

Conseil du Centre

89^e session, novembre 2025

CC 89/3

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

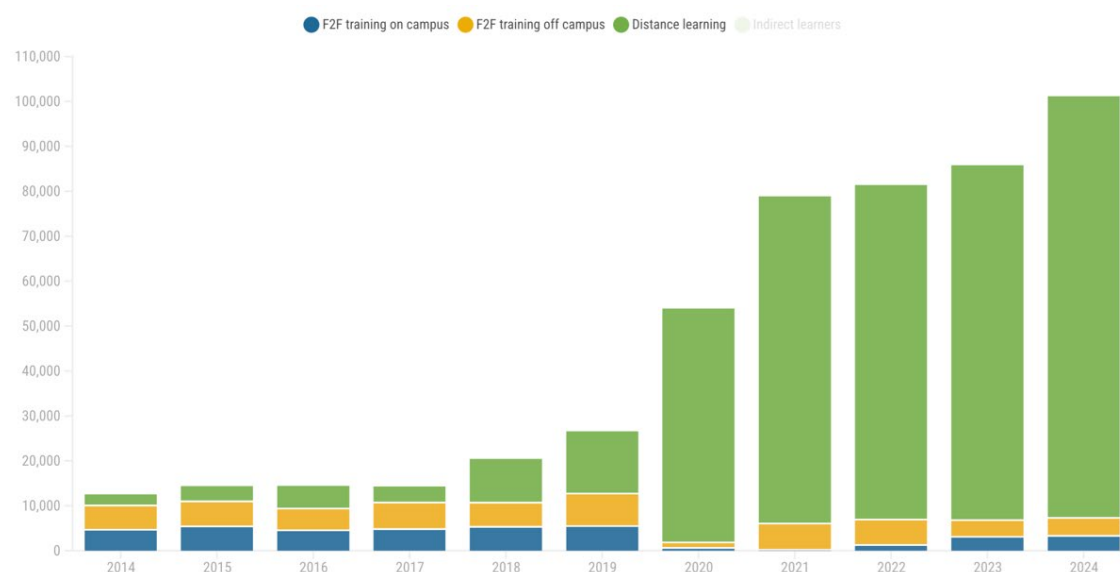
Évaluation externe des activités de formation du programme «Protection sociale, gouvernance et tripartisme» - Réponse de la direction

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 2024-25 du Centre international de formation de l'OIT («le Centre»). Le Centre surveille en permanence 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 au cours de l'année civile précédente. Le Centre peut également commander des évaluations ad hoc des activités de développement des capacités, qu'elles soient liées ou non à la formation, y compris les programmes de master proposés par la Turin School of Development (TSD)¹.
2. **L'évaluation externe 2025** des activités de formation du Centre couvertes par le présent document du Conseil **couvre la formation en présentiel et l'apprentissage 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 en présentiel au cours de l'exercice biennal en 2022-23 (voir graphique ci-dessous). L'évaluation 2025 permet donc de comparer les différentes modalités d'apprentissage afin d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses respectives. La méthodologie d'évaluation s'aligne sur les principes d'évaluation de l'OCDE et de l'OIT et permet de comparer les résultats sur plusieurs années civiles.

¹ 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 synthétisés dans des présentations numériques accessibles à l'adresse <https://www.itcilo.org/resources/digital-briefs>.

Nombre d'inscriptions aux activités de formation (2014-24)



Source: MAP, eCampus, SoliComm, plateformes externes d'apprentissage en ligne gérées par le Centre. Les chiffres de l'apprentissage à distance en 2022 et 2023 incluent les participants indirects inscrits à des cours de formation sur les plateformes gérées par le Centre.

