

# Conseil du Centre

87<sup>e</sup> session, octobre 2023

CC 87/3

POUR INFORMATION

## TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

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

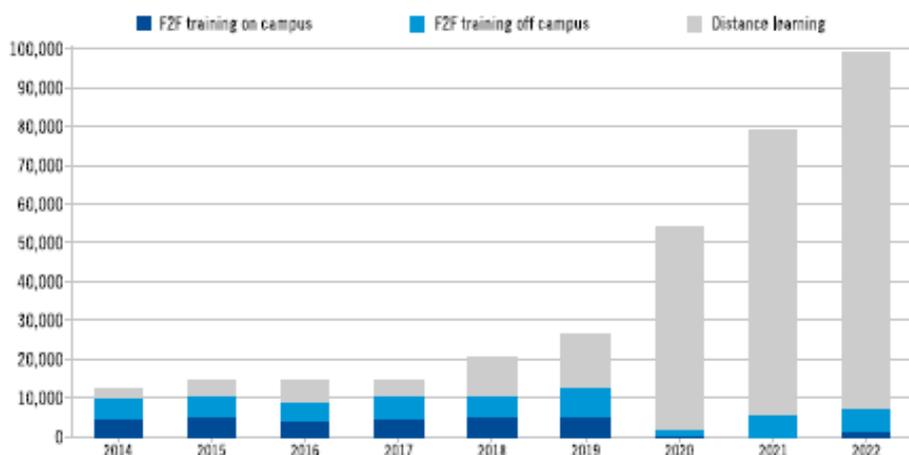
#### I. Introduction

1. La **qualité du service** est un pilier 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 de service, et il commande en outre des **évaluations externes** annuelles des changements positifs des performances de ses anciens participants. L'évaluation principale est annuelle et couvre les activités de formation du Centre; le Centre peut commander en outre des évaluations ad hoc des activités de développement des capacités, qu'elles soient liées ou non à la formation<sup>1</sup>. **En 2023, l'évaluation externe a concerné tant les activités d'apprentissage présentielles que celles réalisées à distance**, en tenant compte du passage à cette seconde modalité au cours de la pandémie de COVID-19 et de la reprise des activités de formation présentielles en 2022. L'évaluation 2023 permet donc de comparer les différentes modalités d'apprentissage afin d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses respectives.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Tous les rapports d'évaluation publiés depuis 2014 peuvent être consultés à l'adresse <https://www.itcilo.org/fr/about/board>. Les conclusions des évaluations sélectionnées ont été synthétisées dans des présentations numériques accessibles à l'adresse <https://www.itcilo.org/resources/digital-briefs>.

<sup>2</sup> Au cours des neuf premiers mois de 2023, le nombre d'apprenants en ligne a continué d'augmenter (..... au 20 septembre 2022), ce qui indique clairement que l'apprentissage à distance est voué à jouer un rôle important dans l'offre de services post-pandémique du Centre. Pour de amples informations, voir le Rapport intermédiaire d'exécution pour 2023 à l'adresse <https://www.itcilo.org/fr/about/board>.

### ENROLMENTS IN TRAINING ACTIVITIES (2014-22)



Source: Management of Activities and Participants (MAP), eCampus, Solicomm, external e-learning platforms curated by the Centre. 2022 DL figure includes indirect trainees enrolled in training courses on platforms curated by the Centre

Source: Rapport intermédiaire d'exécution pour 2022, p. 10.

2. Le **but de l'évaluation** était de fournir à la Direction et aux gestionnaires du Centre des éléments probants concernant la pertinence, la validité du modèle, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité de ses activités de formation présentes et en ligne, de déterminer les modalités qui sont le plus efficaces et efficaces, d'explorer les bonnes pratiques et les leçons retenues, et d'en tirer des recommandations pour l'amélioration et le développement ultérieur de l'offre de services du Centre. Par conséquent, cette évaluation ne visait pas à évaluer un seul type de cours ou de domaine de contenu, mais à comparer des échantillons d'activités dans l'ensemble des services d'apprentissage.
3. L'**objectif de l'évaluation** était de vérifier si les participants à ces activités d'apprentissage avaient acquis de nouvelles connaissances et les avaient ensuite appliquées avec succès pour contribuer à la promotion du travail décent. Réalisée de mai à août 2023, l'évaluation s'est concentrée sur 50 activités de formation échantillonnées dispensées au cours de l'année 2022. L'échantillon englobait un éventail de cours payants et gratuits, ouverts et sur mesure, en tutorat et autoguidés qui se sont déroulés en présentiel ou en ligne, dans ce cas via diverses plateformes à l'aide de différents outils, dont e-Campus, Solicomm, les webinaires et la réalité virtuelle. Les cours ont été choisis en fonction de leur représentativité des sujets de formation manifeste dans le contenu et l'exécution de la formation, le mode d'exécution (apprentissage présentiel, à distance ou mixte), les langues (anglais, espagnol, français) et le coût des activités de formation (gratuit ou sur mesure, programmes sponsorisés, cours ouverts payants).
4. Les **critères d'évaluation** étaient basés sur les principes d'évaluation du CAD de l'OCDE: la pertinence et la portée de l'activité, la validité du modèle d'activité, l'efficacité, l'efficacité de l'utilisation des ressources et l'orientation de l'impact de l'activité. Les questions qui ont guidé les évaluateurs sont énumérées ci-dessous:

