

# Conseil du Centre

90<sup>e</sup> session, novembre 2026

CC 90/2

## DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### Évaluation externe des activités de formation du programme Entreprises et économies durables (SEE) -

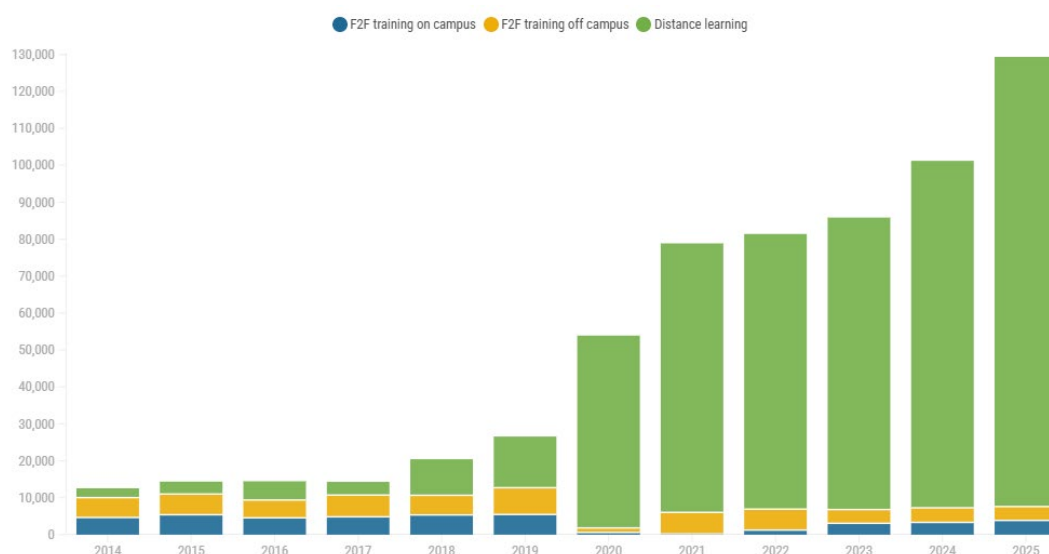
#### Réponse de la Direction

##### 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 2026-27 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 de l'évolution positive 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)<sup>1</sup>.
2. **L'évaluation externe 2026** des activités de formation du Centre couvertes dans ce document du Conseil couvre à la fois les activités d'apprentissage à distance et les cours de formation en présentiel, en tenant dûment compte de la pondération relative des actifs de chaque modalité d'apprentissage et, dans ce dernier cas, en incluant à la fois la formation en présentiel sur le campus et dans le monde entier sur le terrain (voir graphique ci-dessous). L'évaluation 2026 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 depuis 2014.

<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 synthétisés dans des présentations numériques accessibles à l'adresse <https://www.itcilo.org/fr/ressources/presentations-numeriques>.

### Nombre d'inscriptions aux activités de formation (2014-2025)



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 2026 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 stratégique 4 de l'OIT (Des entreprises durables pour une croissance inclusive et un travail décent). 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'orientation thématique de l'évaluation 2026 portait sur les activités de formation du programme Entreprises et économies durables (SEE) au sein du Département de la formation. Le programme SEE propose des services de développement des capacités selon des axes thématiques. L'évaluation a porté sur un échantillon de 20 activités de formation réalisées au cours de la période 2024-25 dans tous les axes de travail et sélectionnées à dessein pour refléter une variété d'approches, de lieux et de méthodologies de formation.
5. L'évaluation a appliqué une **approche de méthodes mixtes**, intégrant des preuves quantitatives et qualitatives structurées selon la norme ISO 29993:2017(E) pour les services d'apprentissage en dehors de l'éducation formelle et le cycle de gestion de la qualité Planifier-Faire-Vérifier-Agir (PDCA) utilisé par le Centre. L'évaluation s'est également appuyée sur les principes et bonnes pratiques des Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management (ISO 19011:2018), fournissant un système de référence à l'échelle mondiale qui améliore la fiabilité et la comparabilité des conclusions. Chaque activité de formation de l'échantillon a été analysée en utilisant le modèle standard de chaîne de résultats du Centre. Les six critères de l'OCDE-CAD, complétés par la validité de la conception de la formation et l'efficacité des dispositifs de gestion, ont été utilisés pour structurer l'analyse.

6. Les **limites** rencontrées au cours de l'évaluation étaient que la collecte de données anonymisées et volontaires, appliquée pour des raisons de confidentialité et conformément aux accords sur les données des participants, limitait la capacité de relier les dossiers individuels dans les ensembles de données. Comme pour la plupart des évaluations de formation, les résultats étaient autodéclarés et transversaux, ce qui limite l'inférence causale. Les répondants anglophones ont également dominé l'enquête et les groupes de discussion, certaines régions étant sous-représentées. Compte tenu de la période de prestation 2024-25 et du calendrier d'évaluation à la mi-2026, cela reflète les résultats en début de trajectoire plutôt qu'un impact mature, renforçant la nécessité d'un mécanisme de suivi permanent. La collecte de données a également coïncidé avec la période des vacances d'été en Europe, ce qui a contribué aux pressions en termes de calendrier, lesquelles ont été gérées par des prolongations d'échéances et en donnant la priorité à la qualité analytique. Dans l'ensemble, la triangulation, la planification adaptative et la validation par rapport à la matrice d'évaluation ont permis de maintenir la crédibilité et l'aspect exploitable des conclusions.

