

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

## **Évaluation externe indépendante des activités de formation et d'apprentissage du Centre dans le domaine du développement des compétences**

### **I. Introduction**

1. Le Plan stratégique 2018-2021 du Centre international de formation de l'OIT (« le Centre ») entend faire jouer par ce dernier « les premiers rôles dans le monde de la formation » et voit en lui « le lieu de passage obligé pour le développement et le renforcement des capacités des mandants de l'OIT. »<sup>1</sup> Le cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend le programme et budget du Centre pour la période 2018-19 fait de la qualité des services l'un des principaux vecteurs guidant la Direction dans la poursuite de cette vision, et érige la satisfaction des participants, les taux d'acquisition de nouvelles connaissances et les taux d'application de nouvelles connaissances en indicateurs de résultat de haut niveau<sup>2</sup>. Pour vérifier les taux d'application des nouvelles connaissances après la formation, le Centre commande annuellement des évaluations indépendantes des pôles d'activités liés à l'un de ses domaines de compétence<sup>3</sup>.
2. En 2020, le domaine thématique retenu pour l'évaluation indépendante a été le « développement des compétences ». L'objectif de l'évaluation consistait à examiner la performance et l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre dans le domaine du développement des compétences, à identifier les facteurs et obstacles pertinents et de faciliter l'apprentissage organisationnel pour une meilleure planification et une meilleure exécution des offres de formation du Centre.
3. L'évaluation a été réalisée de mai à juillet 2020 et a couvert un échantillon de 15 activités de formation mises en œuvre entre février 2018 et septembre 2019. Douze activités de formation de l'échantillon avaient un lien direct avec le thème du développement des compétences, c'est-à-dire qu'elles étaient axées explicitement sur l'approche « compétences et employabilité » de l'OIT et gérées par défaut au Centre par le Programme des politiques et analyses de l'emploi (EPAP). Les trois autres activités avaient un lien indirect avec le thème du développement des compétences, c'est-à-dire qu'elles faisaient explicitement référence au développement des compétences comme un volet parmi tant d'autres de l'Agenda du travail décent de l'OIT et auraient pu être gérées par d'autres programmes techniques du Département de la formation. L'échantillon d'activités de développement des compétences

---

<sup>1</sup> Plan stratégique 2018-2021 du CIF-OIT, p. 13.

<sup>2</sup> Programme et budget 2018-2019 du CIF-OIT, pp. 21 et suivantes.

<sup>3</sup> Voir les documents CC 77/4, CC 78/3, CC 79/2, CC 80/3, CC 81/2 et CC 82/3 pour plus d'informations sur les résultats des évaluations réalisées depuis 2014.

ayant un lien direct a été établi à dessein pour saisir les activités phares du Centre dans ce domaine, y compris l'académie annuelle. L'échantillon d'activités de développement des compétences ayant un lien indirect a été tiré au hasard. Huit des activités sélectionnées se sont déroulées au campus du Centre, tandis que sept ont eu lieu sur le terrain. Les activités ont été choisies pour couvrir une diversité de régions: huit étaient interrégionales, trois activités ciblaient l'Afrique, une l'Asie, une l'Europe et Asie centrale, et deux activités ciblaient les Amériques. Quatre des activités sélectionnées étaient des cours récurrents ayant eu des éditions précédentes.

## Critères d'évaluation

4. Conformément au cadre du Bureau d'évaluation du BIT (EVAL), l'évaluation était axée sur les critères suivants: pertinence des activités sélectionnées par rapport aux besoins des participants et, le cas échéant, des institutions soutenant leur participation; validité de la conception de l'activité; efficience; efficacité; impact et durabilité. Les questions d'orientation à l'usage des évaluateurs sont énumérées ci-dessous:

