

# Conseil du Centre

88<sup>e</sup> session, octobre 2024

CC 88/2

POUR INFORMATION

## DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

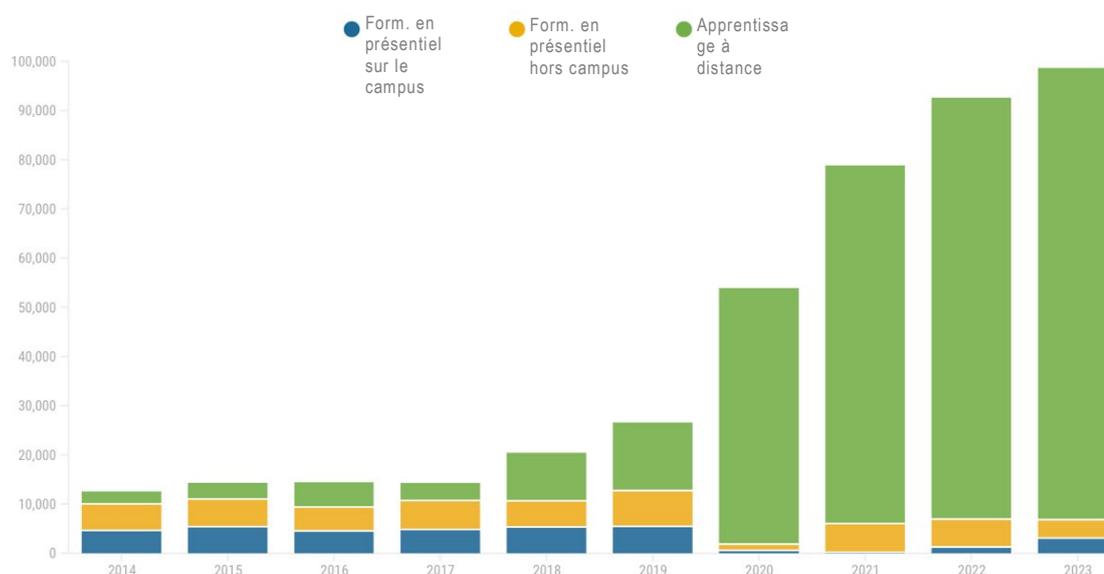
### Réponse de la Direction à l'évaluation externe 2024 des activités de formation du Centre

#### I. Introduction

1. Le rapport reflète l'évaluation des activités de formation du Programme des activités pour les travailleurs (ACTRAV) réalisées en 2023. Ce programme présente certaines caractéristiques uniques. Il propose des formations dans un éventail de formats visant à soutenir le renforcement des capacités des travailleurs et de leurs organisations.
2. La **qualité** est un pilier central du cadre de gestion basé sur les résultats qui sous-tend le Programme et budget pour 2024-25 du Centre international du travail de l'OIT (« le Centre »). Le Centre surveille en permanence la qualité de ses services de développement des capacités et du cycle de service et commande des **évaluations externes** en vue d'évaluer l'évolution positive des performances des participants après traitement. L'évaluation principale est annuelle et couvre les activités de formation du Centre. Le Centre peut en outre commander des évaluations ponctuelles des activités, tant de formation que hors formation, de développement des capacités, y compris les programmes de master proposés par la Turin School of Development<sup>1</sup>. L'**évaluation externe 2024** des activités de formation du Centre dont traite le présent document du Conseil couvre des **activités d'apprentissage à distance et de formation en présentiel**, consciente du glissement de l'organisation vers l'apprentissage à distance au cours de la pandémie de COVID-19 et de la résurgence de la formation en présentiel au cours de l'exercice biennal 2022-23 (voir le graphique ci-dessous). L'évaluation 2024 permet donc de comparer différentes modalités d'apprentissage pour évaluer leurs points forts et leurs points faibles respectifs. La méthodologie d'évaluation suit les principes de l'évaluation de l'OIT et de l'OCDE et permet de comparer les résultats entre années civiles.