## II. Conclusions et recommandations des évaluateurs

### 7. Conclusions<sup>2</sup>

#### Pertinence (question d'évaluation 1)

La pertinence du programme SEE pour ses participants et pour les priorités stratégiques de l'OIT est la conclusion la plus solidement établie de cette évaluation. Les deux éléments de l'enquête ayant obtenu les scores les plus élevés sont la motivation à développer davantage les compétences (4,61/5) et la pertinence par rapport aux besoins professionnels (4,56/5), et le signal est uniforme dans toutes les sources: les entretiens avec les clients institutionnels confirment la pertinence des cours, et les réponses en texte libre décrivent à plusieurs reprises la formation comme la première présentation opérationnelle de cadres que les participants n'avaient rencontrés auparavant que de manière abstraite. L'alignement sur le Plan stratégique du Centre pour 2022-25 et sur les ancrages normatifs de l'OIT est démontrable au niveau de la conception dans tous les domaines. La qualification est opérationnelle plutôt que stratégique, et concerne l'orientation plutôt que le fond: l'instrument qui sous-tend une session n'est pas systématiquement rappelé au fur et à mesure que se déroule la session, de sorte que les participants peuvent repartir en étant capables d'appliquer le fond d'un instrument de l'OIT sans l'attribuer à l'instrument concerné (F1). C'est important pour la visibilité normative du Centre plutôt que pour ce que les participants apprennent et cela peut être résolu grâce aux conseils des facilitateurs sans temps de session supplémentaire (recommandation 4).

#### Cohérence (QE 2)

Le programme SEE est cohérent avec le mandat de l'OIT et avec la logique de portefeuille du Centre, à condition que la cohérence soit jugée par rapport à son modèle opérationnel réel: les entretiens avec la haute direction ont confirmé que tous les axes sont gérés comme un portefeuille d'offres vaguement liées partageant une marque, un cadre de gouvernance et un système de GAR, de sorte qu'une légère coordination entre les volets est un élément de conception plutôt qu'un échec de gestion. La cohérence externe est la plus forte là où les projets de coopération technique créent une relation formelle de co-conception, comme avec SURE/Palestine. Sur les thèmes transversaux, des valeurs de marqueur de 2 ou plus ont été enregistrées pour le genre dans quatre des vingt activités échantillonnées et pour les normes internationales du travail dans trois, avec une note de 1 partout pour le dialogue social et le tripartisme.

<sup>2</sup> Cité dans: Evaluation externe 2026 des activités de formation du CIF-OIT, pp. 6-64.

Parce que l'échantillon était intentionnel plutôt que proportionnel, ces chiffres décrivent l'échantillon plutôt que le portefeuille et ne peuvent être lus par rapport aux objectifs institutionnels. Ils montrent que l'intégration est concentrée dans la minorité d'activités dont le sujet l'intègre déjà (F6). Les valeurs de marqueur enregistrent dans tous les cas l'intention de conception telle qu'elle est saisie administrativement plutôt que le contenu tel qu'il est dispensé, et le Centre a depuis lors organisé une session de recyclage sur la méthodologie des marqueurs et révisé les affectations de l'exercice biennal, avec une augmentation des valeurs notées. Le modèle de financement mixte requiert un équilibre continu entre les revenus gagnés et le travail axé sur le mandat. C'est activement géré au niveau du Centre, et l'évaluation n'a trouvé aucune preuve que le contenu ait été façonné en s'éloignant des ancrages normatifs du programme (F7).

#### Validité de la conception de la formation (QE 3-4)

La qualité pédagogique est une force évidente. Les trois dimensions de la Communauté d'enquête obtiennent un score supérieur à 4,2/5 avec un quart de point d'écart entre le plus élevé et le plus bas (présence enseignante 4,46, présence cognitive 4,34, présence sociale 4,20). Ainsi, bien que le classement montre où l'attention portée à la conception serait la plus fructueuse, aucune des trois n'obtient un mauvais résultat. L'examen des vingt conceptions de cours par les évaluateurs le corrobore: les objectifs d'apprentissage sont clairement présentés dans 95 pour cent des activités et les retours structurés des tuteurs sont mis en évidence dans 75 pour cent. L'examen de la conception et l'enquête convergent sur l'interaction entre pairs: les échanges informels ne sont clairement mis en évidence que dans 55 pour cent des activités, ce qui correspond à la présence sociale en tant que dimension la plus faible et à l'aisance pour exprimer un désaccord avec ses pairs (4,01/5) en tant qu'élément d'expérience le moins bien noté dans l'enquête - l'un des résultats triangulés les plus solides de cette évaluation, et une opportunité à faible coût dans un programme dont le sujet invite à un désaccord raisonnable (recommandation 5). La modalité pointe dans la même direction. Aucune modalité n'a de mauvais résultats en termes de qualité pédagogique, et les préférences futures sont trop équitablement réparties pour être classées (35,2 pour cent mixte, 34 pour cent en présentiel, 30,8 pour cent en ligne), environ deux tiers des participants souhaitant que chaque élément soit présent: les participants veulent les deux plutôt que le remplacement de l'un par l'autre. La formation mixte, la seule configuration offrant les deux, est simultanément la préférence modale et la moins bien notée sur les deux instruments, ce qui fait de la jonction entre les composantes l'opportunité la plus claire liée à la modalité dans cette évaluation.