3. L'évaluation 2025 avait pour objectif de fournir au Centre des preuves de la pertinence, de la cohérence, de la validité, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité de ses activités de formation liées au résultat politique 7 de l'OIT (protection sociale universelle). Elle visait également à déterminer quelles modalités de formation avaient le plus d'impact en termes d'efficacité et d'efficience, et à extrapoler les bonnes pratiques, les enseignements tirés et les recommandations pour l'amélioration ou l'extension des activités de formation concernées. Les conclusions de cette évaluation éclaireront directement les futures décisions de programmation des services de formation du Centre.
4. L'évaluation 2025 s'est **concentrée** sur les activités de formation du programme «Protection sociale, gouvernance et tripartisme (SPGT)» au sein du département de la formation. L'évaluation a porté sur un échantillon de 20 activités de formation mises en œuvre au cours de l'année 2024 et sélectionnées à dessein pour refléter une variété d'approches, de lieux et de méthodologies de formation. Les activités choisies comprenaient un mélange de cours en ligne, de cours en présentiel et de cours mixtes, qui ont eu lieu soit sur le terrain, soit au campus de Turin. Ces activités ont été sélectionnées pour assurer la diversité des régions.
5. L'évaluation a adopté une **méthodologie mixte**, combinant des techniques quantitatives et qualitatives pour générer des preuves solides et triangulées sur la pertinence, la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du portefeuille de formation concernant la protection sociale. Les sources de données comprenaient l'examen de documents, l'analyse d'ensembles de données quantitatives, une enquête en ligne, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe, des études de cas et un examen systématique de la conception des cours sélectionnés. La mise en œuvre a été guidée par des normes d'évaluation et de qualité internationalement reconnues, notamment les critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, les normes et standards d'évaluation du Groupe d'évaluation des Nations Unies et la norme ISO 29993:2017 sur les services d'apprentissage en dehors de l'éducation formelle. Le modèle de gestion de la qualité du Centre, structuré autour du cycle Planifier-Faire-Vérifier-Agir, a servi de cadre

général à l'évaluation des mécanismes de conception, de mise en œuvre et d'amélioration continue.

6. Les **limites** rencontrées au cours de l'évaluation (juin-août) englobaient des problèmes de disponibilité des parties prenantes pendant la période des vacances, ce qui s'est traduit par des taux de participation aux groupes de discussion et des taux de réponse à l'enquête en ligne inférieurs aux prévisions pour certaines sections. En outre, l'anonymat de certaines sources de données a empêché l'établissement de liens entre les dossiers individuels, et l'attrition des tests d'acquisition des connaissances avant et après l'étude a limité la généralisation de certains résultats. Ces **limites ont été traitées** par des stratégies d'adaptation, notamment la reconstruction manuelle des données, les références croisées, la triangulation entre sources indépendantes et la prise en compte plus importante de certaines sources de données lorsque cela s'avérait nécessaire.

II. Constatations, conclusions et recommandations des évaluateurs

7. Constatations²

[7.1.] L'évaluation du portefeuille de formation en matière de protection sociale du CIF-OIT pour 2024 révèle un programme stratégiquement pertinent, techniquement solide et très apprécié par ses participants et ses partenaires institutionnels. Elle montre des contributions tangibles au développement des capacités aux niveaux individuel, institutionnel et, dans certains cas, politique.

[7.2.] **Pertinence** (EQ1): Les activités de formation en matière de protection sociale démontrent un fort alignement avec les priorités stratégiques du CIF-OIT et de l'OIT, en particulier le plan stratégique de l'OIT pour 2022-2025 et le programme et budget pour 2024-25. La collaboration avec des partenaires stratégiques tels que le département de la protection sociale (SOCPRO) de l'OIT garantit la cohérence des politiques et la solidité technique. Les participants ont systématiquement jugé les cours très pertinents par rapport à leurs besoins, 93,6 pour cent d'entre eux étant d'accord ou tout à fait d'accord sur ce point dans l'enquête d'évaluation en ligne. Toutefois, l'absence de documentation systématique pour la planification du portefeuille et l'évaluation des besoins des participants a été identifiée comme une lacune, car elle repose sur des mécanismes informels et limite la transparence et la capacité du Centre à adapter pleinement le contenu.

[7.3.] **Cohérence** (EQ2): Le portefeuille de formation en matière de protection sociale soutient l'agenda de l'OIT en matière de protection sociale en renforçant les capacités, en facilitant la cohérence des politiques et en tirant parti des partenariats. Alors que le dialogue social et le tripartisme sont fortement intégrés (dans 30 pour cent des cours échantillonnés, ce qui correspond à l'objectif institutionnel), l'intégration des questions de genre (10 pour cent) et des normes internationales du travail (NIT) (15 pour cent) est moins importante et se situe en dessous des moyennes et des objectifs institutionnels, ce qui indique qu'il existe des possibilités d'amélioration. Des initiatives telles que le projet Action Portugal illustrent la forte intégration de la formation et de l'assistance technique en vue d'un impact systémique.

[7.4.] **Validité de la conception** (EQ3): Le CIF-OIT a considérablement diversifié ses modalités de formation, en s'orientant vers l'apprentissage numérique et mixte, qui s'est accéléré après 2018, en utilisant efficacement la plateforme eCampus et en intégrant le cadre de la Communauté d'enquête (CE). Les participants se sont déclarés très satisfaits de la clarté de l'enseignement, de la structure du cours et du soutien des

² Cité dans: Évaluation externe 2025 des activités de formation du CIF-OIT, p. 7

tuteurs. Bien que généralement bien structurés, des incohérences mineures ont été relevées dans la conception pédagogique d'eCampus, les pratiques d'intégration et les caractéristiques d'accessibilité. L'expérimentation des cours hybrides est prometteuse mais nécessite une adaptation plus poussée des systèmes internes.