<sup>1</sup> Pour des copies de tous les rapports d'évaluation depuis 2014, consultez la page <https://www.itcilo.org/fr/about/board>. Les conclusions de certaines évaluations ont été résumées dans des présentations numériques accessibles à l'adresse suivante: <https://www.itcilo.org/fr/ressources/presentations-numeriques>.

## Participation aux activités de formation (2014-2023)



Source: Management of Activities and Participants (MAP), eCampus, Solicomm, plateformes d'apprentissage en ligne externes gérées par le Centre. Les chiffres de l'apprentissage à distance pour 2022-23 englobent les apprentis indirects participant à des cours de formation sur des plateformes gérées par le Centre.

3. **L'objectif de l'évaluation** était de fournir à la direction et aux responsables du Centre des preuves de la pertinence, de la validité du modèle, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la durabilité de ses activités de formation en présentiel et en ligne, d'évaluer les modalités d'apprentissage qui sont les plus efficaces et efficaces, d'explorer les bonnes pratiques, les leçons tirées, et de formuler des recommandations en vue d'améliorer et de développer davantage le portefeuille de services d'apprentissage du Centre. L'évaluation 2024 se concentrerait sur les activités de formation du Programme des activités pour les travailleurs et a fourni une vision précise des activités d'apprentissage ciblant spécialement un des mandats de l'OIT, à savoir les organisations représentant les travailleurs.
4. **La portée de l'évaluation** était de vérifier si les participants de ces activités d'apprentissage avaient acquis de nouvelles connaissances et les avaient ensuite appliquées avec succès. Réalisée de mai à août 2024, l'évaluation s'est concentrée sur un échantillon de 20 activités de formation effectuées en 2023. Les cours ont été choisis sur la base de leur représentativité des sujets traités, qui ressort du contenu et de la prestation de la formation. L'échantillon a été soigneusement choisi pour couvrir un éventail d'approches, de lieux et de méthodes de formation. Les activités choisies englobent une série de cours en ligne, en présentiel et mixtes qui se sont déroulés sur le terrain ou sur le campus à Turin. Les activités ont été choisies pour couvrir un éventail de régions, de langues et la plupart des activités en question ont rassemblé plus de quinze participants, dans différentes langues (anglais, espagnol et français). En ce qui concerne la politique suivie par le Programme des activités pour les travailleurs, tous les cours de formation de l'échantillon ont été proposés gratuitement aux participants, un facteur à garder à l'esprit lors de leur comparaison avec les activités de formation payantes proposées par d'autres programmes de formation du Centre.
5. **Les critères d'évaluation** se basaient sur les six principes d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. L'évaluation se penchait sur la pertinence des activités choisies par rapport aux besoins des bénéficiaires (et le cas échéant les sponsors institutionnels qui soutiennent financièrement leur participation), leur cohérence, leur efficacité, leur efficience, leur impact et leur durabilité. En plus d'évaluer l'efficacité, elle examinait également l'importance des expériences

d'apprentissage utilisant le cadre de la «*Community of Inquiry (Col)*» (modèle de communauté d'enquête développé par Garrison, Anderson et Archer en 2000). Les questions directrices pour l'évaluateur sont énumérées ci-après.

