

# Conseil du Centre

85<sup>e</sup> session, octobre 2021

CC 85/3

POUR INFORMATION

## TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### Évaluation indépendante des activités de formation et d'apprentissage en ligne du CIFOIT – Réponse de la Direction

#### I. Introduction

1. Le Plan stratégique 2018-21 du Centre international de formation de l'OIT (le Centre) prévoit que le Centre soit **un prestataire de services de développement des capacités pour les mandants de l'OIT au niveau mondial** et que **la qualité de service** soit un pilier important du Cadre de gestion axé sur les résultats qui sous-tend le Programme et Budget 2020-21 de l'organisation. Le Centre surveille constamment les taux de satisfaction concernant les services et les taux d'acquisition de connaissances des participants aux étapes d'entrée et de sortie de la chaîne des résultats de la formation, et il commande en outre des **évaluations externes annuelles** des taux d'application des connaissances et des améliorations induites dans les performances de ses anciens participants<sup>1</sup>. **En 2021, l'évaluation externe a été centrée sur les activités d'apprentissage à distance** du Centre, en égard au passage massif de l'organisation à l'apprentissage à distance entièrement en ligne en 2020, au cours de la pandémie de Covid-19. Alors que les activités de formation en ligne ne représentaient que 3 p. cent des activités du CIF-OIT en 2019, elles devraient atteindre 54 p. cent au terme de l'année 2021 et joueront un rôle important dans la future gamme de services du Centre.
2. Le **but de l'évaluation** était de fournir aux dirigeants et aux gestionnaires du Centre des éléments probants concernant le leadership et la gestion du Centre mettant en évidence la pertinence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité de ses activités de formation entièrement en ligne, de déterminer quelles modalités de la formation en ligne ont le plus d'efficacité et d'efficience, d'explorer les bonnes pratiques et les enseignements retenus, et d'en tirer des recommandations pour l'amélioration et le développement ultérieur des activités de formation en ligne du CIF-OIT. Par conséquent, cette évaluation n'était pas centrée sur des cours ou des domaines spécifiques, mais sur la gestion, la conception et l'impact globaux des activités de formation en ligne.
3. La **portée de l'évaluation** impliquait de vérifier si les participants à ces activités d'apprentissage à distance avaient acquis des connaissances nouvelles et les avaient ensuite appliquées avec succès pour contribuer à la promotion du travail décent. Menée de mai à août 2021, l'évaluation s'est concentrée sur un échantillon de 20 activités de

<sup>1</sup> Pour consulter le rapport complet d'évaluation externe de 2021, ainsi que les rapports d'évaluation des années précédentes depuis 2014, aller sur <https://www.itcilo.org/about/board>.

formation en ligne dispensées dans le courant de l'année 2020. Cet échantillon incluait une grande diversité de cours payants et gratuits, ouverts et individualisés, tutoriels et autoguidés, dispensés par l'intermédiaire de plateformes diverses en utilisant un ensemble d'outils variés, parmi lesquels eCampus, Solicomm, les séminaires en ligne et la réalité virtuelle. Les 20 cours ont été choisis sur la base de leur représentativité des thèmes de formation ressortant du contenu et de la prestation de la formation, et des langues utilisées (anglais, espagnol et français).

4. Les **critères de l'évaluation** étaient basés sur les principes d'évaluation du CAD de l'OCDE: pertinence et portée de l'activité, validité de la conception de l'activité, efficacité, efficience de l'utilisation des ressources, et impact sur l'orientation de l'activité. La liste des questions directrices pour les évaluateurs figure ci-dessous:

