

# Conseil du Centre

86<sup>e</sup> session, octobre 2022

CC 86/2

POUR INFORMATION

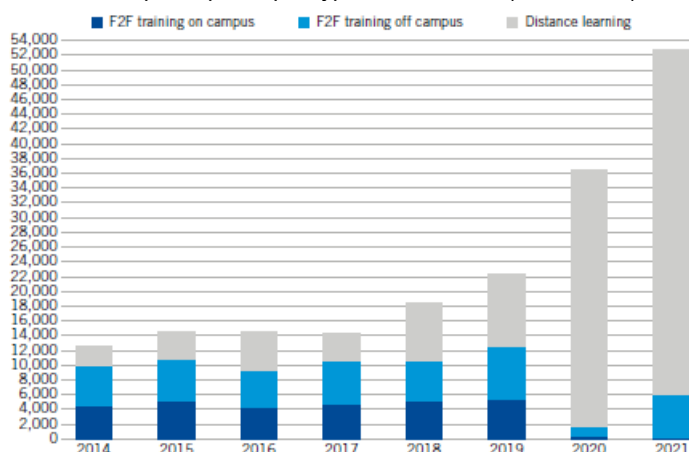
## DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

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

#### I. Introduction

1. La **qualité du service** est un pilier important du Cadre de gestion axé sur les résultats qui sous-tend le programme et budget 2022-23 du Centre international de formation de l'OIT («le Centre»). Le Centre surveille constamment la qualité de ses services de développement des capacités tout au long du cycle des services, et il commande en outre des évaluations externes annuelles des changements positifs induits dans les performances de ses anciens participants<sup>1</sup>. Comme en 2021, l'évaluation externe a été centrée en 2022 sur les activités d'apprentissage à distance du Centre, eu 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 pour cent des activités du Centre en 2019, elles ont atteint 49 pour cent au terme de l'année 2021. Porté par cette vague d'activités de formation à distance, le nombre des participants à l'apprentissage entièrement en ligne est passé de 9 612 (2019) à 46 333 (2021)<sup>2</sup>.

Nombre de participants par type de formation (2014-2021)



Source: MAP and eCampus. For 2014-17, blended learning participants are included in face-to-face training on/off campus. For 2018-20 the number of distance learners is included. Distance learning: Count of active distance learners

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

<sup>2</sup> Au cours des neuf premiers mois de 2022, le nombre des participants en ligne a continué d'augmenter (35 421 au 20 septembre 2022), ce qui indique clairement que l'apprentissage à distance joue un rôle important dans la gamme de services postpandémique du Centre. Pour plus d'informations, consulter le Rapport intérimaire d'exécution pour 2020 (accessible sur <https://www.itcilo.org/about/board>).

Source: Rapport d'exécution pour 2020-21, p. 9

- 2. Le but de l'évaluation** était de fournir aux dirigeants et aux gestionnaires du Centre des éléments probants concernant la pertinence, la validité de conception, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité de ses activités de formation entièrement en ligne, de déterminer quelles modalités de cette formation 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 Centre. 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 2022, l'évaluation s'est concentrée sur un échantillon de 20 activités de formation en ligne dispensées dans le courant de l'année 2021. 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, des séminaires en ligne et la réalité virtuelle. Les cours ont été choisis sur la base de leur représentativité des thèmes de formation ressortant du contenu et de la prestation de la formation, du mode de prestation (séminaires en ligne autonomes, communautés de pratique, réalité virtuelle, apprentissage à distance tutoriel ou autoguidé), des langues utilisées (anglais, espagnol et français) et du coût des activités de formation (allant de la gratuité à des programmes subventionnés individualisés ou à des cours payants ouverts).
- 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 2018-2021 et le programme et budget 2020-21 du Centre, ainsi que le Cadre stratégique 2018-2021 et le programme et budget 2020-21 de l'OIT?</li> </ul>
<i>Validité de la conception de l'activité:</i> La mesure dans laquelle la conception de l'activité a été jugée 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 participants 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>