Question d'évaluation CAD	Indicateurs et sources de données
<b>Pertinence</b>	
À quel point l'activité a-t-elle réussi à mettre en œuvre le Plan stratégique pour la période 2022-2025 et le Programme & budget 2022-23 du Centre, ainsi que le cadre stratégique de haut niveau pour 2022-2025 et le programme et budget 2022-23 de l'OIT?	<u>Indicateurs:</u> - Accord entre des indicateurs prédéfinis entre différents documents de programme - Accord concernant la vision et la stratégie entre différentes personnes interrogées <u>Sources de données:</u> Analyse de la mise en œuvre de programme/projet par rapport au budget et cadre & plan stratégiques + entrevues
<b>Cohérence</b>	
Dans quelle mesure l'activité sert-elle le mandat de l'OIT et les besoins des principaux mandants de l'OIT?	<u>Indicateurs:</u> - Respect de la mission et des objectifs de l'OIT - Identification des besoins de formation des principaux mandants - Cohérence entre les besoins, le mandat et le programme <u>Sources de données:</u> Documents de programme, entrevues, discussions de groupe
<b>Validité du modèle de formation</b>	
Le résultat de la formation en ligne implique-t-il que la conception des activités était logique et réaliste?	<u>Indicateurs:</u> - Taux d'achèvement (un taux élevé peut être le signe d'un cours bien conçu & attrayant) - Résultats d'apprentissage, satisfaction des participants, changement comportemental - Réalisation des objectifs initiaux (et indicateurs, si disponibles) <u>Sources de données:</u> - Statistiques disponibles - Retour d'information des participants (sondages, entrevues, discussion de groupe)
L'évaluation de fin d'activité et (le cas échéant) l'évaluation de suivi de l'activité ont-elles mesuré de manière efficace les résultats et progrès?	
<b>Efficacité</b>	
Quels résultats ont été atteints (ou devraient l'être) et quels progrès ont été réalisés (ou devraient l'être) par les apprenants depuis la mise en œuvre des activités?	<u>Indicateurs:</u> - Les indicateurs et objectifs initiaux ont été atteints - La Col a été efficace - Des changements ont été apportés au niveau des connaissances, des compétences, du comportement individuel et organisationnel - Les lacunes potentielles ont été identifiées <u>Sources de données:</u> - Documents de programme - Sondages - Entrevues et discussions de groupe - Études de cas
Quelles lacunes subsistent et comment pourraient-elles être comblées par le biais d'activités de suivi?	
Dans quelle mesure les activités et les outils utilisés ont été efficaces pour renforcer la capacité des mandants de l'OIT et d'autres partenaires de développement de l'OIT?	
Les résultats sont-ils différents d'un groupe à l'autre?	
<b>Efficacité de la gestion</b>	
Les rôles et responsabilités des responsables du Centre, y compris la direction du programme, chargés de la mise en œuvre des activités étaient-ils clairement définis et compris?	<u>Indicateurs:</u> - Une bonne compréhension des rôles et responsabilité a été signalée - Existence et efficacité de voies de communication pour préciser les rôles et responsabilités - Fréquence et efficacité des mécanismes de retour d'information pour aborder les malentendus et lacunes dans les rôles et responsabilités - Mécanisme et mesures de coordination efficaces - Il existe des ressources partagées - Existence de synergies <u>Sources de données:</u> - Entrevues avec le personnel du programme
Les modalités actuelles de la mise en œuvre des activités étaient-elles efficaces?	
Les activités étaient-elles coordonnées entre programmes techniques?	
<b>Efficience</b>	
Les ressources consacrées à la mise en œuvre des activités ont-elles été utilisées de la manière la plus efficace?	<u>Indicateurs:</u> - Pourcentage de ressources allouées (fonds, personnel, matériel, expertise externe/interne...) - Fluctuations du budget - Utilisation du temps - Coût par produit/bénéficiaire atteint <u>Sources de données:</u> Documents de programme avec un accent fort sur le rapport financier + entrevues avec les parties prenantes, y compris les sponsors/donateurs
Dans quelle mesure les ressources et intrants (fonds, expertise, temps, etc.) ont-ils été transformés en résultats?	
Les résultats ont-ils justifié les coûts?	
Quelles mesures d'économie de temps et de coûts auraient pu être introduites sans gêner la réalisation des résultats?	
<b>Impact</b>	

Question d'évaluation CAD	Indicateurs et sources de données
Quels sont les avantages perçus par les participants concernant les activités (différenciés par groupes)?	<u>Indicateurs:</u> - Satisfaction des participants - Apprentissage des participants (connaissances, compétences, aptitudes) - Changement comportemental (au niveau individuel) - Changement organisationnel <u>Sources de données:</u> - Sondage auprès des participants - Entrevues et discussions de groupe avec les participants - 5 approches d'études de cas
Quelles sont les preuves que les participants tirent profit des activités?	
Quelles actions pourraient être requises pour obtenir un impact à long terme?	
<b>Durabilité</b>	
Quelle est la probabilité que les résultats des activités seront maintenus ou amplifiés par les participants?	<u>Indicateurs:</u> - Existence de plans post-formation - Engagement dans la mise en œuvre - Intégration dans les pratiques de travail - Preuves d'amplification (reproduction des résultats de la formation dans d'autres secteurs/projets – partage des connaissances de formation avec des tiers) - Planification à long terme & allocation des ressources <u>Sources de données:</u> - Sondage auprès des participants - Entrevues et discussions de groupe avec les participants - 5 approches d'études de cas