Critères d'évaluation	Questions auxquelles répondre
<i>Pertinence et portée de l'activité:</i> La pertinence fait référence à la mesure dans laquelle les objectifs de l'activité sont compatibles avec les exigences des bénéficiaires et les politiques des partenaires et des donateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'activité a-t-elle permis d'opérationnaliser le Plan stratégique pour 2022-2025 et le Programme et budget pour 2022-23 du Centre, ainsi que le Plan stratégique pour 2022-2025 et le Programme et budget pour 2022-23 de l'OIT, de niveau supérieur?</li> </ul>
<i>Validité du modèle d'activité:</i> La mesure dans laquelle le modèle d'activité était logique et cohérent.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le résultat de la formation en ligne implique-t-il que le modèle d'activité était logique et réaliste?</li> <li>• L'évaluation de fin d'activité et (le cas échéant) l'évaluation de suivi de l'activité ont-elles mesuré efficacement les résultats et les progrès?</li> </ul>
<i>Efficacité:</i> la mesure dans laquelle les objectifs immédiats des activités ont été atteints, compte tenu de leur importance relative.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels les résultats/progrès les apprenants ont obtenus/réalisés depuis la mise en œuvre des activités?</li> <li>• Quelles sont les lacunes qui subsistent et comment pourraient-elles être comblées par des activités de suivi?</li> <li>• Dans quelle mesure les activités et les outils utilisés ont-ils constitué un instrument efficace pour renforcer les capacités des mandants de l'OIT et des autres partenaires de développement de l'OIT?</li> </ul>
<i>Efficacité de l'utilisation des ressources:</i> Mesure de l'efficacité avec laquelle les ressources/intrants (fonds, expertise, temps, etc.) ont été convertis en résultats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources investies dans la réalisation des activités ont-elles été utilisées de la manière la plus efficace? Les ressources et les intrants (fonds, expertise, temps, etc.) ont-ils été convertis en résultats de manière économique? Dans quelle mesure? Les résultats ont-ils justifié le coût?</li> <li>• Quelles mesures en termes de temps et de rentabilité auraient pu être introduites sans entraver l'obtention des résultats?</li> </ul>
<i>Efficacité des modalités de gestion:</i> La mesure dans laquelle les capacités de gestion et les modalités mises en place ont contribué à l'obtention des résultats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et responsabilités des agents du Centre, y compris la direction du programme, chargée de la mise en œuvre des activités, ont-ils été clairement définis et compris?</li> <li>• Les modalités actuelles de mise en œuvre des activités ont-elles été efficaces?</li> <li>• Les activités ont-elles été coordonnées entre les programmes techniques?</li> </ul>
<i>Orientation de l'impact de l'activité:</i> L'orientation stratégique de l'activité vers une contribution significative à des changements plus larges, à long terme et en termes de développement durable, et la question de savoir si les changements ont été durables/copiés par les bénéficiaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la probabilité que les résultats des activités soient maintenus ou élargis par les participants?</li> <li>• Quels sont les avantages perçus des activités par les participants (différenciés par groupes)? Quelles sont les éléments démontrant que les participants ont bénéficié des activités?</li> <li>• Quelles actions pourraient être nécessaires pour obtenir un impact à long terme?</li> </ul>

5. La **méthodologie** utilisée pour cette évaluation comprenait des méthodes d'évaluation quantitatives et qualitatives afin de fournir des conclusions et des recommandations à partir des conclusions, étayées par des données statistiques et des études de cas documentant les bonnes pratiques. Pas moins de 627 réponses ont été recueillies dans le cadre d'une enquête auprès des participants, et des entretiens approfondis ont été menés avec 56 membres du personnel du Centre, 5 clients institutionnels et un groupe de discussion composé de 9 participants. L'évaluation de 2023 a utilisé le même cadre analytique que les évaluations antérieures commandées en 2021 et 2022, ce qui permet une comparaison croisée des résultats entre années civiles.