<p><i>Efficiéce 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources investies dans la prestation des activités ont-elles été utilisées de la manière la plus efficiente? 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>
<p><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.</p>	<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>
<p><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.</p>	<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 cette évaluation comportait une combinaison de méthodes d'évaluation quantitative et qualitative permettant de formuler des conclusions et des recommandations à partir des constatations, étayées par des données statistiques et des études de cas documentant les bonnes pratiques. Une enquête auprès des participants a recueilli 792 réponses, et des entretiens approfondis ont été menés avec 28 membres du personnel du Centre, deux clients institutionnels et un groupe thématique de huit participants. L'évaluation de 2022 revêtait la forme d'une *réévaluation*, car elle était basée exactement sur le même cadre que celle de 2021, ce qui permettait donc une comparaison croisée des résultats entre années civiles pour déterminer les tendances à moyen terme de l'impact des activités.

## II. Conclusions et recommandations des évaluateurs

### Conclusions

6. Les évaluateurs ont tiré les conclusions suivantes<sup>3</sup>:

- 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. Les résultats de l'enquête menée auprès des participants indiquent clairement que le Centre a répondu avec succès à ses groupes cibles: 95 pour cent ont reconnu que le(s) cours qu'ils avaient suivi(s) en 2021 étaient approprié(s) à leurs besoins dans leur milieu de travail. Les entretiens avec des clients institutionnels et des participants aux cours ont également confirmé que 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 le cadre de ses activités de formation en ligne.
- 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

<sup>3</sup> Les conclusions sont reprises de CIF-OIT, 2022: Réévaluation des activités de formation en ligne du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT, Italie), p. 3.

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 128 pays différents ont répondu à l'enquête, la majorité d'entre eux (50 pour cent) provenant de pays africains. Même pendant la deuxième année de la pandémie de COVID-19, 70 pour cent des participants ont déclaré qu'ils préféreraient à l'avenir des activités de formation numériques (mixtes ou entièrement en ligne), bien qu'il existe une faible demande d'augmentation des possibilités d'apprentissage face à face pour le travail en réseau. La connectivité à l'Internet demeure très problématique dans un grand nombre de pays: environ 50 pour cent des participants originaires d'Afrique, d'Asie, du Moyen-Orient et d'Océanie étaient d'accord ou fortement d'accord sur le fait qu'ils avaient régulièrement des problèmes de connexion à Internet qui perturbaient leur apprentissage.

- 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. L'analyse approfondie des 20 activités de formation en ligne sélectionnées révèle un certain potentiel d'amélioration en termes d'enseignement, de présence sociale et cognitive et d'engagement des apprenants.
- Concernant l'**efficacité**, les activités de formation en ligne examinées dans cette réévaluation ont effectivement réalisé un renforcement des capacités des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'organisation. Le Centre a acquis une conception beaucoup plus élaborée de l'accessibilité et de l'inclusion numériques. Toutefois, lorsqu'il s'agit des «recettes» de conception de cours en ligne, l'inclusion numérique n'est pas toujours facile à mettre en œuvre, étant donné la diversité des besoins de la population d'apprenants du Centre. En termes d'apprenants individuels, 97,4 pour cent ont répondu qu'ils recommanderaient les activités de formation à leurs collègues.
- Concernant l'**efficience**, toutes les activités de formation en ligne examinées ont généré des revenus et couvert pleinement les coûts directs en 2021. Les connaissances et les compétences du personnel en matière de conception de cours en ligne et d'utilisation des médias éducatifs ont sensiblement progressé en 2021, ce qui peut aussi être considéré comme une preuve d'efficience de l'ensemble des opérations financières du Centre en matière de perfectionnement du personnel. Le Centre a constamment réalisé des investissements financiers dans son infrastructure technologique, en se concentrant en premier lieu sur l'amélioration des fonctions pédagogiques de sa principale plateforme d'apprentissage en ligne, l'eCampus, par l'insertion de divers outils et applications technologiques, y compris la technologie et les applications de réalité virtuelle (RV) et de réalité augmentée (RA) les plus récentes.
- Concernant l'**impact** des activités de formation en ligne, cette évaluation a permis de constater qu'un impressionnant pourcentage de 94,3 pour 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 52 pour cent à partager un exemple concret d'application de leurs connaissances après la formation en ligne. De plus, la majorité des participants ont indiqué qu'ils avaient largement ou très

