tous les partenaires ont été sollicités pour sa réalisation.

## Recommandations

Au terme de cette évaluation, nous proposons 7 recommandations sur le contenu, la pédagogie, le public et le modèle « formation-démultiplication ».

Sur le plan du CONTENU :

1. La richesse de la formation est un atout considérable. Il faut veiller toutefois à ne pas surcharger les stagiaires.
2. L'assimilation des contenus exigeant un certain temps, les participants aux formations doivent être conscients qu'ils s'engagent dans un processus de formation continue qui dépasse le cadre strict de la formation suivie. Il faudrait mieux les préparer à cette réalité.
3. Le besoin de suivre l'évolution des outils constitue un défi important dans la mesure où cela implique d'adapter continuellement la formation et de s'assurer en particulier que le *e-book* est à jour. La pertinence des contenus se mesure en partie à leur actualité dans ce domaine.

Sur le plan PEDAGOGIQUE :

4. Plusieurs formules pédagogiques font la force de ces formations, notamment celles basées sur le travail en groupes, telles que les BarCamps, accélérateurs de projets ou activités brise-glace. Il s'agit de maintenir les principes de l'apprentissage actif qui sous-tendent ces activités de formation.
5. Sur les défis propres à l'activité hors ligne, nous recommandons de réfléchir à des stratégies permettant de mieux encadrer le travail à distance. Par exemple, prévoir plus de contacts entre les stagiaires entre les regroupements et trouver des façons de maintenir l'investissement des stagiaires une fois retournés dans leurs contextes individuels.

Sur le PUBLIC cible :

6. La formation s'adressant à la fois à des animateurs de réseaux et à des formateurs, on observe certains écarts entre les participants. Nous suggérons d'identifier plus tôt ces écarts (en termes de connaissances et de compétences différentes) pour mieux y adapter les contenus. Par exemple, on suggère de faire des sous groupes par niveaux dans les ateliers ou de former des couples type maître-élève (situation de mentorat), qui sont d'ailleurs des situations ayant émergé naturellement dans les formations.

Sur le MODELE « formation démultiplication » :

7. Nous sommes convaincues du bien-fondé et de la pertinence du modèle basé sur la démultiplication. Il s'agit d'un modèle tout à fait novateur et qui répond à des besoins bien identifiés. Nos réserves concernent la pérennité du modèle et sont liées d'une part au défi que pose le recrutement des publics et d'autre part à celui des ressources nécessaires à l'adaptation de l'offre de formation aux contextes locaux, ce qui, dans un contexte européen, exige qu'on y octroie les ressources adaptées en conséquence.