## II. Conclusions et recommandations des évaluateurs

### Conclusions

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

- En ce qui concerne la **pertinence**, l'offre de formation du Centre est étroitement alignée sur les documents stratégiques du Centre et de l'OIT, en particulier en ce qui concerne les objectifs stratégiques liés à l'élargissement de la portée et à la garantie que les activités de formation répondent aux besoins et aux exigences des bénéficiaires du Centre. Les activités de formation menées par le Centre sont étroitement alignées sur les besoins des participants, ce qui peut être attribué à une culture omniprésente d'interaction avec les parties prenantes qui existe au Centre, combinée à des processus solides et normalisés que les équipes de programme appliquent pour interagir avec leur(s) groupe(s) cible(s) principal(aux).
- La **portée** des services du Centre s'est fortement accrue, en grande partie grâce au passage réussi du Centre à une modalité d'apprentissage en ligne pendant les restrictions de la pandémie de COVID-19. Le Centre réussit à assurer un niveau élevé de diversité en termes de sexe, d'âge, de milieu socioéconomique, de distribution géographique et de type d'organisation, et fournit ainsi des opportunités de formation pertinentes à une large base de ses bénéficiaires.
- Un axe de progrès réside dans la poursuite de l'alignement sur les documents stratégiques du Centre et de l'OIT en termes d'inclusion des «moteurs de stratégie transversaux» - l'égalité des genres, la diversité, les normes internationales du travail et le dialogue social et le tripartisme - dans les activités de formation du Centre.
- En ce qui concerne la **cohérence** des activités de formation du Centre, il est clair que les valeurs fondamentales de l'OIT sont profondément ancrées dans la culture de travail du Centre et dans ses relations avec les parties prenantes. Le Centre collabore étroitement avec les organisations bénéficiaires à la conception et à la mise en œuvre d'activités de formation sur mesure, garantissant ainsi qu'elles répondent aux exigences spécifiques du groupe cible concerné. Le Centre propose également des cours ouverts plus largement ciblés. Ces deux façons d'approcher les utilisateurs potentiels imposent des exigences différentes aux équipes de programme impliquées, mais elles parviennent à garantir que la manière dont les activités de formation sont ciblées sur leurs utilisateurs potentiels est adaptée à l'objectif visé. Il est possible d'aligner davantage les valeurs et les objectifs généraux de l'OIT sur son offre de formation en termes de représentation des personnes les plus défavorisées et rencontrant de grands obstacles pour participer aux activités de formation du Centre. L'obstacle le plus important détecté par cette évaluation est le coût de la participation, et le Centre ferait bien d'étudier des moyens d'alléger davantage ce fardeau pour les groupes cibles défavorisés, en particulier ceux des pays les moins avancés (PMA).
- En ce qui concerne la **validité de la conception de la formation**, les conclusions démontrent que la validité du modèle d'activité se situe généralement à un niveau élevé au sein de la structure de travail du Centre et qu'il n'y a pas de lacunes majeures dans le processus de conception et de révision des cours. Le modèle de cours du Centre donne de bons résultats en termes d'enseignement, de présence cognitive et sociale,

<sup>3</sup> Citation tirée du rapport d'évaluation de la formation 2023, p. 4.

bien que des améliorations pourraient être apportées au niveau de l'interaction sociale entre les apprenants.

- Le niveau élevé d'adéquation du modèle de cours par rapport aux objectifs de ces derniers repose principalement sur deux éléments: un système d'assurance qualité interne fiable du Centre et une forte implication des parties prenantes dans le processus de conception des cours. Le processus de conception et de révision des cours est décentralisé à un point tel qu'une grande diversité est observable entre les différentes équipes de programme, ce qui pourrait être amélioré. Il est également possible d'intensifier l'échange de bonnes pratiques et l'apprentissage par l'expérience entre les équipes.
- En ce qui concerne l'**efficacité**, le Centre réussit à offrir à ses apprenants une expérience de formation de qualité supérieure qui leur permet d'améliorer leur niveau de compétences. Les parties prenantes perçoivent le Centre comme une organisation dont la marque garantit un haut niveau de qualité et la confiance dans le Centre en tant que fournisseur de formation est donc très élevée. Les principaux mandants de l'OIT bénéficient largement des résultats des activités de formation du Centre. L'interaction (sociale) entre les apprenants est un élément des activités de formation très apprécié par les participants, les clients et le personnel du Centre, mais souvent considéré comme sous-développé dans la planification et l'exécution des cours. Elle ajoute à l'efficacité de l'offre de formation en termes de mise en réseau, de compétences interculturelles, de réflexions comparatives, etc.
- Lorsque l'on examine l'efficacité des différentes modalités de formation (présentielle, mixte ou en ligne), il est largement reconnu que la modalité mixte est l'option optimale et préférée dans presque tous les cas et qu'elle présente un plus grand potentiel pour tirer parti des avantages de la formation présentielle et de la formation en ligne.
- En ce qui concerne l'efficacité des **modalités de gestion**, le Centre dispose d'une structure interne bien définie où les différents rôles et responsabilités sont clairement attribués. La structure du Centre se caractérise par un niveau élevé de décentralisation - les équipes de programme jouissent d'une grande autonomie et assument la quasi-totalité de la responsabilité et de l'appropriation des activités de formation qu'elles assurent. Cette structure présente des avantages et des inconvénients. D'une part, un niveau élevé d'autonomie et de responsabilité au niveau des équipes de programme favorise la flexibilité, évite le modèle «universel» et permet aux équipes de programme d'adapter leurs activités de formation aux besoins et exigences spécifiques de leurs groupes cibles. D'autre part, cette structure très décentralisée a également créé un certain niveau de fragmentation, avec de faibles niveaux de collaboration et d'échange de pratiques et de leçons tirées entre les équipes de programme. Les services d'appui centraux du Centre pourraient également jouer un rôle de facilitateur plus approfondi vis-à-vis des équipes de programme individuelles: il existe des domaines transversaux où la mise en commun de l'expertise et des ressources serait bénéfique - y compris, entre autres, le processus de conception et de révision des cours, ainsi que le marketing des cours.
- En ce qui concerne l'**efficacité**, bien que l'évaluation n'ait pas pu approfondir les indicateurs financiers du Centre, toutes les conclusions indiquent que le Centre se trouve dans une situation financière solide et qu'aucune menace immédiate ne pèse sur sa stabilité financière. En ce qui concerne les frais de participation, le point de vue général des participants et des bénéficiaires est qu'ils sont relativement élevés, en particulier pour ceux des pays à faible revenu, mais il y a également une opinion largement répandue que le Centre offre une bonne optimisation des fonds investis. Il ressort en conclusion que le Centre utilise les ressources dont il dispose pour garantir

un niveau élevé de ressources d'apprentissage techniques et humaines, facilitant ainsi une expérience d'apprentissage de haute qualité.