Deux lacunes structurelles se répètent dans toutes les activités: aucune activité échantillonnée n'a documenté les attentes et les besoins d'apprentissage des participants avant le début du cours (F2), ce que le Centre s'est engagé à traiter à l'étape Planifier (recommandation 2); et les intervenants externes de haut niveau sont intégrés au cas par cas plutôt que par le biais d'un protocole partagé (F3). La conception des certificats, en revanche, est solide - les critères du cadre à trois niveaux sont appliqués de manière cohérente et les parcours de réussite suivent une logique claire. Il manque la documentation et le suivi plutôt que la logique: la justification du niveau attribué n'est pas enregistrée au niveau de l'activité, et le taux de certification plus élevé que le tableau de bord du Centre enregistre pour les activités de parcours de réussite sur l'exercice biennal (85,9 pour cent contre 71,1 pour cent) n'a pas encore été interprété au niveau des axes du SEE, où le format et la durée diffèrent systématiquement entre les deux types de certificats (F4). L'acquisition de connaissances repose sur onze des vingt activités - sept des huit cours ouverts, pour lesquels l'instrument est obligatoire, et quatre activités sur mesure, pour lesquelles il est recommandé. La couverture suit donc le caractère obligatoire de l'instrument plutôt

qu'une conformité incohérente. La performance sur l'instrument n'est pas en cause, et le Centre consolide les résultats dans ses propres analyses. Le calcul de l'ICP 2.B sur l'ensemble échantillonné (recommandation 6) n'a pas pu être fait ici.

#### Efficacité (QE 5-8)

Le programme est efficace aux niveaux qu'il mesure actuellement et vraisemblablement efficace aux niveaux qu'il ne mesure pas. Les résultats au niveau des apprenants sont solides et cohérents dans tous les domaines, la pertinence, la traduction de la théorie en pratique et la motivation à développer davantage les compétences se situant toutes entre 4,53 et 4,61, et l'amélioration des propres compétences des participants ayant une note de 4,13/5. Les résultats se précisent davantage au niveau individuel: sur les 176 répondants ayant été orientés vers cette question, 88 pour cent ont indiqué que la formation avait influencé leur pratique ou leur travail politique, 77 pour cent décrivant cette influence comme significative ou modérée, et 153 d'entre eux - soit 87 pour cent - ont fourni un exemple concret, ce qui dépasse largement l'objectif institutionnel de 75 pour cent fixé pour l'ICP 2.C. L'amélioration de la performance professionnelle (3,83) et de la capacité organisationnelle ou d'entreprise (3,46) se situe à nouveau plus bas, car l'intégration d'une capacité dépend du mandat, des ressources et du calendrier qui échappent en grande partie au cours. Le contact continu par la suite est l'un des rares leviers dont dispose le programme à ce stade (recommandation 1).

Sur les résultats différentiels, les données factuelles permettent désormais une comparaison directe sur le genre, voire sur chaque dimension. Les mesures de résultats ont été comparées par genre des répondants sur dix points, et aucun n'a montré de différence statistiquement significative. Des effets mineurs ne seraient pas détectables sur une base de 219 répondants, mais l'enquête ne fournit aucune preuve que les résultats diffèrent selon le genre. L'élément sur la visibilité de l'égalité des genres est une mesure différente, évaluée positivement dans chaque activité pour laquelle des données existent, et sa valeur la plus basse (4,07/5, RBC for a Just Transition) se situe là où le genre est le moins intrinsèque au sujet traité.

La conclusion différentielle la plus claire est géographique: Les répondants d'Afrique subsaharienne, qui représentent environ 40 pour cent de l'échantillon, évaluent la connectivité et l'environnement technique de manière moins favorable et signalent des perturbations à un taux plus élevé - une question d'égalité d'accès reflétant les conditions dans les environnements de travail des participants plutôt que la qualité de la prestation. Le fait que cette ventilation ait produit à la fois un résultat rassurant sur le genre et la constatation la plus claire de l'évaluation en matière d'équité d'accès justifie d'en faire une pratique courante (recommandation 7).