Critères d'évaluation	Questions à aborder
<i>Pertinence et portée de l'activité:</i> La pertinence fait référence à la mesure dans laquelle les objectifs de l'activité étaient conformes aux exigences des bénéficiaires et aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure l'activité a-t-elle mis en œuvre le plan stratégique 2018-2021 et le programme et budget 2018-19 du Centre, ainsi que le cadre stratégique de l'OIT pour 2018-21 et son programme et budget 2018-19?</li> </ul>
<i>Validité de la conception de l'activité:</i> La mesure dans laquelle la conception de l'activité était logique et cohérente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le résultat de la formation sur le développement des compétences implique-t-il que la conception des activités était logique et réaliste?</li> <li>L'évaluation de fin d'activité et (le cas échéant) l'évaluation des activités de suivi ont-elles effectivement mesuré les résultats et les progrès dans le développement des compétences pour l'employabilité?</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 résultats ont été obtenus / quels progrès ont été accomplis par les participants / quel changement a eu lieu en ce qui concerne la performance de leur organisation depuis la mise en œuvre des activités?</li> <li>Quelles lacunes subsistent et comment pourraient-elles être comblées par des activités de suivi?</li> <li>Dans quelle mesure les activités ont-elles été un instrument efficace pour renforcer la capacité institutionnelle des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT?</li> </ul>
<i>Efficience de l'utilisation des ressources:</i> Une mesure de la façon dont les ressources / moyens (fonds, expertise, temps, etc.) ont été économiquement 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? Comment les ressources et moyens (fonds, expertise, temps, etc.) ont-ils été économiquement convertis en résultats? Les résultats justifient-ils le coût?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles mesures auraient pu être introduites pour réduire le temps et le coût sans entraver l'atteinte des résultats?</li> </ul>
<p><i>Efficacité des modalités de gestion:</i> La mesure dans laquelle les capacités et les modalités de gestion mises en place ont contribué à l'obtention de résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rôles et responsabilités des fonctionnaires du Centre chargés 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 dans les programmes techniques?</li> </ul>
<p><i>Orientation de l'impact de l'activité:</i> L'orientation stratégique de l'activité vers une contribution significative à des changements de développement plus larges, à long terme et durables, et si les changements ont été durables / ont été reproduits par les bénéficiaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la probabilité que les résultats des activités en termes de développement des compétences soient maintenus ou améliorés par les participants?</li> <li>• Quels sont les avantages perçus par les participants des activités (différenciés par groupes)? Quelles preuves existe-t-il que les participants bénéficient des activités?</li> <li>• Quelles actions pourraient être nécessaires pour obtenir un impact à long terme?</li> </ul>

## Méthodologie

5. L'évaluation s'est appuyée sur plusieurs techniques de collecte de données, notamment des analyses documentaires, des sondages auprès des participants, des entretiens avec des informateurs clés, des discussions de groupe avec des participants et des études de cas. Cette approche par méthodes mixtes combinait à la fois des preuves concrètes et non fiables et impliquait de multiples moyens d'analyse. L'évaluation a été organisée selon les 9 étapes suivantes:
- Étape 1 - Recherche documentaire: Analyse systématique de la documentation existante, y compris des informations quantitatives et descriptives sur les activités, discussion de la méthodologie détaillée et du calendrier avec le point focal d'évaluation du Centre et le Directeur de la formation.
  - Étape 2 - Enquête auprès des participants: Conception et mise en œuvre d'une enquête en ligne pour compiler les réponses des participants afin d'obtenir des informations détaillées sur leurs impressions et leurs expériences des activités. Un échantillon de plus de 500 femmes et hommes au sein de la population des participants a été extrait sur la base des informations contenues dans la base de données du Centre pour la gestion des activités et des participants (MAP). Le questionnaire de ce rapport a été administré au moyen d'une enquête en ligne sur la base d'un questionnaire pré-écrit et pré-codé.
  - Étape 3 - Entretiens avec des experts impliqués dans le Centre: Entretiens approfondis structurés avec le directeur, le directeur adjoint, le directeur de la formation, l'ancien responsable de l'assurance qualité et de l'évaluation, le gestionnaire de programme, les chefs d'activités et assistants en charge des activités de formation de l'échantillon,

---

ainsi que des experts du Centre dans d'autres programmes de formation qui ont contribué et/ou participé aux activités sélectionnées.