Critères d'évaluation	Questions à traiter
<i>Pertinence et portée de l'activité:</i> La pertinence fait référence à la mesure dans laquelle les objectifs de l'activité sont cohérents avec les besoins des bénéficiaires, et avec les politiques des partenaires et des donateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'activité a-t-elle mis en œuvre le Plan stratégique 2018-21 et les Programmes et Budgets 2018-19 et 2019-20 du Centre, ainsi que le Cadre stratégique 2018-21 et le Programme et Budget 2018-19 de l'OIT au niveau supérieur?</li> </ul>
<i>Validité de la conception de l'activité:</i> La mesure dans laquelle la conception de l'activité a été logique et cohérente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le résultat de la formation en ligne indique-t-il que la conception des activités a été logique et réaliste?</li> <li>• L'évaluation de fin d'activité et (éventuellement) l'évaluation des activités de suivi ont-elles enregistré des résultats et des progrès effectifs?</li> </ul>
<i>Efficacité:</i> La mesure dans laquelle les objectifs immédiats des activités ont été atteints, en tenant compte de leur importance relative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels résultats ont-ils été obtenus/quels progrès ont-ils été réalisés par les apprenants depuis la mise en œuvre des activités?</li> <li>• Quelles sont les lacunes qui subsistent et comment les combler grâce à des activités de suivi?</li> <li>• Dans quelle mesure les activités et les outils employés ont-ils été des instruments efficaces pour renforcer les capacités des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT?</li> </ul>
<i>Efficience dans l'utilisation des ressources:</i> La mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, compétences, temps, etc.) ont été convertis en résultats de manière économique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources investies dans la prestation des activités ont-elles été utilisées de la manière la plus efficace? Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, compétences, temps, etc.) ont-ils été convertis en résultats de manière économique? Les résultats ont-ils justifié les coûts engagés?</li> <li>• Quelles mesures d'économie de temps et de coûts aurait-on pu introduire sans faire obstacle à l'obtention des résultats?</li> </ul>
<i>Efficacité des modalités de gestion:</i> La mesure dans laquelle les capacités de gestion et les dispositions mises en place ont appuyé l'obtention de résultats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et les responsabilités des fonctionnaires du Centre, y compris la direction des programmes, qui étaient responsables de la mise en œuvre des activités ont-ils été clairement définis et compris?</li> <li>• Les dispositions actuelles de mise en œuvre des activités ont-elles été efficaces?</li> <li>• Les activités ont-elles été coordonnées pour l'ensemble des programmes techniques?</li> </ul>
<i>Impact sur l'orientation de l'activité:</i> L'orientation stratégique de l'activité pour l'apport d'une contribution notable à des changements favorables à un développement durable élargi et à long terme, et la mesure dans laquelle les changements ont été durables/ont été reproduits par les bénéficiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la probabilité pour que les résultats des activités soient maintenus ou amplifiés par les participants?</li> <li>• Quels sont, pour les participants (différenciés par groupes), les avantages perçus résultant des activités? Quelles preuves existe-t-il de ces avantages pour les participants?</li> <li>• Quelles actions peuvent-elles être requises pour provoquer un impact à long terme?</li> </ul>

5. La **méthodologie de l'évaluation** comportait une combinaison de méthodes d'évaluation quantitative et qualitative :
- Une **étude théorique** de la documentation existante, y compris l'information quantitative et descriptive des activités, comportant des rapports finals sur leurs produits et leurs résultats, et autres éléments de preuve.
  - Une **enquête auprès des participants** envoyée à plus de 9 000 apprenants en vue d'obtenir des informations approfondies sur leurs impressions ou leurs expériences des activités. Cette enquête a été administrée en ligne sur la base d'un questionnaire pré-écrit et précodé et a reçu 1 284 réponses. Environ les deux tiers des répondants étaient de sexe masculin (66,3 p. cent), et un tiers de sexe féminin (32,3 p. cent). La majorité des répondants avaient participé à deux cours d'apprentissage à distance ouverts et autoguidés: Gestion de la sécurité incendie (380) et Introduction aux Normes internationales du travail (285), suivis de SST, salaire de subsistance et temps de travail adéquat: Protéger les travailleurs dans le monde du travail (81), du Programme de certification de suivi et d'évaluation (80), et du Diplomado en Gestion de Organizaciones Empresariales (73). Les réponses provenaient d'un large éventail de 151 pays différents, dont la majorité d'Afrique (31,8 p. cent), d'Asie et Pacifique (29,3 p. cent), des Amériques (26,3 p. cent), suivis par l'Europe (6,1 p. cent) et le Moyen-Orient (5,9 p. cent).
  - Vingt-sept **entretiens** approfondis avec la direction, des gestionnaires de programmes, des responsables d'activités et des assistants de programmes.
  - Des entretiens approfondis avec deux clients institutionnels qui avaient parrainé des participants liés à des projets de coopération technique, afin d'explorer les changements tangibles et non tangibles résultant des activités.
  - Deux **discussions thématiques de groupe** avec sept participants afin d'explorer de manière plus approfondie les changements résultant des activités.
  - Trois **études de cas** de participants rencontrés au cours des discussions thématiques de groupe, qui ont documenté les changements résultant des activités.