[7.5.] **Efficacité** (EQ4): Le cadre d'évaluation (modèle de Kirkpatrick) mesure l'efficacité à quatre niveaux. Les taux de certification sont élevés (91,8 pour cent) et la satisfaction globale des participants est très élevée (moyenne de 4,55 sur 5), atteignant l'objectif stratégique. Cependant, l'acquisition des connaissances est variable, puisque seule la moitié des participants a démontré une amélioration mesurable entre avant et après les tests, ce qui est inférieur à l'objectif stratégique de 85 pour cent. L'acquisition des connaissances a également diminué de manière cohérente avec l'âge, et un écart de performance a été observé entre les participants de différents pays d'origine. Les facteurs qui influencent l'efficacité sont une animation de qualité, un contenu intellectuellement attrayant et la motivation de l'apprenant. Le mode d'exécution (en ligne ou en présentiel) n'a pas eu d'impact statistiquement significatif sur l'efficacité. Des lacunes subsistent au niveau de l'application pratique, de la contextualisation, de l'accessibilité linguistique (un appel pressant en faveur d'autres langues que l'anglais et le français, y compris le portugais, l'espagnol ou une traduction adéquate) et de l'interaction après le cours.

[7.6.] **Efficacité des modalités de gestion** (EQ5): La coordination de la formation par le Centre s'appuie sur des rôles bien définis, des systèmes de gestion de la qualité et des mécanismes de collaboration, les commentaires des participants étant largement positifs en ce qui concerne l'organisation et le soutien administratif. Toutefois, les ambiguïtés pratiques dans les rôles, le partage informel des connaissances, la collaboration interservices ad hoc et les lourdeurs procédurales avec les services d'appui (Finance, ICTS, FIS/PATU) persistent.

[7.7.] **Efficiencia** (EQ6): Le portefeuille de formation en matière de protection sociale du CIF-OIT témoigne d'un équilibre délibéré entre la rentabilité, la qualité pédagogique et la portée stratégique. Les cours résidentiels, en particulier à Turin, entraînent des coûts plus élevés mais génèrent la plus forte contribution aux coûts fixes (CFC), ce qui permet de subventionner les activités à plus faible marge ou sur mesure. Les cours en ligne sont plus rentables, surtout à grande échelle.

Des mesures stratégiques telles que la publication rapide des cours et l'exploitation de l'expertise locale (par exemple, Action Portugal) sont perçues comme améliorant l'efficacité. Si les participants et les clients se sont généralement déclarés très satisfaits et ont estimé qu'ils en avaient pour leur argent, l'évaluation a mis en évidence des inefficacités opérationnelles dans l'inscription des participants et les flux de travail internes, avec un besoin évident d'automatisation et de normalisation accrues. La capacité du personnel est également mise à rude épreuve, en particulier pour les demandes sur mesure.

[7.8.] **Impact** (EQ7): Les formations en matière de protection sociale ont entraîné des changements notables au niveau des individus, des organisations et des politiques. Une forte proportion de participants (94,4 pour cent) a déclaré avoir appliqué les connaissances acquises, 72,8 pour cent d'entre eux ayant fourni des exemples concrets (indicateur clé de performance (ICP) 2.C du CIF-OIT, voir tableau 1 ci-dessous). Il est prouvé qu'il y a eu une amélioration des performances au travail, une croissance professionnelle et une influence sur les pratiques organisationnelles, y compris les réformes législatives et l'amélioration de la gouvernance. Les formations contribuent également à des changements systémiques plus larges en facilitant les réseaux professionnels et le dialogue. Toutefois, l'absence de suivi systématique après

la formation limite la capacité du Centre à renforcer l'apprentissage et à documenter les résultats à plus long terme.

[7.9.] **Durabilité (EQ8):** Les résultats de la formation sont susceptibles d'être maintenus et étendus, comme en témoignent l'application à long terme et l'adoption par les institutions. Les programmes en plusieurs phases et les initiatives telles qu'Action Portugal favorisent un engagement continu. Le portefeuille de formation est conçu pour évoluer avec les priorités changeantes (par exemple, la numérisation, le changement climatique), et le financement de l'innovation soutient la pertinence future. Les obstacles à la pleine réalisation de l'impact à long terme comprennent une contextualisation limitée dans certains cours, ainsi qu'un soutien post-formation et des mécanismes de suivi de l'application de l'apprentissage insuffisants.