- Étape 4 - Entretiens avec des clients institutionnels: Entretiens approfondis structurés avec trois clients institutionnels qui ont parrainé des participants liés à des projets de coopération technique, pour explorer les changements tangibles et non tangibles résultant des activités.
- Étape 5 - Discussion de groupe: Une discussion de groupe avec des anciens participants pour explorer les changements tangibles et non tangibles résultant des activités.
- Étape 6 - Études de cas des participants: Études de cas de participants détaillant les changements résultant des activités.
- Étape 7 - Préparation du projet de rapport d'évaluation: Préparation du projet de rapport d'évaluation (environ 40 pages), y compris les résultats statistiques, les résultats des entretiens, les études de cas et d'autres résultats qualitatifs et quantitatifs pertinents.
- Étape 8 - Réponse de la direction: Discussion du projet de rapport d'évaluation avec le directeur de la formation et le point focal d'évaluation.
- Étape 9 - Préparation du rapport d'évaluation final: Préparation et soumission du rapport d'évaluation final au Centre.

La mise en œuvre de l'évaluation a été légèrement retardée en raison de l'épidémie du COVID-19. Toutes les réunions et entretiens en face à face ont dû être menés par appels vidéo et l'équipe d'évaluation a eu du mal à contacter les anciens participants, clients et parties prenantes en raison du confinement dans différentes parties du monde. Cependant, à la fin, toutes les tâches d'évaluation pourraient être achevées.

## II. Résumé des conclusions et recommandations de l'évaluateur<sup>4</sup>

### Conclusions

6. Cette évaluation aboutit aux conclusions que le Département de la formation du Centre a réussi à répondre dans une très large mesure à ses propres attentes en matière de conception et de mise en œuvre, du moins en ce qui concerne les 15 cours de formation évalués sur le thème du développement des compétences. De plus, plusieurs éléments examinés au cours de cette évaluation peuvent être considérés comme des bonnes voire des meilleures pratiques dans le secteur de la formation. Notamment, l'approche d'apprentissage mixte et le système d'évaluation à quatre niveaux couvrant les éléments quantitatifs et qualitatifs et en particulier les tests d'acquisition de connaissances (TAC).
7. Conformément au Plan stratégique pour la période 2018-2021, le Centre parvient à remplir son mandat et à fournir aux mandants de l'OIT, au personnel de l'OIT et aux autres parties prenantes de l'OIT un soutien au renforcement des capacités pour promouvoir le travail décent pour tous, thème du développement des compétences. Il est ressorti clairement de la

---

<sup>4</sup> Les conclusions et recommandations de l'évaluateur sont extraites du rapport d'évaluation final, pp. 29 et suivantes.

---

discussion et des entretiens avec la direction et le personnel que le Centre sait clairement qu'elle est une « organisation évolutive qui s'adapte continuellement à un monde complexe ». La performance organisationnelle dans la dimension technique et institutionnelle est bien supérieure à la moyenne par rapport à des institutions de formation similaires. Ce que cette évaluation ne peut pas déterminer, c'est dans quelle mesure le Centre répond à ses besoins financiers, car l'échantillon d'activités de formation et la compréhension des données financières du Centre étaient limités.