Un axe de progrès potentiel est lié à la structure décentralisée du Centre, qui se manifeste sur le plan financier, étant donné que chaque programme est censé être financièrement viable. Il en résulte un certain niveau de redondance, les différents programmes dupliquant les efforts et répétant des processus qui ont déjà été entrepris avec succès par d'autres équipes de programme.

- En ce qui concerne l'**impact**, les participants évaluent très positivement leur expérience d'apprentissage et leurs commentaires indiquent une forte orientation pratique et applicabilité des cours dans les différents programmes, avec une augmentation significative (auto-évaluée) des performances et des compétences professionnelles. L'équipe d'évaluation a également trouvé un nombre impressionnant d'exemples pratiques où les aptitudes et les compétences développées grâce aux activités de formation du Centre ont été utilisées pour contribuer aux objectifs personnels, organisationnels ou sociétaux des participants aux cours et/ou des organisations bénéficiaires. Cependant, afin d'avoir un aperçu plus fiable de l'impact à long terme de ses activités de formation, le Centre ferait bien d'établir un mécanisme plus structurel de suivi et de rester en contact avec les anciens participants.
- En ce qui concerne la **durabilité**, les participants acquièrent un niveau impressionnant de connaissances et de compétences grâce aux activités de formation du Centre et ils semblent très motivés pour les partager avec leur environnement immédiat. La diffusion et la formation des formateurs sont donc des éléments appréciés qui font partie de certaines activités de formation et qui pourraient potentiellement être étendus. Les participants semblent également très motivés à poursuivre leur parcours d'apprentissage, une écrasante majorité d'entre eux étant intéressés par les futures activités de formation du Centre et nombre d'entre eux continuant à utiliser les ressources d'apprentissage même après la fin du cours. À cet égard, la fourniture de ressources d'apprentissage supplémentaires est une pratique très louable de certains programmes qui devrait être généralisée.

Sur la base des conclusions de cette évaluation externe, les résultats des indicateurs clés de performance pour l'année 2023 sont les suivants:

DIMENSION	TECHNICAL PERFORMANCE		
High-level Indicator of organizational performance	Baseline (2022)	Target 2022-23 (Cumulative figure for the 2022-23 biennium)	Results (2023)
Immediate Outcome 2	The Centre has further increased its service impact		
Outcome indicator 2.A:  Percentage of participants in <b>training</b> activities who agreed or strongly agreed that the courses were <b>relevant</b> to their needs.	95 per cent  ----- Source: External evaluation survey	75 per cent	96,9 per cent  ----- Source: External evaluation survey
Outcome indicator 2.B:  Percentage of participants in <b>training</b> activities who agreed or strongly agreed that the courses translated <b>theory into practice</b>	90 per cent  ----- Source: External evaluation survey	75 per cent	93,8 per cent  ----- Source: External evaluation survey
Outcome indicator 2.C:  Percentage of participants in <b>training</b> activities who agreed or strongly agreed that they can <b>apply the knowledge</b> in their work setting.	94 per cent  ----- Source: External evaluation survey	75 per cent	93,6 per cent  ----- Source: External evaluation survey
Outcome indicator 2.D:  Percentage of participants in <b>training</b> activities who provided concrete <b>knowledge application</b> examples	52 per cent  ----- Source: External evaluation survey.	50 per cent  ----- The original target of 60% (P&B 2022-23) has been re-adjusted in line with the changes that took place to the assessment method since 2021	75,4 per cent  ----- Source: External evaluation survey.

Tableau 1: Indicateurs clés de performance

## Recommandations

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

#### «Recommandation 1: *Favoriser une communication et une collaboration plus étroites entre les équipes de programme*

Le Centre bénéficierait d'un cadre institutionnalisé pour le partage des meilleures pratiques, des leçons tirées et de l'échange de connaissances entre les différents programmes du Centre. Cette approche permettra au Centre de capitaliser sur l'expertise existante et les expériences passées, garantissant ainsi une qualité constante et encourageant l'amélioration continue, renforçant l'efficacité opérationnelle, optimisant l'allocation des ressources et promouvant l'innovation.

Voici quelques suggestions pour y parvenir:

- encourager activement les échanges informels entre le personnel des différentes équipes de programme

<sup>4</sup> Citation tirée du rapport d'évaluation de la formation 2023, pp. 7 et suivantes.