8. Conclusions³

L'évaluation confirme que le portefeuille de formation en protection sociale du CIF-OIT est stratégiquement pertinent, techniquement solide et très apprécié par ses parties prenantes, contribuant ainsi de manière tangible au développement des capacités. Bien que de bonnes performances aient été observées en matière de pertinence, de validité de la conception et d'efficacité de la gestion, les possibilités d'amélioration comprennent la résolution des incohérences dans l'acquisition des connaissances, l'amélioration de l'application pratique et de l'accessibilité linguistique, et le renforcement de l'intégration des thèmes transversaux (l'égalité entre hommes et femmes et les normes internationales du travail (NIT), en particulier). L'efficacité opérationnelle pourrait être améliorée par l'automatisation de certains processus, tandis que la formalisation de mécanismes de suivi post-formation à long terme renforcera encore la qualité, l'inclusivité et l'impact à long terme, garantissant une pertinence et une contribution permanentes à la justice sociale mondiale.

9. Recommandations⁴

[9.]1. **Renforcer la documentation systématique pour la planification du portefeuille de formation et l'évaluation des besoins:** Mettre en œuvre et documenter de manière cohérente les évaluations formelles et informelles des besoins et les processus de planification du portefeuille afin de garantir une adaptation optimale du contenu et des résultats d'apprentissage équitables.

[9.]2. **Encourager une meilleure intégration des questions de genre et des NIT:** Poursuivre l'intégration systématique des questions de genre et des NIT dans toutes les activités de formation en matière de protection sociale, afin d'atteindre les objectifs stratégiques et de refléter pleinement le mandat normatif de l'OIT.

[9.]3. **Affiner davantage et harmoniser la conception pédagogique d'eCampus et adapter les systèmes aux modalités hybrides:** Affiner les éléments de conception d'eCampus et adapter de manière proactive les systèmes internes afin de soutenir pleinement une offre de cours hybrides efficace et accessible, en améliorant l'expérience des utilisateurs et l'évolutivité.

[9.]4. **Améliorer l'acquisition des connaissances et répondre aux préoccupations en matière d'inclusion:** Mettre en œuvre des révisions pédagogiques ciblées et des approches d'enseignement différenciées pour améliorer l'acquisition de connaissances

³ Cité dans: Évaluation externe 2024 des activités de formation du CIF-OIT, p. 10

⁴ Cité dans: Évaluation externe 2024 des activités de formation du CIF-OIT, p. 10

mesurables, en s'attaquant aux disparités de performance liées, par exemple, à l'âge et au pays d'origine.

[9.]5. **Améliorer l'application pratique, la contextualisation et l'accessibilité linguistique:** Intégrer davantage de simulations du monde réel, d'études de cas spécifiques à une région (en particulier des pays du Sud), investir dans des services de traduction et d'interprétation de qualité, et élargir l'offre de cours dans des langues clés autres que l'anglais et le français.

[9.]6. **Activer davantage la collaboration interservices et accélérer l'automatisation des processus:** Institutionnaliser la planification rapide et les pratiques créatives de sensibilisation, et donner la priorité à la modernisation et à l'automatisation des processus administratifs clés tels que l'inscription et la budgétisation, afin de réduire les redondances et d'améliorer l'évolutivité.

[9.]7. **Renforcer et formaliser les mécanismes de suivi post-formation à long terme:** Développer le soutien systématique après la formation, (ré)activer les réseaux d'anciens participants et établir des communautés de pratique thématiques pour renforcer l'apprentissage et garantir une application durable des connaissances dans des contextes professionnels et organisationnels.

III. Réponse de la Direction

10. Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation externe. L'évaluation montre que les activités d'apprentissage du programme «Protection sociale, gouvernance et tripartisme» ont contribué de manière significative à la réalisation des résultats politiques de haut niveau de l'OIT. L'évaluation fournit également des preuves supplémentaires que l'apprentissage à distance et la formation en présentiel sont des modalités d'apprentissage complémentaires, qu'il est préférable de combiner pour maximiser les résultats de l'apprentissage. L'évaluation identifie des actions concrètes pour affiner les services d'apprentissage du Centre qui seront prises en compte dans l'esprit d'une amélioration continue de la qualité. Les paragraphes suivants présentent la **réponse de la direction aux recommandations** formulées par les évaluateurs:

11. En réponse à la première recommandation, le Centre documentera de manière plus cohérente les évaluations formelles et informelles des besoins et les processus de planification du portefeuille au stade du plan du cycle du prestataire de services d'apprentissage. À cette fin, le Centre fournira aux programmes techniques des outils de suivi en ligne supplémentaires, notamment des listes de contrôle et des modèles d'enquêtes sur les besoins.