- 8. En ce qui concerne la pertinence,** le Centre est à la hauteur de son propre credo et offre « bien plus qu'une salle de classe ». Les gestionnaires d'activités, le personnel et les formateurs du Centre ont guidé professionnellement les participants à travers un parcours d'apprentissage qui a commencé avant la formation proprement dite, comprenant des ateliers, généralement des visites d'étude et les dernières méthodes et technologies pédagogiques. Le Centre offre un espace de rencontre et d'interaction fructueuse avec des professionnels de différents horizons, pays et expériences. Cette évaluation permet de vérifier que le Centre crée un « forum où le développement croise toutes les formes de savoir dans le monde du travail, du tripartisme à la technologie », sous la forme « d'un pôle multiculturel d'apprentissage (...) accueillant tous, indépendamment du sexe, de la race ou de la classe ». Les sponsors et partenaires ont confirmé que le contenu des activités de formation était conforme à leurs exigences en ce qui concerne les cours réguliers au Centre ainsi que les activités de formation sur mesure. Le matériel d'apprentissage de plusieurs cours est défini comme « établissant la norme » pour le changement de système et est reproduit pour des cours de formation sur le développement des compétences par plusieurs anciens participants dans leur pays d'origine. Les sujets et l'approche méthodologique ont profité aux participants de l'échantillon au plan individuel et institutionnel. Les cours étaient conformes aux exigences des bénéficiaires et aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Dans quelques cas, les cours ont même contribué à façonner le secteur professionnel sur le plan structurel et/ou opérationnel.
- 9. En ce qui concerne la validité de la conception de la formation,** le Centre utilise un cadre pédagogique innovant basé sur l'expérience de la conception de formations techniques et professionnelles avancées depuis près de 50 ans. Pour les participants de l'échantillon, ce cadre a permis une expérience d'apprentissage complète, y compris la « vue d'ensemble » du développement des compétences dans le cadre du programme de développement et le rôle de l'OIT dans le cadre de l'agenda du travail décent ainsi que les éléments spécifiques du cours comme tel. La méthodologie de formation comprend un mélange de méthodes d'apprentissage, les préférées étant des exercices de travail en groupe, des questions-réponses avec des experts et des présentations d'experts en la matière. La plupart des programmes de formation évalués ont été conçus comme une activité de formation mixte. Tous les participants interrogés ont apprécié l'approche de formation mixte. En conclusion, le Centre parvient à concevoir les cours de formation échantillonnés de manière à ce que « l'apprentissage se fasse sans effort ». De plus, le Centre a activement créé et promu un effet multiplicateur en encourageant les communautés de pratique et les réseaux professionnels. Les besoins et demandes professionnels des participants échantillonnés ont été pleinement satisfaits. La conception de la formation comprend également une méthodologie d'évaluation complète basée sur le « nouveau modèle de Kirkpatrick », évaluant professionnellement les résultats des formations à quatre niveaux.
- 10. En ce qui concerne l'efficacité** et en partant du niveau individuel, 92 pour cent des personnes interrogées ont confirmé que les formations répondaient à leurs priorités et besoins individuels en matière de développement des compétences. Plus de la moitié des

---

participants ont déclaré qu'en suivant le cours de formation et en comprenant la conception et la méthodologie, ils ont tout d'abord changé leur propre méthodologie de travail à leur retour à leur poste de travail. Au niveau institutionnel et systémique, les cours de formation ont renforcé le dialogue tripartite sur le développement des compétences, le changement du discours national ainsi que la discussion sur le développement des compétences et le changement de la politique institutionnelle. En outre, les cours de formation ont introduit des normes, des méthodes et des bonnes pratiques qui contribuent grandement à remodeler le secteur, les structures et la législation, souvent de manière très concrète, comme l'ont rapporté les participants de l'échantillon. Cette évaluation conclut que les modalités de gestion du Département de la formation pour le thème du développement des compétences sont efficaces. La conception et la mise en œuvre des activités de formation sur le sujet en question sont coordonnées dans cinq programmes techniques, EPAP étant au centre du sujet. L'équipe EPAP existante est en mesure de concevoir et de mettre en œuvre de manière professionnelle les activités de formation de manière à garantir l'obtention des résultats escomptés. Les rôles et responsabilités de la direction et du personnel du programme semblent clairement définis et compris. En conséquence, la constellation organisationnelle et de gestion actuelle pour la mise en œuvre des activités de formation est jugée très efficace.

