



Rapport de synthèse

**ÉVALUATION EXTERNE DE L'OFFRE DE FORMATIONS
PROGRAMMÉES D'ITECO DANS LE CADRE DE
L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DU PROGRAMME
2022-2026**

STICS ASBL
JANVIER-JUIN 2025

TABLE DES MATIÈRES

I. Cadre Méthodologique	3
1.1. Comité de pilotage	3
1.2. Méthodologie	3
1.3. Objet de l'évaluation	4
1.4. Objectifs de l'évaluation	4
1.5. Calendrier	5
II. Observations.....	7
2.1. Les publics	7
2.1.1. Baisse de participation.....	7
2.1.2. Diversité des publics	8
2.1.3. Propos discriminants des participant.e.s	8
2.2. Evaluations	9
2.3. Equipe polyvalente	9
2.4. Liens entre les pôles	10
III. Recommandations	11
3.1. Sortir des cycles répétitifs	11
3.2. Objectiver les comportements difficiles en formation	12
3.3. Une évaluation d'impact	12

Dans le cadre du programme DGD 2022-2026 d'ITECO, une évaluation à mi-parcours du pôle « formations » a été programmée sur base des termes de références transmis par ITECO. Celle-ci s'est déroulée entre janvier et juin 2025 avec une évaluatrice externe travaillant au sein du STICS asbl, conformément à la convention signée entre ITECO et le STICS asbl. Ce rapport de synthèse, rédigé par l'évaluatrice externe, est le résultat de ce processus d'évaluation spécifique.

I. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1.1. Comité de pilotage

Conformément aux termes de référence, un Comité de pilotage (Copil) composé d'un Comité d'évaluation interne à ITECO et de l'évaluatrice externe a été mis sur pied.

Le Comité d'évaluation interne était composé de :

- 3 travailleurs internes d'ITECO
- 1 membre de l'AG
- 2 externes proches d'ITECO

Le Copil s'est réuni à 3 reprises en février-mars 2025 afin de coconstruire la méthodologie et le déroulé des différentes rencontres nécessaires à l'évaluation. Une rencontre finale avec le Copil sur base du présent rapport a également été programmée en fin de processus (juin 2025).

1.2. Méthodologie

À la demande d'ITECO, l'évaluation devait être faite sous forme de systématisation d'expériences¹. Les processus de systématisation d'expériences se construisent en 3 phases, à savoir :

- 1- reconstitution et partage des expériences de formations vécues,
- 2- réflexions et interprétations critiques de ces expériences,
- 3- formulation des enseignements et partage de ces apprentissages.

L'évaluatrice externe choisie apportait une expertise précieuse en analyse des pratiques professionnelles à partir des récits, ainsi qu'une solide formation en approche systémique et

¹ Pour ITECO, la systématisation d'expériences est « une proposition méthodologique développée et pratiquée par les éducateurs populaires latino-américains, qui vise à produire de nouveaux savoirs et apprentissages à partir de la reconstruction et de l'interprétation critique de nos expériences, nous permettant de les comprendre et de les orienter dans une perspective émancipatrice. La systématisation permet de mettre en valeur les connaissances de ceux et celles qui ont vécu l'expérience, car elle est essentiellement basée sur les connaissances, les perceptions, les visions, les idées et les aspirations de ces personnes » Rafael SALGADO, « Redonner du sens et de la créativité aux actions », dans *Antipodes/ITECO*, n°23, Bruxelles, 2023.

narrative. Son savoir-faire a enrichi le processus, qui a été coconstruit avec le Copil afin d'assurer une méthodologie ancrée dans un processus de systématisation d'expériences et adaptée aux objectifs poursuivis.

1.3. Objet de l'évaluation

Le Copil a choisi de concentrer l'évaluation autour d'une question centrale : comment les différents pôles d'actions d'ITECO (publications, accompagnements, travail en réseau...) sont-ils nourris par le pôle Formations ? Et inversement ?

Cette question centrale a été choisie par le Copil en raison de son intérêt pour l'équipe mais également pour des raisons de faisabilité. En effet, étant donné les délais relativement courts de l'évaluation, envisager de réunir d'ancien.nes participant.es aux formations n'était pas une option. Les récits des expériences vécues en formation se limitaient donc dans ce cadre aux formateurs.rices.