largement amélioré leurs compétences (68,2 pour cent) et leur rendement professionnel (60,7 pour cent) à la suite des activités de formation.

## Recommandations

### 7. Les évaluateurs ont formulé les recommandations suivantes<sup>4</sup>:

- A. Élaborer un plan stratégique sur les meilleurs moyens d'atteindre les groupes cibles dans des régions différentes avec les techniques pédagogiques et les médias éducatifs appropriés, afin d'obtenir une combinaison optimale de prestations d'apprentissage en ligne synchrones et asynchrones, mixtes et entièrement en ligne qui permette le maximum d'accessibilité et de diffusion.
- B. Poursuivre l'amélioration de l'appui technique et de l'offre de conseils et d'information pour s'assurer que les participants puissent facilement s'inscrire et naviguer dans les cours en ligne. Le Centre devrait examiner avec soin les procédures et les données relatives à l'appui technique.
- C. Revoir la durée prévue pour les formations, les horaires d'apprentissage et le nombre de tâches requises, afin d'éviter aux participants aux cours un charge de travail accablante. Un emploi du temps clairement établi devrait toujours être prévu, et les apprenants à distance devraient avoir la possibilité de rattraper le retard provoqué par des engagements professionnels ou des obligations privées.
- D. Inclure dans toutes les activités de formation en ligne un message de bienvenue enregistré destiné à présenter les tuteurs du cours et son contenu. Dans toute la mesure du possible, les forums asynchrones doivent faire l'objet d'un suivi, et une rétroaction personnalisée doit être proposée par les tuteurs en temps utile. Des enregistrements des sessions synchrones doivent toujours être fournis.
- E. Mettre en œuvre des possibilités d'apprentissage collaboratif dans toute la mesure du possible. Le travail et les discussions de groupe doivent être facilités et orientés par les tuteurs. Tous les cours devraient offrir aux participants une occasion de rencontrer formellement leurs pairs et de se présenter à d'autres participants.
- F. Envisager de publier certains matériels pédagogiques emblématiques sous une licence Creative Commons (ex.: CC-BY). Le Centre pourrait aussi élaborer sa propre politique de REL pour appuyer le développement et l'emploi de contenu ouvert, ce que accroîtrait encore la visibilité et l'impact de ses cours de formation et faciliterait la collaboration entre les mandants de l'OIT.
- G. Élaborer un mécanisme à plus long terme pour évaluer ses performances financières en termes d'innovations technologiques – en particulier celles qui impliquent les plus récentes applications RV et RA, en abordant les préoccupations relatives à la faisabilité et à la viabilité de ces technologies.
- H. Revoir la charge de travail du personnel impliqué dans les activités de formation en ligne. Il convient d'examiner avec soin aussi bien l'augmentation réelle des activités de formation et des inscriptions en ligne que l'augmentation perçue de la charge de travail du personnel évoquée par de nombreuses personnes interrogées dans ce projet. Les avantages économiques de la

---

<sup>4</sup> Citations reprises de CIF-OIT, 2022: Réévaluation des activités de formation en ligne du Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail (CIF-OIT, Italie), p. 5

formation en ligne par rapport à la formation face à face devraient également faire l'objet d'un examen critique.