- 11. En ce qui concerne l'efficacité**, cette évaluation constate que les ressources investies dans l'exécution des activités de formation sur le développement des compétences ont été utilisées de manière économique, c'est-à-dire que les ressources ont été converties en résultats concrets et escomptés. L'équipe EPAP a conçu et mis en œuvre 81 activités de formation dans cinq pôles en 2019, la majorité dans le domaine des compétences, soit 27 contre 22 en matière d'emploi. Le coût moyen des activités de formation d'EPAP était de 44 945 euros.
- 12. S'agissant de l'impact** des activités de formation, cette évaluation a mesuré le changement de comportement à la suite des formations par rapport à la cible de 66 pour cent pour 2018-19. Cette évaluation a porté sur 73 pour cent des participants qui appliquent les connaissances nouvellement acquises après la formation, telles que définies par le ratio de répondants ayant fourni des exemples concrets sur leur application des connaissances après la formation, sur l'ensemble des répondants à l'enquête menée dans le cadre de cette évaluation externe indépendante annuelle. De plus, un taux impressionnant de 92% des participants de l'échantillon ont déclaré que l'activité de formation avait soit une contribution significative à leur travail quotidien, soit était utile pour résoudre des questions spécifiques dans leur travail. Cette évaluation a également identifié un impact significatif des activités de formation en vue d'apporter une contribution à des changements plus larges et à long terme en matière de développement durable. La moitié des participants échantillonnés ont déclaré observer davantage d'attention et de discussion sur le développement des compétences dans leurs organisations respectives, une meilleure compréhension des apprentissages de qualité au sein des entreprises et une collaboration améliorée sur le développement des compétences entre les agences gouvernementales de leur pays ainsi que le renforcement du dialogue social sur le développement des compétences entre les parties prenantes. Environ 30 pour cent des personnes interrogées ont signalé l'existence d'une approche sectorielle du développement des compétences.

## Recommandations

- 13. [Recommandation 1]** Certains sponsors et partenaires ont recommandé de mieux garder à l'esprit le niveau d'instruction et d'expérience de leurs participants, c'est-à-dire de s'abstenir,

---

non seulement, de rendre les cours plus techniques mais aussi d'utiliser les normes européennes (systèmes de formation professionnelle existants) comme référence pour le contenu des cours. Les participants ont exprimé le désir d'établir un lien plus étroit entre le contenu du cours et les réalités du système des participants dans leur pays d'origine.

- 14. [Recommandation 2]** Les formations ont été proposées dans la langue du public cible, c'est-à-dire en anglais, espagnol, français, portugais ou russe, parfois même dans plus d'une langue. Les participants ont apprécié cette façon de s'adapter à leur langue (professionnelle). Cependant, plusieurs participants ont observé que la maîtrise de la langue parmi les participants à leur cours était plutôt hétérogène (la langue des affaires n'était pas la langue maternelle de plusieurs participants), ce qui, parfois, rendait difficile la compréhension, ainsi que les échanges entre les instructeurs et les participants. Par conséquent, nous vous recommandons d'examiner de plus près les compétences linguistiques des participants avant le début du cours et éventuellement de créer plus d'homogénéité linguistique.
- 15. [Recommandation 3]** Selon les participants, les cours de formation au Centre étaient intensifs et duraient généralement une semaine ou moins (13 des 15 activités de formation évaluées). Plusieurs participants ont observé qu'une minorité de participants aux cours avaient du mal à s'adapter (en raison du décalage horaire dans leur pays d'origine) et, par conséquent, à se concentrer pleinement sur le cours, en particulier lorsqu'ils arrivaient la veille du début du cours au Centre. Nous recommandons que le Centre suggère aux participants d'arriver au moins un jour avant le début des cours de formation au campus.
- 16. [Recommandation 4]** Les participants ont souligné le fait qu'ils appréciaient les éléments numériques de l'approche d'apprentissage mixte, c'est-à-dire se déroulant avant et après la formation dans le cadre du programme de formation, mais décidément pas comme une alternative à la formation en présentiel au campus ou sur le terrain. Comme l'a dit un ancien participant: « Rien ne peut remplacer l'aspect humain pour moi. Ce n'est qu'après avoir rencontré les autres participants en personne et passé du temps avec eux pour instaurer la confiance que j'ai pu apprécier l'échange continu avec eux par la suite: nous avons créé un groupe WhatsApp pendant notre cours et avons continué à communiquer jusqu'à aujourd'hui ». Nous recommandons d'étendre éventuellement l'approche d'apprentissage mixte à toutes les formations et même d'augmenter la quantité d'éléments numériques sans en faire le clou des formations, c'est-à-dire l'interaction humaine au campus ou sur le terrain.
- 17. [Recommandation 5]** Les exemples ci-dessus sont impressionnants et démontrent l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre des cours de formation. Sans diluer ces résultats très positifs, il convient de mentionner que cette évaluation a également fait ressortir certaines difficultés qui subsistent au retour des participants dans leurs organisations. Le défi majeur signalé par les participants était la difficulté d'initier et d'assurer un changement structurel dans leurs organisations et avec les principaux acteurs dans leur contexte spécifique. Dans plusieurs cas, les participants se sont plaints de se sentir livrés à eux-mêmes lorsqu'ils essayaient d'introduire et de provoquer des changements. Lorsqu'on leur a demandé comment ce problème pourrait être résolu, un certain nombre de participants ont exprimé leur souhait d'être soutenus par des activités de suivi du Centre, par exemple promouvoir et organiser activement les activités de réseau d'anciens participants dans le but de créer une forte communauté d'experts à travers les frontières, les secteurs et les organisations.
- 18. [Recommandation 6]** Si cinq des neuf programmes de formation du Centre collaborent déjà sur le thème du développement des compétences, deux d'entre eux, notamment le