Ainsi, au départ de la question choisie, l'équipe, au cœur du processus, fut amenée, collectivement, à questionner les expériences vécues en formation, leurs pratiques de terrain, leur posture de formateur.rices et l'articulation de leurs pratiques avec les autres pôles d'action d'ITECO.

En outre, une hypothèse sous-jacente formulée par l'évaluatrice suite aux premières rencontres avec le Copil a été proposée en réflexion aux membres de l'équipe : les nombreuses tensions et expériences discriminantes, voire violentes, vécues en formation par les formateurs.rices constitueraient-elles des éléments déclencheurs de changement au sein d'ITECO (dans le programme des formations, les publications de la revue, les thématiques travaillées en réseau...) ?

Par ailleurs, si au départ les termes de références limitaient l'évaluation aux 3 formations de base d'ITECO, le Copil a rapidement souhaité élargir l'évaluation à l'ensemble des formations programmées et organisées à la demande depuis 2020 (5 ans) pour mieux intégrer l'ensemble de l'équipe des formateurs.rices d'ITECO.

1.4. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation fixé était double, à savoir :

- Clarifier les liens entre les activités de formations et le reste des actions d'ITECO, notamment en termes d'accompagnements, de partenariats, de production d'outils, de rédaction d'articles pour la revue Antipodes, ...
- Identifier les pistes d'amélioration pour les formations programmées, notamment en termes d'articulation l'une avec l'autre pour certains publics spécifiques.

Il s'agissait également, pour chacune des formations, d'élargir collectivement les questionnements autour des thématiques suivantes :

- Les **publics** : quels sont les publics prioritaires visés par chaque formation ? Se sentent-ils concernés par les thématiques proposées ? Ces formations sont-elles innovantes pour ces publics ? Les formations programmées peuvent-elles s'adapter à des publics spécifiques et, si oui, comment ? Le contenu des formations est-il adaptable aux demandes de publics spécifiques ?
- La **méthodologie** : les approches de l'ECMS et de l'éducation permanente sont-elles présentes et clairement identifiées dans les formations programmées ? Les acquis en formation pour les participant.es sont-ils reproductibles dans leurs contextes d'intervention ? La méthodologie est-elle adéquate et adaptée en fonction des publics participants ?
- **L'évaluation** des formations : comment les formations sont-elles évaluées à court, moyen et long terme ? Comment les résultats de ces évaluations sont-ils pris en compte par l'équipe ?
- **L'équipe** d'ITECO : les autres activités d'ITECO (publications, accompagnements, travail en réseau, ...) sont-elles nourries par les formations et inversement ?

Toutefois, si ces questions ont été partiellement abordées, la méthodologie de systématisation d'expériences adoptée dans cette démarche a permis de valoriser des savoirs issus de la pratique et d'ouvrir un espace réflexif riche au sein de l'équipe. Elle a mis en lumière des dynamiques internes, des tensions récurrentes, des pratiques pédagogiques spécifiques, ... Mais cette approche présente certaines limites lorsqu'il s'agit de répondre de manière précise, structurée et argumentée à des questions d'évaluation plus ciblées, telles que celles reprises ci-dessus. En effet, la systématisation, centrée sur le vécu des acteur.rices et l'analyse qualitative de leur parcours, ne vise pas une objectivation rigoureuse ou une production de données comparables permettant d'éclairer ces dimensions de façon exhaustive.

1.5. Calendrier

Le processus d'évaluation s'est déroulé en différentes phases, définies sur base des termes de références mais adaptées en raison des délais auxquels ITECO était tenu dans le cadre de cette évaluation², à savoir :

Phase 1 (en interne chez ITECO) : constitution du comité d'évaluation en interne chez ITECO et choix de l'évaluatrice externe	<i>Janvier 2025</i>
--	---------------------

² L'évaluation a en effet démarré en février 2025 (offre signée en janvier 2025), soit 3 mois après le calendrier initialement prévu dans les termes de référence. En outre, la date butoir de remise du rapport a été annoncée quelques semaines avant celle-ci, précipitant également la fin des rencontres pour permettre le temps de rédaction d'un rapport final,