- permettre une intégration structurelle à petite échelle entre les équipes, par exemple de courtes périodes d'échange au niveau du personnel G (de soutien)
- créer des bases de données institutionnelles de ressources, de modèles et de techniques d'apprentissage réutilisables, étayées par des outils de découverte puissants qui permettent à l'ensemble du personnel de l'établissement de rechercher facilement ces ressources d'apprentissage et d'y accéder
- organiser des événements périodiques de diffusion et d'échange de bonnes pratiques qui seraient consacrés à une auto-réflexion et à un partage adéquats

En plus d'encourager et de faciliter la communication entre les équipes de programme, le Centre devrait également renforcer et rationaliser la collaboration au sein de l'exécution des activités de formation. Cela facilitera la mise en place d'activités de formation plus interdisciplinaires combinant divers domaines d'expertise, le cas échéant et en fonction des besoins des apprenants. Tout en reconnaissant les procédures internes du Centre pour l'allocation des ressources financières et la garantie de la responsabilité, le Centre est invité à explorer les moyens d'atténuer les barrières potentielles découlant de ce système qui pourraient entraver les collaborations entre les équipes de programme.

**Recommandation 2: *Mettre en place des opportunités systématiques de développement professionnel du personnel, notamment en ce qui concerne les compétences en matière d'enseignement, de tutorat et d'animation.***

Une approche plus systématique du développement professionnel du personnel, en particulier lorsqu'il s'agit d'améliorer les compétences nécessaires à l'élaboration d'activités de formation et de tutorat, contribuerait aux fonctions essentielles.

Ces opportunités de développement professionnel du personnel doivent être périodiques, basées sur les besoins (c'est-à-dire développées en étroite consultation avec le Centre), accessibles et pertinentes pour les différents profils de personnel. La création d'un cadre interne de compétences pour les formateurs, soutenu par un système de badgeage, serait un moyen de gérer cela.

En outre, l'inclusion de questions spécifiques relatives aux performances des différentes personnes ressources dans l'enquête menée auprès des participants à la fin de l'activité permettrait d'identifier plus facilement les faiblesses et les forces du processus de formation et d'élaborer des plans d'amélioration personnalisés fondés sur des données probantes.

**Recommandation 3: *Développer des mécanismes plus complets pour guider le processus de conception et de révision des activités de formation***

La qualité de l'offre de formation du Centre peut être améliorée grâce à une structure de soutien rationalisée et plus approfondie pour le processus de conception et de révision des activités de formation. Tout en reconnaissant pleinement les avantages des niveaux élevés d'autonomie et de responsabilité au niveau du programme, le rôle de facilitation des services d'appui centraux du Centre peut être élargi en offrant une orientation et une assistance complètes à tous les stades du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration des activités de formation.

Cet objectif peut être atteint en améliorant la disponibilité de modèles et de directives à l'échelle du Centre pour la conception d'activités de formation, ce qui permettrait de normaliser:

- a) l'harmonisation des objectifs d'apprentissage, des méthodes de formation et de la charge de travail prévue pour les participants, sur la base de la méthodologie des résultats d'apprentissage, conformément aux normes internationales en matière d'éducation;
- b) l'inclusion d'objectifs d'apprentissage liés à la promotion des relations interpersonnelles et aux compétences «personnelles» ou transversales (par exemple, les compétences interculturelles, les compétences de communication, le travail en équipe) dans toutes les activités de formation, comme c'est déjà le cas pour les objectifs d'apprentissage spécifiques à un contenu;
- c) l'opérationnalisation des objectifs d'apprentissage décrits au point b, en maintenant un niveau suffisant d'interaction avec l'apprenant dans toutes les activités de formation (quel que soit le mode de prestation), par exemple en améliorant l'utilisation des forums e-Campus pour des discussions actives liées au cours, l'apprentissage par les pairs, les interactions informelles facilitées par le tuteur;
- d) l'intégration significative des perspectives des marqueurs et adoption plus large du système de marqueurs correspondant (NIT, genre ou DS/T);
- e) l'inclusion d'éléments de formation des formateurs et/ou de stratégies de diffusion dans les activités de formation, chaque fois que cela est possible, afin d'encourager les participants à partager leurs connaissances et de favoriser l'application pratique des compétences.

Revoir l'idée d'une approche d'apprentissage institutionnalisée, telle que l'approche d'apprentissage de Turin utilisée par le Centre les années précédentes, sert de garde-fou précieux pour l'assurance qualité, tout en créant une marque de qualité distinctive pour le Centre.

#### **Recommandation 4: *Convertir tous les cours présentiels en une modalité mixte***

Notre évaluation ainsi que les évaluations précédentes ont mis en évidence les avantages considérables des méthodologies mixtes. Compte tenu de ces éléments, ainsi que de la banalisation des technologies en ligne et de la généralisation du Campus en ligne dans l'ensemble du Centre, il est recommandé de cesser de proposer des activités de formation purement présentielles et d'inclure un élément d'apprentissage mixte dans tous les cours. Le rapport entre l'enseignement en ligne et l'enseignement présentiel doit varier en fonction des besoins de conception du cours, mais nous ne pouvons pas imaginer un scénario dans lequel la dimension mixte n'améliore pas la formation dans son ensemble.