- I. Repenser et reconcevoir le mécanisme de perfectionnement du personnel. Le personnel qui possède une solide base de connaissances pour la formation en ligne bénéficierait davantage de possibilités de développement des compétences opportunes, personnalisées et informelles que de sessions de formation ponctuelles intervenant à la date et à l'heure choisies par l'institution.
- J. Se concentrer sur la traduction de l'«idée» ou de l'«idéal» de l'inclusion numérique en pratique de la formation en ligne en développant une connaissance approfondie des circonstances spécifiques et des problèmes divers qui restreignent à la fois l'«accès» et le «succès» des expériences d'apprentissage en ligne des participants. Une liste de contrôle exhaustive de l'accessibilité, avec de brefs scénarios tirés de la vie réelle et un poste de personnel supplémentaire, pourrait être créée.
- K. Aborder avec prudence l'extraction de données et le profilage en matière d'éducation, en se gardant de privilégier involontairement des groupes de participants dominants. Le Centre devrait également passer de l'«analyse de l'apprenant» à l'«analyse de l'apprentissage» pour mieux comprendre comment des groupes d'apprenants différents s'engagent dans des activités d'apprentissage.
- L. Élaborer un cadre de formation cohérent prenant en compte tout le spectre de la formation en ligne – y compris les modèles de conceptions pédagogiques correspondants. S'il est important d'accroître la cohésion dans les activités de formation du Centre en ce qui concerne leur structure et leur présentation, il est plus crucial encore de noter que le principe de la «taille unique» ne fonctionne pas.

### III. Réponse de la Direction

8. **Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation externe.** Cette évaluation indique que le Centre a réussi à transformer son portefeuille de formation au cours de 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 à distance, ainsi que pour offrir à ses partenaires institutionnels davantage de soutien pour l'apport d'activités d'apprentissage à distance à leurs propres mandants. Les paragraphes suivants contiennent la **réponse de la Direction aux recommandations** formulées par les évaluateurs.
9. En réponse à la recommandation A, le Centre amendera le cadre de mise en œuvre stratégique 2022-23 du Département de la formation (qui rend opérationnels le Plan stratégique 2022-2025 et le programme et budget 2022-23 du Centre) et **spécifiera plus en détail les meilleurs moyens d'atteindre les mandants de l'OIT dans des régions différentes avec les technologies et les médias éducatifs appropriés.** Les mesures concrètes pourraient comporter l'adaptation et la traduction du contenu des cours, des campagnes de diffusion ciblées et des activités d'apprentissage «mobile first».