6. Le recueil de données pour l'évaluation était diversifié, intégrant des méthodes quantitatives et qualitatives. Des entrevues et des groupes de discussions rassemblaient des cadres du Centre, des responsables, des membres de l'équipe ACTRAV, des participants aux formations et certains sponsors. Au total, 32 personnes ont été interrogées pour obtenir une vision détaillée de l'impact et de l'efficacité de la formation. En outre, un sondage en ligne organisé à l'aide de l'outil CRM du Centre a recueilli les avis de 1 152 participants en quatre langues, atteignant un taux de réponse de 29 pour cent après nettoyage des données.

## II. Conclusions et recommandations de l'évaluateur

### Conclusions

7. L'évaluateur a tiré les conclusions suivantes<sup>2</sup>:

#### **Pertinence-cohérence-portée**

L'analyse de la pertinence-cohérence-portée met en évidence que le Centre est stratégiquement aligné sur les objectifs de l'OIT, notamment la Déclaration du centenaire de 2019 et l'Appel à l'action de 2021 pour la relance postpandémie, en mettant l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie, l'égalité hommes-femmes et la protection sociale. La stratégie pour la période 2022-2025 implique le développement des capacités par le biais d'une formation mixte en présentiel et en ligne, soutenue par des services de conseil et un accent mis sur la transformation numérique.

Parmi les 496 formations du Centre, 40 ont été dispensées par ACTRAV, soit 8 pour cent. La majorité des activités de formation du Centre en 2023 étaient des formations à distance et des formations mixtes. Ces modalités ont été les plus intéressantes, attirant 68,2 pour cent des 1 771 participants. Le passage aux plateformes en ligne s'inscrit dans une approche plus large visant à rendre la formation accessible à l'échelle mondiale, en particulier dans le cadre d'initiatives régionales ou mondiales.

<sup>2</sup> Tirées de l'évaluation externe 2024 des activités de formation du CIF-OIT, p. 7.

Les résultats de l'enquête montrent une grande pertinence de la formation par rapport aux besoins des participants, 98 pour cent d'entre eux déclarant que les compétences acquises peuvent être appliquées et 93 pour cent prévoient des avantages institutionnels. Les évaluations de la formation ont porté sur les questions de genre, les normes du travail et le dialogue social, ce qui indique une forte intégration de ces thèmes.

Sur le plan géographique, la participation à des activités de formation d'ACTRAV a été la plus élevée en Afrique et dans les Amériques, avec des résultats notables de certains pays comme l'Argentine et l'Ouzbékistan, souvent en raison de programmes de formation ciblés. Les données démographiques montrent une légère majorité de femmes parmi les participants, principalement dans la tranche d'âge des 25-54 ans, ce qui met en évidence un engagement large et inclusif dans différents groupes démographiques.

### **Validité des activités de formation**

Les participants ont beaucoup apprécié la validité des activités de formation et ont réservé en grande majorité un accueil positif à l'organisation des cours, faisant l'éloge de sa structure logique et cohérente. Les commentaires ont indiqué que plus de 95 pour cent des répondants étaient satisfaits de la structure du cours.