#### **Recommandation 5: *Créer des possibilités d'interaction permanente entre les participants et avec le Centre après la fin du cours.***

Le Centre vend déjà un grand nombre de ses cours ouverts aux diplômés d'autres cours. L'extension de cette pratique par la mise en place d'une plateforme, telle qu'un réseau d'anciens participants, qui favoriserait un engagement continu après l'achèvement du cours, une mise en réseau à long terme et un échange de connaissances/expériences entre les anciens participants, serait avantageuse pour le Centre et ses bénéficiaires. Cette structure pourrait ensuite être utilisée pour recueillir les réactions à long terme des anciens participants et recueillir des preuves de l'impact à long terme au niveau individuel et par rapport à leurs organisations et à un niveau environnemental plus large. En fin de compte, une telle initiative aiderait à maintenir une communauté précieuse qui contribue à la croissance des programmes et au développement professionnel des participants.

#### **Recommandation 6: *Améliorer les méthodes de suivi de l'inclusion et de la diversité et accroître la portée de l'offre de formation***

Actuellement, le Centre ne tient pas compte de l'accès des groupes défavorisés et sous-représentés dans ses méthodes d'évaluation globales. Nous recommandons qu'il soit progressivement introduit en tant qu'ICP afin de mieux contribuer à la réalisation de la mission sociale globale de l'OIT. Afin d'augmenter le niveau d'inclusion et de diversité, le Centre devrait tout d'abord mettre en œuvre un processus de collecte de données plus approfondies qui recueille des informations détaillées sur ses participants - y compris le milieu socio-économique et divers autres facteurs (en plus du sexe et du pays/de la région) qui peuvent potentiellement contribuer à la vulnérabilité ou à la sous-représentation de certains groupes de participants. Cela permettra au Centre d'approfondir ses connaissances et d'identifier les obstacles spécifiques à l'accès. Deuxièmement, le Centre devrait utiliser ces informations pour développer des stratégies visant à éliminer ou à réduire ces obstacles au maximum, par exemple en mettant en place une politique claire, transparente et bien ciblée de dispense de frais et de bourses qui renforcerait la position des personnes et des organisations qui ont actuellement des difficultés à accéder aux cours du Centre en raison des coûts qu'ils impliquent.

#### **Recommandation 7: Accélérer et généraliser la publication de cours en ligne ouverts et de ressources d'apprentissage en libre accès**

L'offre par le Centre de cours en ligne gratuits, qui sont très bien accueillis par toutes les parties prenantes du Centre, est un instrument particulièrement précieux pour améliorer à la fois l'inclusivité et la portée de l'action. Compte tenu du succès du programme, il est logique d'accélérer son déploiement dans l'ensemble de l'institution et de rendre le processus de publication des cours plus rationnel et plus transparent. À cette fin, il est recommandé au Centre d'améliorer et de diversifier la gamme de cours gratuits en ligne. Dans ces cours en ligne (et dans d'autres), le format asynchrone devrait être renforcé, afin de permettre aux participants de bénéficier de tous les avantages de l'apprentissage à distance et de limiter les obstacles techniques.

En outre, il est recommandé d'envisager des protocoles normalisés selon lesquels tout le contenu nouvellement créé au Centre est évalué en vue de son inclusion dans un référentiel public «en libre accès».

### III. Réponse de la Direction

8. **Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation externe.** L'évaluation montre que le Centre a réussi à accroître considérablement sa portée en 2022 sans compromettre ses normes de qualité élevées. L'évaluation fournit également des preuves supplémentaires que l'apprentissage à distance et la formation présentielle sont des modalités d'apprentissage complémentaires, qu'il est préférable de combiner pour maximiser les résultats de l'apprentissage.

À l'avenir, et inspiré par les principes de l'amélioration continue de la qualité, le Centre entreprendra une série de mesures pour affiner ses services d'apprentissage, en s'appuyant sur les recommandations des évaluateurs. Les paragraphes suivants présentent la **réponse de la direction aux recommandations** formulées par les évaluateurs.

9. En réponse à la **première recommandation** visant à renforcer la communication et la collaboration entre les équipes du programme, le Centre étendra son cadre institutionnel existant pour le partage des connaissances. À la mi-2023, les

mécanismes et les bases de données institutionnelles suivants étaient déjà en place: des réunions périodiques au niveau du groupe, de l'unité, du département et de l'équipe de direction; des communautés de pratiques en ligne hébergées sur e-Campus, plusieurs boîtes à outils de gestion de la qualité spécifiques aux services publiées par le TDIR et accessibles via l'intranet, analyses et visualisations de données, présentations numériques, rapports de recherche et documents d'évaluation publiés sur le site web du Centre; la publication d'un bulletin d'information trimestriel à l'échelle du Centre; des séances d'information sous forme de déjeuner de travail avec casse-croûte pour l'ensemble du personnel; 60 réunions de partage entre les unités du département de la formation; des réunions publiques annuelles; des séminaires d'initiation pour le personnel nouvellement recruté; un programme de réaffectation temporaire du personnel; et des retraites d'équipe financées par le fonds de développement du personnel.