#### Efficacité des modalités de gestion (QE 9-11)

Les modalités de gestion sont efficaces au sein des équipes et intentionnellement minimales entre elles. Le modèle matriciel - des responsables d'activités siégeant dans des groupes thématiques et assurent également des fonctions institutionnelles transversales - est approprié pour une organisation de portefeuille, mais peut créer des demandes concurrentes lors des périodes de prestation intensives. La lacune dans le cycle de qualité relève de la traçabilité plutôt que de la disponibilité des données ou de l'attention portée aux retours des participants: les données de fin d'activité sont collectées de manière cohérente et mises à la disposition des équipes de cours via des tableaux de bord internes, de sorte que la matière première pour l'amélioration de la conception est présente et visible. L'évaluation n'a toutefois pas pu mettre en évidence une étape documentée au cours de laquelle les données de l'édition précédente sont examinées avant que la conception de l'édition suivante ne soit finalisée. Il s'agit d'une opportunité de rendre les efforts existants traçables plutôt que la preuve qu'aucun effort de ce type n'existe (recommandation 6). La coordination inter-programmes avec

d'autres programmes thématiques du Centre est moins systématique que la coordination au sein des axes - une opportunité inexploitée plutôt qu'un échec, et une question que le Centre traite déjà par le biais de son initiative Catalyst et d'un indicateur connexe dans le programme et budget 2026-27.

#### Efficienne (QE 12-13)

Le modèle de prestation est efficient dans son utilisation à la fois de l'effort de développement et de la portée. Sur les vingt activités échantillonnées, un revenu de 893 782 euros a généré une contribution aux coûts fixes de 528 919 euros, soit 59 pour cent du revenu. Il s'agit d'une mesure de contribution et non d'un calcul de recouvrement des coûts - les coûts fixes et indirects du Centre ne sont pas attribués au niveau de l'activité, et les données de coûts au niveau de l'activité ne sont pas conservées dans le système de suivi du Département de la formation - et sur cette mesure, le portefeuille échantillonné affiche de solides performances. La prestation en ligne étend la portée à un coût marginal par participant supplémentaire que le présentiel ne peut égaler, tandis que les activités à inscription libre payante génèrent des revenus gagnés qui aident à subventionner le travail découlant du mandat. Une deuxième force, moins visible, est la réutilisation systématique de l'effort de développement à travers les modalités et les contextes, ce qui amortit le coût réel le plus important dans un programme de ce type sur plusieurs prestations. Elle est actuellement soutenue de manière informelle plutôt que par un mécanisme de catalogage du contenu réutilisable (recommandation 3). La qualification ne porte pas sur la discipline budgétaire mais sur l'équité de l'expérience: 39 pour cent des répondants ont signalé des perturbations de connectivité et 28 pour cent, des problèmes avec la plateforme technique. Les deux éléments sont formulés à l'inverse et ne sont pas comparables aux éléments de satisfaction figurant ailleurs dans l'enquête - une fois mis de côté, chaque élément restant de la série technique obtient un score égal ou supérieur à 4,06 - et la répartition qui les sous-tend indique une contrainte concentrée sur une cohorte, liée à l'infrastructure propre aux participants plutôt qu'à un problème de qualité à l'échelle du programme. L'implication n'est pas que la prestation en ligne devrait être réduite, puisqu'elle est ce qui rend la formation accessible à la plupart des personnes concernées, mais que la conception des cours en ligne devrait supposer une connectivité peu fiable plutôt que de la traiter comme une exception.

#### Impact (QE 14-15)

L'impact au sens strict, c'est-à-dire un changement vérifié et attribuable soutenu dans le temps, ne peut être établi au cours d'un seul cycle d'évaluation sans le suivi longitudinal que le programme ne met pas encore en œuvre. Ce que l'évaluation peut établir, c'est une revendication de contribution le long d'une chaîne de résultats étant la plus dense à la base. Le bénéfice perçu est fortement positif et se maintient dans le temps: la satisfaction s'est maintenue ou a augmenté après le cours pour 81,3 pour cent des répondants, 77,3 pour cent se placent au sommet de l'échelle de recommandation, et 90,9 pour cent ont l'intention de suivre un autre cours du Centre. Le changement est documenté au niveau de la pratique individuelle à grande échelle, et au niveau de l'entreprise et de la politique par des exemples spécifiques - diligence raisonnable en matière de droits de l'homme intégrée dans les marchés publics multinationaux, documents de politique ministérielle intégrant du contenu de CRE. Il s'étend ensuite à un niveau de cascade que peu de programmes de cette taille peuvent montrer, et cette cascade est le signal d'impact unique le plus fort: SURE Phase 3 fonctionnant entièrement sous la direction de formateurs dans des PME palestiniennes, et une formatrice en entreprises vertes au Kenya qui a formé à ses propres frais 396 participants au-delà de la cohorte financée. Parce que cette prestation ultérieure n'est pas systématiquement documentée, l'empreinte réelle du programme est sous-estimée dans ses propres rapports. La conclusion n'est donc pas

que l'impact n'est pas prouvé, mais qu'il est saisi périodiquement plutôt que continuellement. En dehors des projets de coopération technique, aucun mécanisme permanent ne permet de saisir l'application à six ou douze mois, de sorte que les données factuelles des résultats les plus solides du programme sont récupérées en grande partie lorsqu'une évaluation externe les recherche.