## II. Conclusions et recommandations des évaluateurs<sup>2</sup>

### Conclusions

6. Concernant la **pertinence**, il existe un fort sentiment d'appréciation et de reconnaissance, partagé parmi les personnes interrogées, du fait que le Centre a réussi à atteindre ses groupes cibles ou à offrir la formation requise par ses bénéficiaires, ses partenaires et ses donateurs. Le Centre a joué efficacement son rôle en proposant aux mandants de l'OIT des formations spécialisées sur différents aspects de l'Agenda du travail décent dans un contexte de transition rapide et efficace de ses activités vers la formation en ligne.
7. Concernant la **portée** de son activité, le Centre a atteint un public plus large et plus diversifié avec les activités d'apprentissage à distance en ligne. En particulier, les participants originaires de pays à revenu intermédiaire peuvent mettre à profit les solutions d'apprentissage numérique qui évitent les frais de voyage et de logement. Des participants de 151 pays différents ont répondu à l'enquête sur les participants. Après leur expérience de l'apprentissage en ligne, 75 p. cent d'entre eux ont indiqué qu'ils préféreraient dans l'avenir les activités de formation numériques (mixtes ou entièrement en ligne). Toutefois, la connectivité à l'Internet demeure problématique dans un grand nombre de pays: 50 p. cent des participants originaires d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Océanie ont signalé qu'ils avaient régulièrement des problèmes de connectivité qui perturbaient leur apprentissage.

<sup>2</sup> Les conclusions et les recommandations sont reprises du résumé analytique du rapport d'évaluation, p. 3 sqq.

8. Concernant la **validité de la conception de la formation**, les résultats indiquent que le Centre offre une combinaison appropriée d'outils d'information et de communication synchrones et asynchrones. Les participants tendent à avoir une légère préférence pour la présentation et la communication de contenu asynchrones, qui autorisent davantage de souplesse et d'accessibilité. Les évaluations relatives à la présence de la société, de l'enseignement et de la cognition dans les cours indiquent que leurs concepteurs et leurs facilitateurs sont parvenus à dispenser des cours en ligne hautement attrayants, interactifs et incitatifs qui ont offert des possibilités d'expériences d'apprentissage riches et approfondies.
9. Concernant l'**efficacité**, les activités de formation en ligne examinées dans cette évaluation ont effectivement réalisé un renforcement des capacités des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'Organisation – en particulier pendant la pandémie de Covid-19. Le Centre a une très bonne vue d'ensemble des besoins de leurs apprenants cibles et de leurs organisations. En ce qui concerne les apprenants individuels, 98,3 p. cent ont répondu qu'ils recommanderaient les activités de formation à leurs collègues. Les participants perçoivent comme plus efficaces les cours qui offrent des possibilités structurées et tutorialisées d'utiliser des compétences nouvelles dans leur cadre de travail et de partager leur expérience avec d'autres participants.
10. Concernant l'**efficacité**, en dépit du temps et du travail consacrés en 2020 à l'élaboration de cours en ligne ad hoc, les ressources investies dans la prestation d'activités de formation en ligne ont été utilisées de manière économique, autrement dit les intrants ont été traduits en résultats attendus pour répondre aux demandes des bénéficiaires, des partenaires et des donateurs du CIF-OIT.
11. Concernant l'**impact** des activités de formation en ligne, cette évaluation a permis de constater qu'un impressionnant pourcentage de 94,3 p. cent des participants étaient d'accord ou entièrement d'accord sur le fait qu'ils pouvaient appliquer leurs acquis dans leur milieu de travail. Dans une question ouverte de l'enquête, ils étaient 54,6 p. cent à partager un exemple concret d'application de leurs connaissances après la formation en ligne. De plus, les participants ont indiqué qu'ils avaient largement ou très largement amélioré leurs compétences (85,6 p. cent) et leur rendement professionnel (69,0 p. cent) à la suite des activités de formation.

## Recommandations

12. Le Centre devrait:

- 1) **Élaborer un plan opérationnel sur les meilleurs moyens d'atteindre ses groupes cibles dans des régions différentes** avec les techniques pédagogiques et les médias appropriés afin d'obtenir la meilleure combinaison d'activités de formation en ligne.
- 2) **Se concentrer sur l'élaboration d'apprentissages à distance tutoriels** facilitant les interactions entre tuteurs et apprenants aussi bien que parmi les participants. Le contenu de cours autoguidés pourrait être utilisé en combinaison avec l'enseignement tutoriel.
- 3) Examiner et **améliorer les dispositions en matière d'appui technique**, qu'il s'agisse de processus ou d'information, afin d'aider les participants à la formation à intégrer leurs cours en ligne et à s'y orienter sans heurts.
- 4) **Envisager davantage de méthodes d'évaluation centrées sur les apprenants**, telles qu'une application de notation des connaissances par auto-évaluation, des panels de participants ou des journaux d'apprentissage autoréflexifs.