<p>Phase 2 - Comité d'évaluation interne et évaluatrice externe (Copil) – 3 rencontres</p> <p>Co-construction du processus d'évaluation avec la méthode de la systématisation d'expériences et transmission de documents utiles à l'évaluatrice externe (rapports d'activités, programme DGD, d'ITECO, évaluations des formations programmées par les participant.es, déroulés des processus de formations...)</p>	<p><i>Février-Mars 2025</i></p>
<p>Phase 3 - Formateur.rices d'ITECO et évaluatrice externe : développement de la systématisation d'expériences – 3 rencontres</p> <p>3.1. Reconstruction du processus de formation sur base des traces des expériences de formations (photo, textes, extraits des évaluation, notes, ...) et des récits avec le groupe des formateur.rices d'ITECO.</p> <p>3.2. Réflexions et interprétations sur base des retours, des points d'étonnement et du questionnement critique de l'évaluateur.rice externe (sur base d'un rapport intermédiaire), le groupe des formateurs.rices d'ITECO est amené à s'interroger en vue d'améliorer les expériences futures de formations³.</p> <p>3.3. Rédaction d'un rapport de synthèse par l'évaluateur.rice externe.</p>	<p><i>Avril – Mai 2025</i></p>
<p>Phase 4 - Copil : élaboration d'un rapport final et pistes de partages</p> <p>Rencontre entre le Comité d'évaluation interne et l'évaluateur.rice externe sur base du rapport de synthèse : feed-back et réflexion sur la réalisation d'outils de partage des apprentissages. Les conclusions de cette dernière rencontre seront ajoutées distinctement au présent rapport.</p>	<p><i>Juin 2025</i></p>

³ En raison des changements de calendrier, les étapes 3.2 (analyse) et 3.3 (apprentissage et propositions concrètes) initialement prévues dans la convention entre ITECO et le STICS ont finalement été menées conjointement lors de la dernière journée de rencontre entre l'évaluatrice externe et les formateurs.rices d'ITECO.

II. OBSERVATIONS

Ci-dessous ont été regroupées en différents points thématiques les observations, réflexions, questions ouvertes tout au long des rencontres avec l'équipe des formateurs.rices. Il s'agit des observations qui ont été formulées à l'équipe et autour desquelles chacun.e a été invité.e à réagir.

2.1. Les publics

2.1.1. Baisse de participation

Concernant les publics participants aux formations d'ITECO, l'équipe a énoncé à plusieurs reprises le fait qu'il y a de moins en moins d'inscrit.es aux formations programmées alors que les formations à la demande seraient en augmentation. Précisons avant tout que ce constat semble être établi sur un laps de temps plus long que sur les 5 dernières années sur lesquelles porte la présente évaluation, le nombre de formations programmées étant au contraire en augmentation entre 2022 (3 sessions) et 2023 (6 sessions)⁴.

Si l'équipe avance une difficulté plus large, touchant l'ensemble du secteur de l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire, les formateurs.rices posent également la question de problèmes de communication autour des formations et du format (long en résidentiel) d'une partie des formations programmées.

- Autour de la communication, plusieurs pistes ont été évoquées lors des rencontres : réaliser des vidéos avec des témoignages des participants pour rendre les formations programmées plus attractives, prendre le temps de clarifier la position d'ITECO sur les réseaux sociaux pour mieux les utiliser pour promouvoir les formations programmées, renommer les intitulés des formations programmées dispensées chaque années par ITECO pour les rendre plus concrets et plus attractifs, à l'instar de la formation « Féminismes décoloniaux », plus récente.
- Autour du format des formations programmées, il a été envisagé de diviser les formations longues d'une semaine en résidentiel en deux ou trois parties pour contourner le frein pour les participant.es de devoir s'organiser pour s'absenter pendant toute une semaine. Toutefois, l'équipe manifeste le souhait de maintenir des formats longs et résidentiels, en tout cas en partie.
- Autour de la professionnalisation des formations programmées, l'équipe évoque la possibilité de créer un parcours certifiant sans pour autant s'inscrire dans un parcours d'insertion socio-professionnel.

⁴ Selon les chiffres repris dans les rapports d'activités 2022 et 2023 d'ITECO (les années précédentes étant non significatives en raison des annulations de formations en période COVID).