#### Durabilité (QE 16)

La durabilité repose sur des bases solides, et l'écart se situe à un niveau spécifique et traitable. Les signaux de fidélité rapportés ci-dessus sont exceptionnels, et la cascade soutient la prestation ultérieure sans les ressources du Centre. Les parcours de formation de formateurs et de certification apparaissent comme l'élément de durabilité transformateur du portefeuille, distingué par la conversion documentée de formateurs certifiés en capacité de prestation autonome - avec deux réserves: les résultats en cascade ne sont pas systématiquement documentés dans le suivi du programme, ayant fait surface grâce aux propres instruments de cette évaluation, et la capacité de réplication est inégale, car les formateurs bénéficiant d'un soutien institutionnel ou financier peuvent répliquer, tandis que ceux sans mandat organisationnel ne le peuvent pas (F8/T5). La conclusion centrale concerne le niveau auquel se situe l'écart restant. Les cinq groupes de discussion et les neuf entretiens avec des informateurs clés ont tous identifié le manque de suivi structuré après un cours comme la principale contrainte à la poursuite de l'apprentissage. Il s'agit d'une conclusion concernant l'activité individuelle, et non le Centre. Le Centre gère une plateforme institutionnelle établie pour les anciens participants ([alumni.itsilo.org](http://alumni.itsilo.org)), que l'évaluation a examinée directement, soutenue par une programmation exclusive pour les anciens participants et le Prix annuel des pionniers. Ce qui n'est pas encore systématique, c'est la couche inférieure, un canal de cohorte ouvert à la clôture d'une activité, et un court instrument revisitant ces mêmes participants six ou douze mois après l'activité. Les groupes WhatsApp auto-organisés que les participants créent montrent à la fois la demande pour une telle couche et le peu que cela coûterait à satisfaire. Il s'agit donc d'une opportunité additive plutôt que corrective (recommandation 1).

#### Globalement

Le résultat unique le plus impressionnant de cette évaluation est la convergence de deux instruments indépendants sur la qualité de la prestation: le questionnaire de fin d'activité du Centre a enregistré une note de qualité globale moyenne de 4,56/5 sur 771 réponses dans 18 des 20 activités échantillonnées, tandis que l'enquête auprès des anciens participants, réalisée un à deux ans plus tard, fait état de 92,5 pour cent de résultats positifs, sans érosion significative de l'évaluation des participants au fil du temps. La valeur distinctive du programme repose sur trois atouts qu'un prestataire commercial ne peut reproduire: le fondement normatif, qui différencie l'offre d'un contenu commercial superficiellement similaire et explique pourquoi une orientation incohérente pendant les sessions (F1) est une préoccupation commerciale autant que normative; la crédibilité institutionnelle, la marque de l'OIT plutôt que le certificat lui-même étant la principale source de la réputation de la formation pour les participants et leurs employeurs (T6); et le multiplicateur en cascade, qui étend la portée du Centre à un coût marginal minimal.

Le programme fait ce qu'il faut (pertinence), le fait bien au moment de la prestation (validité de la conception et efficacité tant dans l'apprentissage que dans l'application sur le lieu de travail), et génère des résultats que les participants intègrent de manière démontrable dans leurs contextes professionnels. Ses faiblesses ne sont pas concentrées dans la prestation mais dans l'architecture qui l'entoure: les besoins ne sont pas diagnostiqués avant la conception, les résultats ne sont pas suivis au niveau de la cohorte après la prestation, et les preuves d'impact existantes ne sont pas systématiquement documentées.

Parce que l'infrastructure de mesure est déjà en place, c'est-à-dire le cadre de gestion axée sur les résultats (GAR), l'eCampus, les licences d'enquête existantes et une plateforme institutionnelle établie pour les anciens participants, l'opportunité centrale identifiée par cette évaluation est celle d'une réallocation plutôt que d'un investissement: un mécanisme léger de vérification ponctuelle de six mois, ajouté à ce qui existe déjà, convertirait la qualité d'apprentissage démontrée en un impact systématiquement suivi et rapporté à un coût marginal.

## 8. Recommandations<sup>3</sup>

**Recommandation 1: Ajouter une couche au niveau de la cohorte au cadre de suivi des anciens participants du Centre.** Il est recommandé au programme SEE, conjointement avec le Département de la formation, d'établir une couche de suivi au niveau de l'activité individuelle, en dessous de l'infrastructure institutionnelle existante du Centre pour les anciens participants et l'assurance qualité. Cela signifie deux choses: un canal de cohorte ouvert à la clôture de chaque activité, et une courte enquête de vérification ponctuelle d'environ cinq éléments envoyée à ces mêmes participants six mois plus tard - introduite initialement pour un petit nombre d'activités et financée par la réallocation d'une partie de l'effort actuellement absorbé par le long instrument de fin d'activité. Lorsque les participants ont déjà créé leurs propres canaux de pairs, ceux-ci doivent être reconnus comme approuvés par le programme et légèrement soutenus, avec une incitation périodique du facilitateur et un lien vers les ressources de l'eCampus, plutôt que remplacés.