- 5) Envisager de développer et d'utiliser les Ressources éducatives libres et de **publier ses matériels de formation sous une licence Creative Commons** permettant à ses utilisateurs de retenir, réutiliser, réviser, recombinaison et redistribuer.
- 6) Élargir son rôle pour **proposer des « consultations » pédagogiques et des services de conditionnement de formations en ligne**, en aidant ses partenaires à renforcer leurs capacités de formation en ligne en tant que pôles de connaissances.
- 7) **Élaborer un modèle dual de prestation de formations en ligne**: i) des cours de formation à long terme spécialisés et ii) des activités de formation générale de courte durée. Le Centre peut envisager de restructurer ou de reconditionner ses activités de formation en ligne dans une perspective axée sur les programmes ou les diplômes.
- 8) **Investir dans ses stratégies de commercialisation**, en réfléchissant davantage sur sa compétitivité future après la pandémie de Covid-19, alors que la formation en ligne se généralise et que davantage de choix sont offerts aux apprenants.
- 9) **Reconnaître et récompenser le travail assidu et le dévouement de son personnel** pendant la pandémie de Covid-19. Le Centre devrait également proposer à son personnel des possibilités d'apprentissage réfléchi en créant et en entretenant dans toutes les unités une culture d'apprentissage axée sur le soutien.
- 10) Élaborer **un cadre systématique de conception des cours et un modèle opérationnel efficace**, en prenant en compte tout l'éventail des groupes cibles, des domaines abordés, des outils technologiques et des méthodes pédagogiques, y compris les modèles de conception pédagogique correspondants.

### III. Réponse de la direction

13. **Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation externe.** Cette évaluation indique que le Centre a réussi à atteindre ses groupes cibles durant la pandémie de Covid-19 et que les participants sont allés de l'avant pour appliquer avec succès les connaissances nouvellement acquises sur leurs lieux de travail. Le Centre reconnaît que des mesures complémentaires peuvent être entreprises pour poursuivre l'amélioration de ses activités d'apprentissage, ainsi que pour offrir à ses partenaires institutionnels davantage de soutien pour l'apport d'activités d'apprentissage à distance à leurs propres mandats. Les paragraphes suivants contiennent la **réponse de la direction aux recommandations** formulées par les évaluateurs.
14. En réponse à la recommandation 1, le Centre poursuivra la **segmentation de l'univers des apprenants en ligne** par critères géographiques, critères démographiques et caractéristiques de vulnérabilité afin d'affiner la combinaison de technologies et de médias éducatifs déployée dans ses activités de formation en ligne, et par conséquent de continuer à réduire les obstacles à l'accès. Les conclusions d'analyse marketing et les actions de suivi envisagées feront l'objet d'un rapport.
15. En réponse à la recommandation 2, le Centre **continuera d'élargir la gamme des activités d'apprentissage à distance tutorielles** annoncées dans son calendrier de formation; le cas échéant, les cours autoguidés seront utilisés en combinaison avec l'enseignement tutoriel, par exemple en intégrant des modules d'apprentissage autoguidé comme étapes supplémentaires au long du parcours d'apprentissage tutoriel.
16. En réponse à la recommandation 3, le Centre **modernisera les dispositions relatives au soutien technique sur l'e-Campus** en 2022, qu'il s'agisse des processus ou de l'information, afin d'aider les participants à la formation à intégrer leurs cours en ligne et à s'y orienter sans heurts. Dans le cadre de cette modernisation, les outils et les applications servant à présenter le contenu de l'apprentissage et à faciliter l'interaction en ligne seront conçus de manière à fonctionner sur différents types d'appareils mobiles et à assurer aussi, en conséquence, un accès plus large à l'e-Campus pour les apprenants dépourvus d'ordinateurs et de connectivité à Internet par ligne fixe. En outre, du fait que les difficultés rencontrées par certains participants dans les activités de formation en ligne peuvent être



dues à un manque de compétences numériques, le Centre envisagera de lancer un projet dans lequel ces compétences seront évaluées afin d'identifier les besoins de formation ou de préparation appropriées pour l'apprentissage en ligne (par ex. un « permis de conduire numérique »).