Les mesures supplémentaires suivantes seront mises en œuvre:

- Les fonctionnalités d'agent de conversation du personnel (actuellement limitées aux documents de gouvernance interne) seront étendues pour inclure toutes les directives et tous les manuels de gestion de la qualité ainsi que les opérations standard, afin de faciliter les références futures, en particulier pour le personnel nouvellement recruté (voir également le point 5.4 du P&B du Centre pour 2024-25: Un système consolidé de documents de gouvernance interne (IGDS))
- Le programme de formation initiale pour le personnel nouvellement recruté sera modifié (voir également la recommandation 2 ci-dessous).
- Les processus et outils de communication interne seront revus afin de mieux utiliser l'intranet et de débloquent les synergies et les effets d'échelle (voir le point 8.3 du P&B du Centre pour 2024-25: Renforcement des pratiques de communication à l'échelle du Centre).

**10.** En réponse à la **deuxième recommandation** visant à mettre en œuvre des possibilités systématiques de développement professionnel du personnel, notamment en ce qui concerne les compétences en matière d'enseignement, de tutorat et d'animation, le Centre reconnaît que l'initiative d'accéder à des formations techniques et fonctionnelles financées par le fonds de développement du personnel est actuellement laissée principalement à l'initiative des membres du personnel et de leurs supérieurs hiérarchiques directs. À l'avenir, et une fois que le nouveau système de gestion des performances du Centre sera en place d'ici à la fin 2023, l'identification des besoins d'apprentissage fera partie des évaluations de début de cycle. Par conséquent, les besoins de développement du personnel peuvent être systématiquement mis en correspondance par les Services des ressources humaines avec les offres d'activités d'apprentissage financées par le fonds de développement du personnel. On pourrait en outre envisager de faire de la formation en conception pédagogique, en compétences en matière de formation et de tutorat un élément obligatoire du programme de formation initiale pour tous les membres du personnel nouvellement recrutés qui ne disposent pas de l'expertise requise.

En ce qui concerne l'enquête de fin d'activité auprès des participants, il existe une distinction entre les questions obligatoires et les questions facultatives. Les questions relatives à la performance des différentes personnes ressources sont classées comme facultatives et ne sont donc pas enregistrées de manière centralisée et les résultats ne sont pas comparés. Il sera envisagé de rendre obligatoire les commentaires sur les personnes ressources et de classer systématiquement les personnes ressources en fonction de la satisfaction des clients, en évaluant leurs performances au fil du temps, au niveau de l'unité et, le cas échéant, entre les unités. Afin de protéger le droit à la vie

privée des personnes ressources (dont beaucoup sont des membres de l'OIT et des mandants de l'OIT), les données seront traitées dans la plus stricte confidentialité.

11. En réponse à la **troisième recommandation** visant à développer des mécanismes plus complets de guidage du processus de conception et de révision des activités de formation, le Centre mettra en œuvre les mesures suivantes:

- Des applications d'intelligence artificielle (IA) seront étudiées, testées et, le cas échéant, déployées pour améliorer l'offre d'apprentissage sur e-Campus, notamment un agent de conversation pour faciliter la recherche d'activités de formation plus interconnectées, un contenu balisé par l'IA, un suivi du Forum, l'intégration d'outils d'IA pour permettre aux créateurs de contenu d'en tirer parti lors de la création d'images et de contenu textuel, etc.;
- Les plateformes d'apprentissage en ligne associées aux cours présentiels annoncés dans le calendrier seront continuellement améliorées pour offrir une expérience d'apprentissage mixte de classe mondiale, y compris l'accès à des enquêtes d'évaluation avant et après l'événement, des questionnaires et des tests de connaissances et, le cas échéant, des interfaces de réalité virtuelle;
- La conformité de tous les cours d'apprentissage à distance autoguidés nouvellement produits avec le cadre d'assurance qualité de l'apprentissage à distance du Centre sera contrôlée;
- L'approche «apprentissage mobile d'abord» sera déployée dans l'ensemble du portefeuille de services, en tenant compte du fait que les apprenants, en particulier les plus jeunes, accèdent souvent aux activités d'apprentissage en ligne via leur téléphone portable, une tendance confirmée également par l'enquête eCampus réalisée en 2023;
- S'appuyant sur la boîte à outils de facilitation numérique publiée par le Centre en collaboration avec l'Institut syndical européen en 2023, le Centre intégrera une approche participative et axée sur l'apprentissage actif pour les événements d'apprentissage en ligne synchrones tels que les webinaires;
- Les activités de formation présentielles sur mesure seront explicitement encouragées à toujours inclure toujours des plateformes d'apprentissage en ligne, pour des raisons de gestion de la qualité;
- Les membres de la faculté d'apprentissage se verront proposer des sessions de coaching sur la création de contenus multimédias accessibles numériquement pour les cours de formation.

Le Centre proposera en outre une formation de sensibilisation aux marqueurs pour son personnel nouvellement recruté, afin de le sensibiliser à la raison d'être de ces instruments et de lui fournir des conseils sur la manière d'intégrer les messages essentiels de l'OIT tout au long du programme d'études.