---

Programme des normes internationales du travail, des droits au travail et de l'égalité des genres (ILSGEN) et le Programme de l'entreprise, de la microfinance et du développement local (EMLD) semblent avoir des possibilités d'intensification de la collaboration avec EPAP pour une meilleure intégration du développement des compétences dans leurs activités de formation.

- 19. [Recommandation 7]** Cette évaluation a examiné de plus près les emplois spécifiques de l'équipe EPAP. Il s'est avéré que les responsabilités fonctionnelles du poste et les titres de poste contractuels et les descriptions de plusieurs membres du personnel interrogés diffèrent dans une large mesure. Bien que ces différences ne semblent pas avoir d'impact négatif sur les activités de formation en tant que telles, il est recommandé d'en revoir les raisons et d'identifier les solutions potentielles pour introduire un organigramme pour EPAP et examiner les descriptions de poste individuelles. En comparant le nombre total d'activités de formation au nombre de professionnels et d'employés, il semble que, structurellement, aucune mesure de réduction du temps et des coûts ne puisse être introduite sans entraver l'obtention de la qualité et des résultats escomptés. Cependant, le Centre pourrait explorer la possibilité d'identifier des moyens d'augmenter le nombre d'activités de formation sur le terrain par rapport aux activités au campus si et quand le coût global devient un problème.
- 20. [Recommandation 8]** Cette évaluation recommande d'élargir éventuellement les capacités du programme de compétences tant au niveau opérationnel que stratégique. La raison en est qu'au cours des entretiens, il est apparu que le développement des compétences est clairement un thème central pour les mandats de l'OIT qui a un caractère transversal. À son tour, EPAP pourrait collaborer encore de manière plus intensive avec d'autres programmes pour partager ses propres connaissances et intégrer des domaines d'expertise connexes dans ses propres activités de formation. Au niveau stratégique, davantage de capacités permettraient une collaboration plus intense avec le Service des compétences et de l'employabilité du Département des politiques de l'emploi du BIT. L'idée est d'ajouter une fonctionnalité supplémentaire au programme, c'est-à-dire de créer un « groupe de réflexion sur le développement des compétences ». Grâce à cette capacité supplémentaire, EPAP pourrait compiler et analyser des informations basées et étroitement alignées sur les besoins et les demandes des participants, sponsors et partenaires pour explorer les options futures de développement du portefeuille de services et des modes de prestation, nouveaux ou modifiés.
- 21. [Recommandation 9]** L'échantillon et la portée des activités de formation examinées dans le cadre de cette évaluation comprennent 15 activités sur 47 activités de formation liées directement ou indirectement au thème du développement des compétences au cours de la période de février 2018 à septembre 2019. Le seul caractère quantitatif des indicateurs serait le manque d'informations qualitatives. Pour surmonter ce défi méthodologique, la conception de l'évaluation a demandé les réponses des participants pour inclure des descriptions concrètes de leur application des connaissances et de leurs résultats. Des entretiens approfondis supplémentaires et un groupe de discussion ont permis de mieux comprendre les résultats qualitatifs des activités de formation du Centre. Cette évaluation recommande d'augmenter le nombre d'activités de formation échantillonnées à au moins 20 pour accroître la solidité des résultats de l'évaluation.
- 22. [Recommandation 10]** Au cours de la période de référence de cette évaluation, le Centre n'a fourni aucune formation en ligne ni de services de renforcement des capacités autres que la formation, directement liés au module de développement des compétences. Étant donné que ces services gagnent rapidement en importance pour le Centre, comme on l'a observé