17. En réponse à la recommandation 4, et dans le cadre de l'exercice de révision de l'e-Campus annoncé en réponse à la recommandation 3, le Centre envisagera l'introduction de **méthodes d'évaluation davantage centrées sur l'apprenant**, telles qu'une application de notation des connaissances par auto-évaluation, des panels de participants ou des journaux d'apprentissage autoréflexifs.
18. En réponse à la recommandation 5, le Centre promouvra plus activement l'accès des apprenants à son ensemble de cours d'apprentissage à distance autoguidés gratuits et **accordera une licence Creative Commons conditionnelle** permettant à ses utilisateurs de retenir et réutiliser ces ressources, toujours sous condition d'indication de la source. La révision du contenu ne sera pas possible sans l'accord préalable du Centre, étant donné que le contenu des cours doit avoir l'approbation officielle de l'OIT.
19. En réponse à la recommandation 6, le Centre **élargira son rôle de prestataire de services de développement des capacités institutionnelles** en matière de stratégies, de méthodes et de technologies de l'éducation pour les organisations représentant les mandants de l'OIT et d'autres partenaires de l'OIT. Outre les consultations sur les stratégies d'apprentissage, ces services hors formation pourront également inclure les solutions informatiques, la cocréation de produits de formation et le développement multimédias.
20. En réponse à la recommandation 7, le Centre **différenciera plus explicitement les cours de formation certifiants brefs et autonomes et les programmes diplômants à plus long terme** qui accumulent les cours de formation certifiants au long de trajets d'apprentissage à étapes multiples et se concluent avec un projet final. À cette fin, le site web du Centre sera actualisé afin de promouvoir plus efficacement le choix des services d'apprentissage et d'inciter les apprenants potentiels à explorer une option « cours/parcours d'apprentissage suggérés » qui présente une série de cours de formation disponibles et indique des connectivités séquentielles. Le Centre élaborera en outre des programmes diplômants supplémentaires sur des sujets ayant un rapport direct avec l'Agenda du travail décent, dont des programmes diplômants sur les Normes internationales du travail et le développement d'entreprise durable.
21. En réponse à la recommandation 8, le Centre établira une fonction d'analyse du marketing et de l'apprentissage numériques dans le Bureau du Directeur de la formation pour informer avec l'aide de données **l'élaboration d'une stratégie d'apprentissage post-Covid-19** combinant la formation face à face et l'apprentissage en ligne. Attentive à la mission du Centre et en accord avec le Cadre stratégique de l'OIT, la stratégie d'apprentissage hybride mettra l'accent sur:
  - *La diversité* – diversité des participants, des méthodes de prestation des formations, des médias technologiques en ligne et du contenu des cours.
  - *L'inclusion* – inclusion des apprenants des différents contextes géographiques et à tous les stades de développement économique, y compris les apprenants hautement vulnérables.
  - *Une approche fondée sur les droits et centrée sur l'être humain* – solidement ancrée dans les principes affirmés dans la Déclaration du centenaire de 2019 et dans l'Appel mondial à l'action de 2021 pour une reprise centrée sur l'humain après la pandémie de Covid-19.
22. En réponse à la recommandation 9, le Centre **reconnait explicitement le travail assidu et le dévouement de son personnel pendant la pandémie de Covid-19**. Il donnera à

son personnel l'occasion de réfléchir sur son expérience d'apprentissage et de formation, de consolider ses compétences et ses connaissances nouvelles, de partager les résultats et les bonnes pratiques de l'apprentissage, et d'appuyer mutuellement le perfectionnement professionnel de chacun dans l'ensemble des unités. Le Centre offrira également d'autres possibilités de **renforcer encore les qualifications du personnel** en se fondant sur la nouvelle stratégie d'apprentissage hybride.

23. En réponse à la recommandation 10, et dans le cadre de la nouvelle stratégie d'apprentissage, le Centre **poursuivra le développement du cadre de conception, des programmes, des outils technologiques et des méthodes pédagogiques des cours**, de manière à continuer d'assurer à tous les programmes techniques un niveau satisfaisant d'autonomie et de pouvoir décisionnel tout en garantissant les synergies, les effets d'échelle et l'alignement sur les principes stratégiques énoncés au paragraphe 21 par l'intermédiaire du Bureau du Directeur de la formation.

***Le Conseil d'administration est invité à prendre note des conclusions et des recommandations de l'évaluation indépendante et de la réponse de la direction.***

---

Septembre 2021