12. En réponse à la **quatrième recommandation** visant à transformer tous les cours présentiels en une modalité mixte, la direction souligne que, depuis 2019 déjà, *tous* les cours de formation présentiels ouverts du Centre disposent d'une plateforme d'apprentissage en ligne par défaut (inclus dans le paquet de services) et comprennent donc par défaut des éléments d'interaction en ligne avant, pendant et après la formation. Pour les activités de formation présentielles sur mesure conçues et dispensées ad hoc à la demande de clients institutionnels (sur le campus ou sur le terrain), le cas est plus complexe: Dans ce cas, le Centre propose d'utiliser des modalités d'apprentissage mixtes, mais ce sont les clients qui prennent la décision d'achat et les activités d'apprentissage en ligne peuvent être acceptées ou non dans le cadre de la proposition. Tout en s'efforçant de toujours promouvoir l'apprentissage mixte, l'approche actuelle devra être maintenue pour les activités sur mesure.

13. En réponse à la **cinquième recommandation** d'établir des opportunités d'interaction continue entre les participants et avec le Centre après la fin des cours, il convient de rappeler que depuis sa fondation en 1964, le Centre a maintenu des réseaux d'anciens participants, pour faciliter le conseil après la formation et le soutien à la constitution de réseau de pairs afin de favoriser les résultats de l'apprentissage et, le cas échéant, d'attirer une nouvelle participation aux activités du Centre. Dans le passé, l'efficacité de ces services de suivi a parfois été affectée par des contraintes de ressources et le manque de technologie permettant d'intervenir à distance. À la suite de la transformation numérique de l'organisation, certaines de ces contraintes internes ont entre-temps été surmontées grâce aux logiciels de gestion des relations avec la clientèle et aux médias sociaux, mais le Centre reconnaît que le potentiel d'amélioration des résultats d'apprentissage par le biais de la systématisation des activités de suivi ciblant les anciens bénéficiaires reste important. Pour libérer ce potentiel, le Bureau du Directeur de la formation affectera des ressources à la **gestion systématique du réseau d'anciens participants** et au ciblage de segments tels que les titulaires d'un diplôme de FPP et les étudiants diplômés, en leur proposant des services de suivi personnalisés. Ces activités de constitution de réseau mettront particulièrement l'accent sur les médias sociaux.
14. En réponse à la **sixième recommandation** visant à améliorer les méthodes de suivi de l'inclusion et de la diversité et à accroître la portée de l'offre de formation, la décision de recalibrer la mission sociale ou le groupe cible actuel du Centre ne relève pas des compétences de la direction. Les méthodes d'évaluation du Centre évaluent les résultats de ses activités d'apprentissage sur les bénéficiaires *pré-identifiés* comme groupes cibles prioritaires par le Conseil, conformément aux critères de vulnérabilité spécifiés dans les cadres stratégiques correspondants de l'OIT et déterminés par la Conférence internationale du Travail.

Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne l'idée d'une tarification selon le segment des services du Centre, il est important de noter que plus de 90% des bénéficiaires du Centre accèdent à ces services gratuitement ou à un tarif fortement subventionné, grâce à des bourses ou à d'autres subventions de transaction accordées par les partenaires de développement, souvent par l'intermédiaire de l'OIT. Par conséquent, il convient de faire la distinction entre ce que les bénéficiaires veulent et ce que les sponsors sont prêts à payer; et il faut tenir compte du fait que ces derniers peuvent fonder leur «décision d'achat» sur des critères de développement social, mais aussi sur des considérations politiques et d'autres éléments. Dans sa quête de justice sociale, plutôt que de cibler les utilisateurs finaux qui paient eux-mêmes avec des stratégies de tarification selon le segment, le Centre cible donc des partenaires de développement partageant les mêmes idées avec des activités de mobilisation de ressources spécifiques au segment. Ces activités sont décrites au point 3.1 du P&B du Centre pour 2024-25: Des partenariats de développement plus nombreux et plus forts avec les sponsors

Ce que le Centre peut faire dans le cadre des axes de sa stratégie, c'est promouvoir plus systématiquement ses services d'apprentissage à distance gratuits et ses programmes de bourses existants pour les cours payants, afin de cibler les groupes particulièrement vulnérables qui sont dans le champ d'application actuel, en particulier les femmes et les bénéficiaires des pays les moins avancés.

15. En réponse à la **septième recommandation** visant à accélérer et à généraliser la publication de cours ouverts en ligne et de ressources d'apprentissage en libre accès, le Centre prendra les mesures suivantes:

- La capacité de l'eCampus sera augmentée pour faciliter la croissance du nombre d'apprenants accédant simultanément aux services;
- La série de «master classes» - des cours d'apprentissage à distance autoguidés de haute qualité promouvant les messages clés de l'OIT - continuera à être développée et promue;
- L'efficacité de la boîte à outils d'accessibilité intégrée au cours de l'exercice biennal 2022-23 sera évaluée afin d'apporter des améliorations supplémentaires. En outre, le contenu pédagogique des cours autoguidés sera revu afin d'en améliorer l'accessibilité numérique;
- Le Centre étudiera en outre, en collaboration avec l'OIT, la possibilité de publier une sélection de matériel pédagogique phare sous une licence Creative Commons.

---

Octobre 2023