2.1.2. Diversité des publics

En partie liée à la baisse de fréquentation des formations programmées d'ITECO, la question de la diversité des publics a également été ouverte avec l'équipe, notamment autour de la question évoquée par l'évaluatrice externe sur base du constat formulé par l'équipe : les expériences avec des publics de formation à la demande d'une institution pour ses travailleurs peuvent être plus violentes (dans les propos, les attitudes discriminants des participants.es) que lors des formations programmées (avec inscription individuelle volontaire). Toutefois, ces publics « non convaincus », contraints, ne sont-ils pas ceux qui en ont le plus besoin alors que ceux qui viennent aux formations programmées sont déjà convaincus ?

Par ailleurs, parmi les pistes de réflexions ouvertes collectivement autour de la diversité des publics, l'élargissement des formations publics des marges⁵ au travers de nouvelles propositions de formation a été formulées à plusieurs reprises, tout en ajoutant que cela nécessiterait un travail préalable conséquent (mise en place d'une recherche-action, de positionnement des balises, d'un travail actif pour aller chercher les participants.es. potentiels.les...). Cela pourrait cependant être une piste pour augmenter le nombre des participant.e.s aux formations (point 2.1.1).

Ajoutons enfin qu'une partie de l'équipe évoque un sentiment d'épuisement quand le formateur.rice est la seule personne racisée dans un groupe en formation et celui.celle qui rappelle le manque de diversité dans le groupe.

2.1.3. Propos discriminants des participant.es

Une partie des formateur.rices a relevé à maintes reprises des propos et attitudes discriminants, parfois violents, vécus en formation. Ce type de propos ou de comportements peuvent relever de résistances, c'est-à-dire un mécanisme de défense ou de blocage face à un contenu ou une posture éducative vécus comme inconfortables, menaçants ou déstabilisants. Mais cela peut également relever de dynamiques plus profondes liées à des représentations sociales, à l'histoire personnelle ou collective, voire à des positions idéologiques.

Quoiqu'il en soit, ces moments de tensions font partie de l'ADN d'ITECO à travers le choix méthodologique de pédagogie du conflit comme « moteur pour l'apprentissage »⁶. La pédagogie du conflit est une approche éducative qui considère le conflit non pas comme un problème à éviter, mais comme une opportunité d'apprentissage et de transformation sociale.

⁵ « Les marges sont par essence mouvantes et font partie d'un tout ; elles sont frontières elles-mêmes quand c'est nécessaire et se mettent du côté des dominés d'un espace contigu à celui des dominants. Peuvent en être aussi bien des groupes des migrants primo-arrivants, de femmes des classes populaires, de paysans, etc. qui luttent à partir de positions dynamiques. Personne ne peut se targuer de régner sur les marges car ce sont des espaces interstitiels qui se font et se défont. » Extrait du document « Théorie du changement » d'ITECO.

⁶ Voir document narratif accompagnant la Théorie du changement chez ITECO

Cette pédagogie permettrait de déconstruire les rapports de domination et d'enseigner aux individus à exprimer leurs désaccords de manière constructive.

Toutefois, cette méthodologie nécessite non seulement un cadre explicite négocié et une posture cadrante de la part des formateurs.rices qui accueillent sans juger tout en favorisant l'expression de la conflictualité de manière constructive. Le renforcement des compétences pour améliorer la gestion des cas difficiles en formation pourrait être une piste de travail pour l'équipe.

Face à ces situations, l'équipe souligne avant tout l'importance de poursuivre le fonctionnement en binômes de formateurs.rices pour faciliter le maintien de cette posture cadrante bienveillante face aux violences ressenties. L'équipe insiste également sur l'importance de pouvoir compter sur les collègues pour échanger, recharger ses batteries après une formation difficile.

2.2. Évaluations

Selon les informations recueillies, les évaluations des formations sont toujours réalisées à court-terme, c'est-à-dire à l'issue même des formations. Bien entendu, faire une évaluation à chaud permet de recueillir les ressentis, les prises de conscience immédiates et les premières intentions de changement exprimées par les participants.es. Une évaluation d'impact à plus long terme n'a plus été réalisée à ITECO depuis longtemps, même si des liens sont parfois gardés dans le temps avec certain.es participant.es dans les réseaux au sein desquels ITECO est impliqué.