---

pendant la période de cette évaluation, il est recommandé pour les évaluations futures d'inclure des activités d'apprentissage à distance et éventuellement des services de renforcement des capacités autres que la formation dans les activités échantillonnées pour une représentation complète du portefeuille de services.

- 23. [Recommandation 11]** Concernant le niveau 3 de la méthodologie d'évaluation du Centre, il est recommandé de faire des panels de participants un outil standard pour évaluer l'impact de toutes les activités de formation. L'approche la plus structurée semble faire d'un tel panel de participants une partie intégrante de toute activité de formation qui doit être planifiée, organisée et mise en œuvre par chaque équipe d'activité, éventuellement avec le soutien d'un spécialiste en évaluation externe.
- 24. [Recommandation 12]** Ce qui reste très difficile pour de nombreux acteurs du secteur du développement des compétences, c'est la promotion de lois et législations nationales en faveur du développement des compétences (73 pour cent). Cette évaluation recommande d'introduire des forums thématiques de résolution de problèmes pour les anciens participants sur des questions spécifiques qu'ils peuvent eux-mêmes suggérer, le Centre servant de point technique pour les participants et les organisations intéressés. De cette façon, l'impact des activités de formation pourrait être encore renforcé et amélioré.

### III. Réponse de la Direction

- 25.** Le Centre accueille avec satisfaction les conclusions de l'évaluation indépendante. L'évaluation a confirmé qu'une grande majorité de tous les participants ont signalé une augmentation de leurs connaissances en conséquence directe de la formation et qu'ils ont ensuite mis ces connaissances en œuvre au profit de leur organisation. Le Centre reconnaît que des efforts supplémentaires peuvent être entrepris pour affiner davantage les méthodes de formation appliquées à la formation en présentiel et qu'il conviendrait à l'avenir de mettre davantage l'accent sur l'évaluation également des activités d'enseignement à distance, et des services consultatifs non liés à la formation de ces services devraient augmenter en raison de la pandémie de COVID-19. Les paragraphes suivants présentent la réponse de la direction aux problèmes soulevés et les recommandations formulées par l'évaluateur indépendant.
- 26. En réponse à la recommandation 1,** EPAP cherchera à équilibrer plus équitablement la formation professionnelle européenne et non européenne et les normes d'enseignement technique dans ses programmes de cours. Pour atteindre cet équilibre, l'accent sera mis davantage sur la participation d'organismes de normalisation non européens en tant qu'organisations partenaires dans la conception et l'exécution des cours, et en faisant plus systématiquement appel à des participants extérieurs à l'Europe pour présenter des études de cas pour l'apprentissage entre pairs.
- 27. En réponse à la recommandation 2,** le Centre envisagera des tests de compétence linguistique en ligne pour les participants afin de déterminer si des mesures supplémentaires pourraient être nécessaires pour faciliter l'apprentissage, y compris l'offre de cours de langue supplémentaires ou l'utilisation de l'interprétation simultanée. Pour maîtriser les coûts de ce service supplémentaire, le Centre explorera l'utilisation de l'intelligence artificielle pour offrir aux participants des services automatiques de traduction simultanée dans la salle de classe en ligne.