Cela comble la lacune la plus systématiquement signalée dans l'évaluation, à savoir l'absence de contact au niveau du cours individuel, identifiée dans les cinq groupes de discussion et dans neuf des douze entretiens avec des informateurs clés (QE 4, QE 7, QE 15, QE 16). La plateforme des anciens participants, les bourses, les avant-premières et les webinaires réservés exclusivement aux anciens participants du Centre, ainsi que le Prix des pionniers fournissent l'infrastructure institutionnelle. Ce qui est proposé, c'est la couche au niveau de l'activité en dessous, qui permettrait à l'impact qui se produit de manière démontrable d'être suivi et rapporté habituellement, y compris par rapport à l'ICP 2.D.

**Recommandation 2: Appliquer systématiquement une évaluation documentée des besoins d'apprentissage dans tous les axes du SEE.** Il est recommandé au programme SEE et au Département de la formation de donner effet à l'engagement du Centre pour 2026-27 concernant la documentation à l'étape Planifier de manière cohérente dans tous les axes thématiques, en utilisant un instrument en deux parties couvrant (i) une description structurée du besoin du client ou de l'institution et (ii) une base de référence des compétences des participants, appliquée et documentée dans tous les nouveaux cycles de développement d'activités - y compris les activités sur mesure, où la pratique documentée est actuellement la plus faible (QE 1, QE 3, QE 10).

Le Centre s'est déjà engagé, dans sa réponse de gestion à l'évaluation précédente, à documenter plus systématiquement l'évaluation formelle et informelle des besoins et la planification du portefeuille à l'étape Planifier du cycle de service d'apprentissage. Cette recommandation concerne l'application cohérente de cet engagement dans tous les axes du SEE, ce qui permettrait de calibrer le contenu aux besoins institutionnels et individuels et de fournir la base de données factuelles de l'étape Planifier que le cycle même de qualité du Centre présuppose.

<sup>3</sup>Cité dans: évaluation externe 2026 des activités de formation du CIF-OIT, pp. 64-68.

**Recommandation 3: Consolider et développer davantage le modèle de formation des formateurs en tant que pilier stratégique du portefeuille.** Il est recommandé au programme SEE de conserver ses activités de formation des formateurs (FdF) et de certification en tant que pilier stratégique du portefeuille et de les développer davantage, en passant de la formation ponctuelle des formateurs à la gestion délibérée d'une communauté de formateurs au fil du temps. Cela implique quatre choses:

- fournir un soutien structuré après la certification aux formateurs, tel que des apports de recyclage périodiques, un accès continu à du matériel pédagogique mis à jour et une communauté de pairs légèrement modérée, en s'appuyant sur le mécanisme proposé dans la recommandation 1;
- dans la mesure du possible, maintenir à jour le contenu que les formateurs dispensent par la suite;
- dans la mesure du possible, documenter systématiquement les résultats en cascade, y compris le volume, le profil et la portée de la formation dispensée par la suite par les formateurs certifiés; et
- placer la gouvernance des parcours de certification sur une base documentée, incluant les attentes en matière de taux de certification et les mesures à prendre lorsqu'un écart significatif apparaît entre le nombre de personnes formées et celui de personnes certifiées.

La cascade est le mécanisme de durabilité et d'impact le plus efficace du programme, mais ses résultats sont apparus grâce aux instruments sur mesure de cette évaluation plutôt que par le biais d'un suivi de routine, et la proportion de participants formés qui terminent leur certification détermine combien sont en mesure de la propager (QE 6, QE 15, QE 16). Développer le modèle dans cette optique - avec les moyens existants et en pondérant explicitement tout soutien ciblé aux formateurs par rapport à l'impact qu'il protège - permettrait de transformer le multiplicateur d'une source d'impact affirmée en une source d'impact démontrée, de préserver sa qualité dans le temps et de commencer à remédier à l'inégalité de la capacité de reproduction parmi les formateurs certifiés identifiée par l'évaluation.

**Recommandation 4: Soutenir une formation de recyclage annuelle et une communication sur l'attribution des marqueurs et intégrer la méthodologie de la conception à la réalisation.** Il est recommandé au programme SEE, en consultation avec le point focal genre et ILSGEN, de maintenir une formation de recyclage annuelle et une communication sur l'attribution des marqueurs de genre, de NIT et d'ODD aux activités et sur leurs implications, de la conception à la mise en œuvre. Le codage de marqueurs est effectué au stade de la conception pour refléter ce qui sera fait lors de la réalisation de l'activité. La recommandation concerne le maintien de ce lien explicite et visible pour les participants lors de la session elle-même.

Deux mesures sont proposées: intégrer une brève perspective de genre dans l'étape actuelle d'approbation de la conception des activités, avec une responsabilité d'examen confiée au point focal genre existant; et intégrer des références explicites et répétées aux instruments normatifs pertinents de l'OIT dans les guides du facilitateur déjà produits pour chaque activité, en remplaçant le contenu générique de mise en contexte.