Dans le cadre de formations qui visent à susciter des transformations profondes et durables, tant au niveau individuel que collectif, une évaluation à court terme montre rapidement ses limites. En effet, les objectifs à plus long terme annoncés en début de formation tels que « développer des capacités pour orienter son engagement dans la solidarité, ici et ailleurs » nécessitent du temps pour s'enraciner, se traduire dans les pratiques concrètes et se déployer dans les contextes de vie ou d'action des participant.es⁷.

2.3. Équipe polyvalente

Bien que le processus d'évaluation ne se soit pas centré sur les difficultés rencontrées par l'équipe au sens large, la polyvalence requise chez les membres d'ITECO (hors équipe administrative) a été soulignée à plusieurs reprises lors des rencontres comme une difficulté. Cette exigence a notamment eu un impact sur certaines formations, où une partie des membres de l'équipe pouvait ressentir un décalage entre leurs compétences ou leur intérêt pour le sujet abordé et leur place dans le binôme de formation.

⁷ Extrait de la description de l'objectif de la formation *Ici et ailleurs, que faire ?* annoncée sur le site internet d'ITECO www.iteco.be

Les difficultés liées à ce mode de fonctionnement renvoient notamment au processus de prise de décision au sein de l'équipe des formateurs.rices. En effet, celle-ci fonctionne selon une gestion collective où les responsabilités et les décisions sont distribuées entre tous les membres de l'équipe. Or, quand certaines formations sont portées par une partie mais pas par tous.tes, faut-il continuer ? Ou bloquer toute initiative si tout le monde n'est pas d'accord au risque de démotiver les nouvelles initiatives et peut-être aussi les nouveaux.elles venu.es dans l'équipe ?

À *contrario*, ce mode de fonctionnement renforce tout naturellement les liens entre les différents pôles. En effet, quand la même personne donne les formations *et* participe aux réseaux *et* écrit un article dans la revue *et* fait un accompagnement *et*... cela facilite l'articulation entre ces différents types d'actions.

2.4. Liens entre les pôles

Précisons avant tout qu'ITECO parle de *pôles* pour distinguer les différents types d'actions menées. L'équipe précisera lors des rencontres qu'avant, ils parlaient de *secteurs* mais que cela renforçait un mode de fonctionnement concurrentiel et distinct entre ces secteurs, d'où le choix d'équipe de parler de *pôles*. L'évaluatrice externe identifiera 6 pôles distincts : Formations, Accompagnements, Réseaux, Publication et Communication, Recherche-action et FinAdmin.

Lors des rencontres entre l'évaluatrice externe et l'équipe, il avait été demandé en sous-groupes de pointer certains éléments de l'histoire d'ITECO ces 5 dernières années, en les plaçant en miroir des éléments marquants du pôle formations identifiés au préalable.

Or, dans les 2 sous-groupes formés, la question de la difficulté du recrutement d'un.e nouveau.elle formateur.rice est omniprésente (9 recrutements en 5 ans), voire occulte tout le reste des activités d'ITECO. Après avoir mis ce point en évidence et étant donné les difficultés mentionnées par certains membres de l'équipe de faire face aux propos discriminants, voire violents en formation (voir point 2.1.3), l'hypothèse d'un lien entre la difficulté d'être formateur.rice à ITECO et les départs successifs des nouveaux.elles engagé.es est posée par l'évaluatrice. Toutefois, cette hypothèse ne semble pas trouver sens auprès de l'équipe qui souligne plutôt des difficultés liées à la culture institutionnelle de trouver quelqu'un.e qui convient à l'équipe⁸.

Quoiqu'il en soit, s'il y a des liens évidents entre les pôles, largement facilités par la polyvalence des travailleur.euses à ITECO, l'hypothèse initiale formulée par l'évaluatrice selon laquelle les

⁸ Cette question n'est pas le sujet de l'évaluation des formations mais l'intervenante suggère à l'équipe de se mettre au travail autour du recrutement (supervision/accompagnement) avant de répéter un nouveau recrutement, au risque de perdre du temps et de l'énergie à accompagner quelqu'un.e qui ne conviendrait à nouveau pas.

moments marquants en formation sont des opportunités de changements et d'innovation soit dans les formations, soit dans les autres activités d'ITECO est également invalidée par l'équipe.