12. En réponse à la deuxième recommandation, le Centre continuera à faire pression pour une plus grande intégration des messages politiques transversaux de l'OIT liés à la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et des NIT dans le programme de ses cours ouverts, tout en respectant leur orientation thématique sur d'autres aspects de l'agenda du travail décent de l'OIT, tels que la promotion et la protection de l'emploi. Plus précisément, le Centre élargira encore la gamme de modules d'apprentissage à distance gratuits et autoguidés sur les questions de genre, d'égalité, de diversité et d'inclusion ainsi que sur les NIT et rendra ces modules accessibles aux participants sur les pages de cours d'eCampus. Le Centre déploiera en outre le concept de pilules d'apprentissage testé d'abord avec des fonds d'innovation au cours de l'exercice biennal 2024-25, qui permet aux participants d'accéder, via WhatsApp, à des «extraits» numériques gratuits sur les principaux messages politiques de l'OIT concernant le tripartisme et les NIT. Le Centre élargira également l'offre de discours vidéo prédiffusés sur les messages politiques fondamentaux de l'OIT élaborés avec des fonds

d'innovation au cours de l'exercice biennal 2024-25. Le cas échéant, les programmes techniques et les clients externes peuvent également réserver les orateurs principaux pour des présentations en direct.

- 13. En réponse à la troisième recommandation,** le Centre affinera davantage les éléments de conception d'eCampus et adaptera de manière proactive les systèmes internes pour soutenir pleinement une offre de cours hybrides efficace et accessible, en améliorant l'expérience de l'utilisateur et l'évolutivité. Cet effort continu de mise à niveau sera principalement axé sur l'utilisation de tuteurs IA pour l'apprentissage à distance autoguidé.
- 14. En réponse à la quatrième recommandation,** le Centre effectuera une analyse de suivi approfondie des faibles taux d'acquisition de connaissances enregistrés pour plusieurs activités de l'échantillon, tout en gardant à l'esprit que, dans l'ensemble (c'est-à-dire en considérant l'univers des activités au niveau de l'unité mises en œuvre en 2024), le programme «Protection sociale, gouvernance et tripartisme» a atteint l'objectif de performance fixé pour les activités du Centre. Dans le cadre de cet exercice, le Centre explorera plus avant les disparités de performance observées en ce qui concerne les apprenants âgés et, le cas échéant, différenciera davantage ses activités de développement des capacités en réponse aux besoins et souhaits d'apprentissage spécifiques à leur segment.
- 15. En réponse à la cinquième recommandation,** le Centre intégrera dans ses activités d'apprentissage davantage de simulations du monde réel et d'études de cas spécifiques aux régions, en particulier des pays du Sud, et augmentera ses investissements dans des services de traduction et d'interprétation de haute qualité alimentés par l'IA.
- 16. En réponse à la sixième recommandation,** le Centre encouragera davantage la collaboration interservices avec l'aide de l'initiative Catalyst et commencera à suivre la part des activités cocréées et co-exécutées en tant qu'indicateur de performance clé dans son cadre de gestion axé sur les résultats. Si les performances financières durables de l'organisation le permettent, le Centre accordera également une allocation supplémentaire au fonds de financement des bourses destiné à l'inscription de représentants des principaux mandants à des activités de formation menées par le programme «Protection sociale, gouvernance et tripartisme» et d'autres programmes techniques. En outre, le Centre automatisera partiellement ses processus d'inscription et numérisera ses processus de budgétisation à l'aide de modèles semi-automatisés.
- 17. En réponse à la septième recommandation,** le Centre renforcera ses services de suivi post-formation, par l'intermédiaire de son réseau d'anciens participants et en s'appuyant sur le système de prix des pionniers mis en place au cours de l'exercice biennal 2024-25. Le Centre formera les membres de sa faculté d'apprentissage à un suivi plus cohérent des participants, notamment par l'utilisation d'assistants d'IA.
- 18. Pour plus d'informations** sur les actions concrètes menées en réponse aux recommandations des évaluateurs, voir les descripteurs des produits sous les résultats 1 (augmentation de la portée) et 2 (amélioration de l'impact) du **P&B du Centre pour 2026-27**. Les actions visant à favoriser l'automatisation et la numérisation des processus opérationnels du Centre sont prises en compte dans le produit 4 (facteurs favorables de performance institutionnelle durable) du même document.