10. En réponse à la recommandation B, le Centre affinera plus encore ses processus existants pour garantir que les participants puissent **naviguer plus facilement entre les cours en ligne**. En particulier, le Centre proposera des références croisées aux activités d'apprentissage en ajoutant sur les pages des cours les liens appropriés vers les autres offres du catalogue.
11. En réponse à la recommandation C, le Centre a commandé **une enquête de suivi sur les participants pour affiner la durée des cours attendue, les heures d'apprentissage et le nombre de tâches requises** afin d'éviter une charge de travail accablante dans les éditions des cours à venir. En réponse aux conclusions de l'enquête, le Centre fera savoir au début des activités d'apprentissage que les participants peuvent, dans certaines circonstances, demander à disposer d'un temps supplémentaire pour effectuer des tâches d'apprentissage spécifiques à un module. De plus, le Centre établira une distinction plus claire entre les lectures obligatoires et facultatives, et il spécifiera le temps nécessaire pour l'étude des documents.
12. En réponse à la recommandation D, le Centre ajoutera à chaque activité en ligne assistée par un tuteur **un message de bienvenue enregistré visant à présenter les tuteurs du cours et son contenu** pour toutes les activités de formation en ligne. En particulier, un plugin Moodle sera installé pour faciliter la production de vidéos par des collègues directement sur l'eCampus. Les forums asynchrones seront plus étroitement contrôlés et une rétroaction personnalisée sera proposée en temps utile par les tuteurs. Dans l'avenir, le Centre fournira également aux participants des enregistrements de toutes les sessions synchrones.
13. En réponse à la recommandation E, le Centre **mettra davantage l'accent sur les possibilités d'apprentissage collaboratif assisté par des tuteurs** au cours de la formation en ligne, l'accent étant mis sur le travail et les discussions de groupe. Dans les cours tutoriels, les participants auront toujours l'occasion de rencontrer leurs pairs et de se présenter à d'autres participants aux cours.
14. En réponse à la recommandation F, le Centre explorera, en collaboration avec l'OIT, **la possibilité de publier certains matériels pédagogiques emblématiques sous une licence Creative Commons**.
15. En réponse à la recommandation G, le Centre effectuera **une analyse coût-bénéfice de ses innovations technologiques**, afin de mieux documenter les cas d'utilisation potentielle de cette technologie pour les mandants.
16. En réponse à la recommandation H, les Services des ressources humaines (HRS) et les Services des technologies de l'information et de la communication (ICTS) du Centre, commanderont **une enquête auprès du personnel pour évaluer la charge de travail impliquée dans les activités de formation en ligne**. Dans l'attente des conclusions, le Centre prendra des **mesures pour mieux distribuer la charge de travail** dans chaque programme technique et entre programmes techniques, afin de faciliter la pleine conformité avec les droits numériques de tout le personnel, y compris le droit de se déconnecter.
17. En réponse à la recommandation I, le Centre renforcera ses programmes en cours pour **cibler le personnel possédant une solide base de connaissances sur la formation en ligne avec des possibilités de développement des compétences plus personnalisées**. Tous les membres du personnel chargé de la formation seront encouragés à déterminer, conjointement avec leurs superviseurs et avec HRS, leurs

besoins en matière de développement des compétences, puis à soumettre leurs demandes d'apprentissage individuelles en passant par le portail du perfectionnement du personnel. De plus, le Centre poursuivra l'amélioration de ses activités de perfectionnement du personnel sur une base de groupe avec le lancement d'un cours de formation interne basé sur une trousse d'outils numériques de facilitation élaborée conjointement avec l'Institut syndical européen.

18. En réponse à la recommandation J, le Centre **poursuivra ses efforts pour rendre pleinement inclusives ses activités d'apprentissage en ligne**. En particulier, le Centre introduira une trousse d'outils pour l'accessibilité facilitant la conception et la prestation de cours en ligne prenant en compte les principes énoncés dans la publication élaborée après le sommet du Centre sur l'inclusion numérique en 2021. L'équipe d'appui à l'eCampus sera formée à effectuer des contrôles d'accessibilité avant le début des cours. De plus, le Centre proposera à son personnel des sessions de formation sur l'accessibilité numérique et facilitera l'accès, pour les programmes techniques, à des conseils d'experts sur la création de contenus de cours numériquement accessibles. Le Centre rassemblera les connaissances accumulées au cours de ces activités de suivi et les mettra à la disposition des mandants de l'OIT dans le cadre d'un laboratoire d'inclusion numérique.
19. En réponse à la recommandation K, le Centre **poursuivra l'amélioration de ses processus et outils d'analyse de données**. En particulier, le Centre renforcera son unité d'analyse de données au Bureau du Directeur de la formation et recrutera un expert supplémentaire en services axés sur les données. Les connaissances acquises seront rendues disponibles par un module d'apprentissage à distance autoguidé sur l'analyse de l'apprentissage et par des services de conseil aux programmes techniques du Centre et aux mandants de l'OIT engagés dans la conception et la prestation de formations en ligne.
20. En réponse à la recommandation L, le Centre continuera sur le chemin de la **standardisation de ses activités de formation en ligne**, afin d'accroître leur cohésion en matière de structure et de présentation – tout en laissant aux programmes techniques une certaine latitude pour adapter leurs cours aux besoins de leurs mandants respectifs.

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

Septembre 2022