Parmi les liens explicités par l'équipe dans le cadre des rencontres :

- Les liens entre le pôle publications (revue *Antipodes*) et le pôle formations semblent évidents à l'ensemble de l'équipe, les numéros de la revue étant utilisés comme supports de formation (par exemple, le numéro de la revue *Antipodes* sur la systématisation d'expériences, né d'une formation sur cette méthodologie spécifique et servant aujourd'hui de support pédagogique).
- Les formations entre elles s'alimentent également dans les thématiques abordées. Par exemple, la formation courte sur la thématique décoloniale est venue récemment alimenter la Formation d'animateur.rices en éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire.
- Il arrive parfois qu'un accompagnement découle d'une formation mais selon l'équipe.

Si ces liens semblent clairs pour l'équipe, ils mentionnent toutefois que le pôle formations a pris, ces dernières années, beaucoup de place, au détriment d'autres activités. D'aucuns avancent que c'est une réponse à une forme de pression de devoir fournir des preuves du travail mené auprès des bailleur.resses de fonds, l'organisation des formations et les évaluations directes étant plus faciles à valoriser dans des rapports d'activités.

Comme énoncé précédemment, le temps et les choix du Copil ont orienté l'évaluation des formations autour d'une question centrale concernant l'articulation entre le pôle de formations et les autres activités d'ITECO. Toutefois, non seulement cette question avait été posée dans une évaluation précédente autour des réseaux et partenariats⁹, mais lorsqu'elle est abordée avec l'équipe, les réponses semblent évidentes et ne pas susciter davantage de réflexions au sein de l'équipe.

Cela n'a pas empêché d'ouvrir à d'autres questionnements repris ci-dessus, mais la question centrale, bien qu'abordée à plusieurs reprises, n'a à aucun moment réellement été saisie par l'équipe.

III. RECOMMANDATIONS

3.1. Sortir des cycles répétitifs

Plusieurs éléments recueillis lors de l'évaluation soulignent un phénomène de récurrence dans les difficultés rencontrées par l'équipe d'ITECO, tant dans le pôle formations que pour d'autres

⁹ Rapport exécutif – Evaluation à mi-parcours de la stratégie d'ITECO en matière de réseaux et partenariats

pôles. Ces difficultés, en partie formulées dans le rapport intermédiaire n'étonnent plus car elles sont, d'après l'équipe, vécues de façon cyclique. La première recommandation vise donc avant tout à objectiver ces difficultés récurrentes et à initier des changements construits collectivement pour ne pas épuiser l'équipe.

Par exemple, au regard des difficultés de l'équipe à recruter de nouveaux.elles collègues, il est crucial de reconnaître que la répétition de ces problèmes peut être le signe d'un déséquilibre structurel plus qu'un simple enchaînement de mauvaises circonstances. Ainsi, avant de précipiter un nouveau recrutement, il s'agit avant tout de marquer un temps d'arrêt pour comprendre ce qui se joue et faire appel à un regard extérieur si nécessaire.

3.2. Avoir une réflexion collective face aux difficultés vécues en formation

Pour le pôle formations, et dans la continuité du point précédent, afin d'éviter de subir les discriminations et violences ressenties en formations, il serait intéressant de mettre en place des espaces réguliers de prise de recul collectif : temps d'analyse croisée entre formateur.rices, partage d'expériences marquantes, élaboration de typologies de situations difficiles... Ce processus réflexif collectif permettrait de repérer des motifs récurrents, des schémas répétitifs afin de mieux anticiper certaines réactions ou blocages et d'élaborer des stratégies pédagogiques plus ajustées. Ce qui favoriserait la sortie d'une logique de réaction ponctuelle pour laquelle le.la formateur.rice cherche le soutien du binôme, tente de prendre du recul en prenant du temps pour recharger ses batteries, etc. En travaillant spécifiquement une dynamique d'apprentissage collectif à partir des difficultés, cela pourrait aboutir à une posture formatrice commune permettant de prendre davantage soin de l'équipe

3.3. Une évaluation d'impact

Si les évaluations de fin de formation réalisées par l'équipe permettent un retour immédiat sur le déroulement pédagogique, elles restent limitées pour mesurer les effets concrets sur les trajectoires individuelles ou collectives. Afin d'alimenter une véritable réflexion stratégique sur la pertinence et la portée des formations proposées, il est recommandé de mettre en place une évaluation externe d'impact à moyen terme. Celle-ci permettrait de recueillir des données sur les changements réels opérés (posture, engagement, pratiques professionnelles, transformations collectives...) et de mieux cerner les conditions favorables ou limitantes.