L'ancrage normatif du programme est démontrable au niveau de la conception et confirmé par les participants, et les résultats des indicateurs de performance clés institutionnels du Centre, dans lesquels les participants évaluent si les normes internationales du travail, le dialogue social et le tripartisme étaient évidents dans la prestation des cours, sont systématiquement élevés. Cependant, l'instrument spécifique qui sous-tend une session n'est pas systématiquement rappelé au fur et à mesure du déroulement de la session, et l'intégration significative du genre est concentrée dans la minorité d'activités dont le sujet couvre déjà cette question (QE 1,

QE 2, QE 8). La formation de recyclage sur le marqueur de genre du Centre, la communication méthodologique qui l'accompagne et la révision ultérieure des attributions de marqueurs pour l'exercice biennal ont déjà amélioré la manière dont l'intégration est enregistrée sont les deux mesures proposées.

**Recommandation 5: Intégrer une interaction structurée entre pairs dans la prestation en ligne et mixte.** Il est recommandé aux concepteurs de formation et aux facilitateurs d'intégrer des éléments d'interaction structurée entre pairs dans les guides de facilitation existants pour les activités en ligne, soit en complément, soit en remplacement des créneaux de discussion libre non structurés.

L'interaction entre pairs est évaluée positivement, mais reste systématiquement un peu en deçà des deux autres dimensions de la Communauté d'enquête, et l'examen de la conception a révélé que les opportunités d'échange informel étaient l'élément le moins uniformément mis en œuvre parmi les activités échantillonnées (QE 3, QE 5). Il s'agit d'une opportunité d'ajouter quelque chose à une expérience d'apprentissage en ligne déjà solide, et non d'un argument pour réduire la prestation en ligne, car l'offre en ligne est ce qui rend cette formation accessible à la plupart des participants qui la reçoivent, et elle obtient de bons résultats en termes de qualité pédagogique. La refonte Next de l'eCampus offre un moment naturel pour intégrer ce changement.

**Recommandation 6: Rendre explicite le passage des données factuelles d'évaluation à la conception des cours et combiner l'évaluation interne avec l'évaluation externe.** Il est recommandé au programme SEE et au Département de la formation de rendre traçable le lien entre les données factuelles d'évaluation et les décisions de conception, et de repositionner l'évaluation externe comme la deuxième étape d'un processus en deux phases. Cinq mesures sont proposées:

- établir une étape documentée au cours de laquelle les données de fin d'activité de l'édition précédente sont examinées avant que la conception de l'édition suivante ne soit finalisée, en s'appuyant sur les tableaux de bord internes dont disposent déjà les équipes de cours;
- étendre aux équipes de cours le même accès direct aux ensembles de données d'évaluation externe que celui dont elles disposent déjà pour les instruments administrés via l'eCampus, afin que la base de données factuelles complète sur leurs propres activités soit centralisée en un seul endroit;
- séquencer l'évaluation interne et externe afin que les équipes de programme réalisent leur propre auto-évaluation ou enquête auprès des participants avant un cycle d'évaluation externe, l'exercice externe validant, approfondissant et s'appuyant sur ce travail plutôt que le remplaçant;
- consolider les résultats du test d'acquisition des connaissances au niveau du programme afin que l'ICP 2.B puisse être rapporté spécifiquement pour le portefeuille de SEE, et examiner avant et après la formation la norme pour les activités sur mesure - proportionnellement au format et à la durée, et sous réserve de l'accord du client commanditaire - plutôt qu'une option soulevée au cas par cas;
- enregistrer au niveau de l'activité la justification du niveau de certification attribué dans le cadre de certification à trois niveaux et surveiller si la structure à plusieurs niveaux produit les effets d'engagement qu'implique sa conception.

Les données de fin d'activité sont collectées de manière cohérente et sont directement accessibles aux équipes de cours via l'eCampus et les tableaux de bord internes du Centre. L'évaluation n'a pas pu démontrer qu'il y a un point documenté auquel elles informent le prochain cycle de conception, ce qui laisse l'étape Vérifier du cycle de qualité sans voie traçable vers l'étape Planifier (QE 4, QE 10, QE 13). Renvoyer les données aux équipes et leur demander d'évaluer en premier améliorerait la qualité et l'utilité de l'exercice interne et externe, réduirait la dépendance du programme vis-à-vis

de l'évaluation externe périodique pour les données factuelles de résultats, et rendrait plusieurs décisions de conception récurrentes traçables plutôt que déductibles.

Sur l'acquisition des connaissances, établir ce que les participants savent avant une activité et à nouveau après est fondamental pour démontrer que l'apprentissage a eu lieu, et a en soi de la valeur pour les participants. Laisser cela à la discrétion du client pour toute une catégorie de prestation est la principale contrainte sur la capacité du programme à prouver ses résultats d'apprentissage (QE 3, QE 4).

**Recommandation 7: Faire de la ventilation des résultats une pratique de rapport habituelle.** Il est recommandé au programme SEE, avec le soutien des fonctions d'assurance qualité et d'analyse de données, de faire de la ventilation des résultats une caractéristique habituelle des rapports au niveau du programme plutôt qu'un exercice entrepris lors des évaluations externes périodiques.