- 
- 28. En réponse à la recommandation 3**, le Centre encouragera les participants et les sponsors institutionnels des activités de formation en présentiel au campus à ajouter une journée de repos à des interventions d'apprentissage initiales au budget de voyage. Une autre option consiste à promouvoir l'enseignement à distance.
- 29. En réponse à la recommandation 4**, le Centre continuera de promouvoir le concept d'apprentissage mixte où la formation en présentiel et les activités d'apprentissage à distance sont combinées tout au long de parcours d'apprentissage en plusieurs étapes. Par exemple, les attestations de niveau diplôme introduites en 2019 sont basées sur le concept d'apprentissage mixte et associent la formation en présentiel à l'apprentissage à distance.
- 30. En réponse à la recommandation 5**, le Centre combinera une formation en présentiel avec l'option de suivi en ligne. L'encadrement en ligne a été testé avec succès en 2020 en raison de la crise sanitaire et pourrait être offert comme service d'amélioration aux participants désireux d'obtenir un soutien supplémentaire. Le Centre intensifiera en outre ses efforts pour relier les anciens participants aux réseaux d'anciens élèves.
- 31. En réponse à la recommandation 6**, le Centre encouragera davantage les activités conjointes entre les programmes techniques ancrés dans le cadre du thème du développement des compétences. Comme le montre l'évaluation, le développement des compétences est un sujet axé sur la demande qui pourrait attirer les fonds de coopération au développement lorsqu'il est associé à d'autres thèmes de l'Agenda du travail décent de l'OIT, comme la lutte contre le travail forcé ou la promotion de l'égalité des genres et de la diversité.
- 32. En réponse à la recommandation 7**, EPAP réexaminera sa structure d'équipe afin d'affiner la division interne du travail et d'identifier les domaines de gains d'efficacité. Les points d'intervention pour augmenter les produits et réduire les coûts par participant pourraient consister à augmenter la part des activités en face-à-face sur le terrain et/ou des activités d'apprentissage à distance dans la gamme de services d'EPAP, et à faire pression pour des activités à plus grande échelle.
- 33. En réponse à la recommandation 8**, le Centre cherchera - dans les limites fixées par un budget à croissance zéro en termes de dépenses fixes de personnel - à élargir la capacité de mise en œuvre d'EPAP en allouant des ressources humaines supplémentaires au pôle des compétences.
- 34. En réponse à la recommandation 9**, le nombre d'activités de formation à échantillonner pour l'évaluation 2021 sera porté à au moins 20. L'augmentation de la taille de l'échantillon a des implications financières qui pourraient nécessiter une augmentation des frais d'évaluation standard facturés aux participants.
- 35. En réponse à la recommandation 10** et, conscient des changements dans le portefeuille de services du Centre en raison de la pandémie de COVID-19, le Centre inclura dans les futures évaluations des activités d'apprentissage à distance et, le cas échéant, des services de renforcement des capacités non liés à la formation.
- 36. En réponse à la recommandation 11**, le Centre déploiera le concept de panels de participants comme outil d'évaluation de suivi lié au niveau 3 du modèle de Kirkpatrick. À partir de 2021, chaque programme technique devra organiser un panel par an avec d'anciens participants dans les six mois suivant le traitement. Les tables rondes seront coordonnées

---

par l'unité d'assurance qualité du Bureau du Directeur de la formation et les conclusions seront documentées dans un rapport annuel.

**37. En réponse à la recommandation 12**, le Centre reproduira l'exemple réussi de la communauté de pratique en ligne sur la coopération au développement hébergée par le Centre au nom du Département des partenariats et de l'appui aux programmes extérieurs (PARDEV) et fournira des anciens participants à des activités de développement des compétences sur un base pilote, ayant accès à un forum thématique de résolution de problèmes en ligne. Le forum sera lancé avant la fin de 2020, probablement comme service de suivi des deux éditions du cours en ligne sur la gestion des établissements de formation professionnelle.

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

Turin, août 2020