Cependant, pour qu'une telle évaluation soit pertinente, il est essentiel de clarifier au préalable l'impact pédagogique spécifique qu'ITECO souhaite produire. Cette clarification suppose non seulement un travail collectif de clarification des changements souhaités ainsi que des critères permettant d'en observer les effets, de les mesurer.

Autrement dit, il s'agirait de déterminer ce que l'on attend concrètement des participants.es plusieurs années après leur passage en formation : quels sont les "marqueurs pédagogiques spécifiques" d'ITECO, c'est-à-dire les traces (dans les comportements, les engagements, les choix professionnels ou les prises de position) qui permettraient de juger du transfert réel des compétences et postures travaillées pendant les formations, tout en prenant en considération les différents facteurs (contextuels, individuels,...) susceptibles de favoriser ou de freiner ces changements.

Ce type de démarche est souvent réalisé par des évaluateur.rices externes car, outre la posture de neutralité et d'indépendance, ce processus nécessite des compétences méthodologiques spécifiques.

IV. LE MOT DU COPIL

Comme prévu dans les termes de référence, les différentes observations et recommandations ci-dessus ont été présentées au Copil en fin de processus. Les retours ont été repris de façon synthétique ici :

Concernant le point 2.3, le lien fait entre l'équipe polyvalente et le fonctionnement de l'équipe des formateur.rices est questionné et ouvre à une autre question : dans une équipe auto-gérée, à quel moment un.e membre est considéré.e comme suffisamment autonome pour initier des actions, assumer des responsabilités ou prendre des décisions sans validation préalable ?

En poursuivant le raisonnement, il semble que lorsqu'une nouvelle formation est proposée par un.e membre de l'équipe, les collègues qui ne connaissent pas le sujet peuvent toutefois donner un avis. Et, dans la poursuite de cette idée, la question posée est la suivante : à partir de quel moment, pour les nouvelles recrues, est-on invité.e à donner son avis sur toutes les questions liées aux formations ?

Concernant le point 2.4, le lien entre la difficulté d'être formateur.rice à ITECO et les départs successifs des nouveaux.elles engagé.es formulé par l'évaluatrice est repris sous 3 thématiques distinctes : le recrutement, la capacité d'être formateur.rice à ITECO et l'accompagnement des nouveaux.elles membres au sein de l'équipe. Le Copil souligne par ailleurs que de très nombreuses autres hypothèses sont possibles pour expliquer les difficultés liées au recrutement.

Dans le même point, si la pression des bailleur.resses de fonds explique en partie la place importante occupée actuellement par le pôle formations, d'autres points sont mis en évidence comme le temps important nécessaire aujourd'hui pour préparer certaines formations et le fait que d'autres activités se sont mises au service des formations (alors qu'elles étaient distinctes auparavant).

Concernant le point 3.2, la question posée est : comment systématiser le dépôt des difficultés individuelles ? En effet, l'équipe semble avoir pris les devants et il pourrait être bénéfique de prévoir des moments spécifiques pour exprimer les ressentis, difficultés et douleurs individuelles.

Sur ce même sujet, le Copil souligne qu'un travail collectif mené autour des difficultés vécues en formation n'empêchera pas que des propos, attitudes ou comportements discriminants émergent en formation.

Concernant le point 3.3, le Copil souhaite maintenir un positionnement idéologique, méthodologique et politique fort face à la tendance croissante sociétale à l'évaluation à tout prix. Avant de se lancer dans une évaluation de l'impact des formations, le Copil souligne donc l'importance de questionner en profondeur l'utilité et le sens d'une telle démarche.