Des données ventilées de la participation et des résultats sont déjà disponibles pour le personnel via les tableaux de bord internes du Centre, donc ce qui est proposé concerne la pratique de rapport plutôt que la capacité d'analyse. Cela signifie présenter les résultats ventilés par sexe, région, type de mandant et modalité comme un élément permanent des rapports de programme; réduire le taux de non-réponse sur les caractéristiques déjà saisies dans les instruments d'anciens participants et d'inscription; et continuer à étendre l'administration des enquêtes et la sensibilisation multilingues afin que toutes les circonscriptions linguistiques soient représentées proportionnellement à l'empreinte de prestation du programme. L'exclusion délibérée du genre du questionnaire de fin d'activité n'est pas en cause.

Les mesures de résultats ont été testées par sexe pour cette évaluation et n'ont produit aucune différence significative sur dix mesures. C'est un résultat positif, et qui mérite d'être démontré systématiquement plutôt que lors des évaluations externes périodiques. Des données ventilées de la participation et des résultats sont déjà disponibles pour le personnel via les tableaux de bord internes du Centre. Il est proposé qu'elles deviennent une caractéristique permanente des rapports au niveau du programme, afin que la parité puisse être démontrée systématiquement et que toute dérive soit détectée rapidement. Certains groupes linguistiques étaient faiblement représentés dans la base de données factuelles de cette évaluation (QE 8, QE 14), et la ventilation a produit certaines des conclusions les plus exploitables de l'évaluation. En faire un élément de routine soutiendrait également l'examen prévu par le Centre des disparités affectant les apprenants plus âgés.

### III. Réponse de la Direction

9. **Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation externe.** L'évaluation montre que les activités d'apprentissage du programme SEE 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:
10. **En réponse à la recommandation 1,** le Centre établira, sur une base pilote et initialement au niveau du programme SEE, au niveau de l'activité individuelle, en

dessous de l'infrastructure institutionnelle existante du Centre pour les anciens participants et l'assurance qualité. Le projet pilote impliquera l'ouverture d'un canal de cohorte à la clôture de chaque activité, et une enquête de contrôle rapide automatisée envoyée à ces mêmes participants six mois plus tard. En attendant les résultats du projet pilote, ces instruments pourraient éventuellement être déployés pour toutes les activités de formation du Centre.

11. **En réponse à la recommandation 2**, le Centre documentera plus systématiquement les besoins du client ou de l'institution lors de l'étape Planifier du cycle de prestation de services et établira une base de référence des compétences des participants, appliquée et documentée pour tous les cours ouverts. Pour les activités sur mesure, cette étape préparatoire dépend de la volonté du client d'autoriser (et de financer) l'analyse des besoins en formation.
12. **En réponse à la recommandation 3**, le programme SEE conservera et développera davantage ses activités de formation des formateurs (FdF) et de certification en tant que pilier stratégique, passant d'une formation ponctuelle des formateurs à la gestion délibérée d'une communauté de formateurs dans la durée, dans le cas d'activités sur mesure et spécifiques à un projet, sous réserve de la volonté du client de s'engager dans (et de financer) ces mesures de suivi. Le Centre diffusera en outre les bonnes pratiques du programme SEE en matière de FdF et d'activités de certification parmi tous les programmes techniques.
13. **En réponse à la recommandation 4**, le Centre maintiendra une formation de recyclage annuelle et une communication sur l'attribution des marqueurs de genre, de NIT et d'ODD aux activités et sur leurs implications, de la conception à la mise en œuvre.
14. **En réponse à la recommandation 5**, le Centre encouragera les concepteurs de formation et les facilitateurs de son corps enseignant à intégrer des éléments d'interaction structurée entre pairs dans les guides de facilitation existants pour les activités en ligne, soit en complément, soit en remplacement des créneaux de discussion libre non structurés.
15. **En réponse à la recommandation 6**, le Centre cherchera à intégrer plus systématiquement les données factuelles des évaluations dans les décisions de conception des futurs cycles PDCA, en s'appuyant sur les tableaux de bord internes dont disposent déjà les équipes de cours et en étendant l'accès direct des programmes techniques aux ensembles de données d'évaluation externes; en consolidant les résultats des tests d'acquisition des connaissances et en examinant avant et après la formation la norme, y compris pour les activités sur mesure (sous réserve de l'accord du client); et, sous réserve des résultats du projet pilote (voir la recommandation 1 ci-dessus), en déployant les instruments d'évaluation de suivi automatisés dans tous les programmes techniques et en intégrant les données d'évaluation de suivi dans les futures évaluations externes.
16. **En réponse à la recommandation 7**, le Centre fera de la désagrégation des résultats une caractéristique systématique des rapports au niveau des programmes, en s'appuyant sur les tableaux de bord internes d'analyse de l'apprentissage du Centre mis à disposition en 2025. Les données ventilées sur les résultats spécifiques du programme seront mises à disposition via les présentations numériques, les visuels de données et les rapports annuels de mise en œuvre régulièrement publiés par le Centre.