De même, les participants se sont sentis bien soutenus, environ 89 pour cent d'entre eux déclarant avoir reçu un soutien adéquat lorsqu'ils en ont eu besoin et être satisfaits des ressources d'apprentissage, qu'ils ont jugées pertinentes et de grande qualité. Bien que certains participants aient rencontré des problèmes d'accès à Internet, le support technique global a été perçu de manière positive. Le système d'apprentissage en ligne eCampus a été remarqué pour sa facilité d'accès et de navigation. L'utilisation de diverses technologies pédagogiques telles que les forums de discussion, la vidéoconférence et le contenu, a été jugée appropriée par la plupart des apprenants, et les modes de prestation des cours ont été efficaces pour répondre aux horaires et aux préférences d'apprentissage des participants. Les cours étaient souples, offraient de nombreuses possibilités de participation et étaient propices à la compréhension et à l'application efficaces du contenu. En ce qui concerne le cadre de la communauté de recherche, il y a eu des améliorations dans la présence de l'enseignement, la présence sociale et la présence cognitive, sans qu'aucune différence significative n'ait été notée entre les modalités d'apprentissage en présentiel et à distance, ce qui souligne l'efficacité des deux.

Sur la base de ces résultats, il est recommandé d'élargir les offres d'apprentissage à distance. En augmentant le nombre de programmes de formation à distance et le nombre de participants, l'organisation peut tirer parti de l'évolutivité de l'apprentissage à distance pour répondre efficacement aux besoins d'un plus grand nombre d'apprenants, tout en maintenant voire en améliorant les taux de satisfaction élevés observés.

### **Efficacité**

L'analyse de l'efficacité et de la dynamique opérationnelle des programmes de formation, en particulier ceux gérés par ACTRAV, est également évaluée positivement. Ces programmes de formation font preuve d'une efficacité constante dans diverses modalités, y compris les formats en présentiel et en ligne, malgré les défis logistiques auxquels ils sont confrontés, tels que l'adaptation à différents fuseaux horaires et la garantie d'un accès stable à Internet. Les données du sondage révèlent un taux d'approbation élevé pour ces programmes, une grande majorité des répondants reconnaissant l'amélioration des compétences et du rendement.

La structure organisationnelle de l'unité ACTRAV comprend des agents de programme principaux, un assistant de programme, des assistants de formation et un gestionnaire de programme, qui font tous partie intégrante des opérations de l'unité. Les programmes de formation sont élaborés méthodiquement dans le cadre d'un processus collaboratif impliquant de multiples parties prenantes, en s'alignant étroitement sur les priorités syndicales et les enjeux mondiaux du travail. Cette planification minutieuse s'étend à l'adaptation de la formation en ligne, qui nécessite des outils interactifs pour maintenir l'engagement et le développement de nouvelles compétences pour gérer efficacement les environnements en ligne.

Cependant, l'unité est confrontée à des défis en matière de collaboration entre unités au sein du Centre après que le mécanisme tripartite institutionnalisé d'examen par les pairs pour les activités de formation du Centre a dû être mis de côté pendant la pandémie de Covid afin d'accélérer la réponse à la crise au niveau du programme. Les récents changements de gestion visent à améliorer la situation en améliorant la coordination au moyen de consultations régulières et d'initiatives comme le programme Catalyst. Néanmoins, les différences d'approches opérationnelles - en particulier entre les unités axées sur le marché et l'unité ACTRAV à accès gratuit - compliquent ces efforts. Malgré ces défis, les exemples de coopération individuelle réussie suggèrent un potentiel d'amélioration de la collaboration institutionnelle, soulignant la nécessité d'une coopération accrue entre les unités afin d'optimiser l'efficacité de la formation et l'utilisation des ressources.

### **Efficiencia**

L'avantage de l'unité ACTRAV est de disposer d'une base de financement stable et sûre, contrastant fortement avec d'autres unités du Centre qui dépendent de sources de financement plus axées sur le marché. Cette sécurité financière permet à ACTRAV de planifier et d'exécuter ses programmes de formation de base bien à l'avance, ce qui facilite l'établissement de calendriers de formation plus structurés et prévisibles. En revanche, d'autres unités doivent souvent gérer des programmes ad hoc avec des délais beaucoup plus courts.

Malgré la préparation structurelle et financière des programmes d'enseignement à distance, leur utilisation reste parfois faible, les taux de participation n'étant pas à la hauteur de leur potentiel. L'efficacité de ces programmes, en termes d'acquisition de connaissances et de compétences, correspond à celle de la formation en présentiel, ce qui suggère que les résultats d'apprentissage sont comparables entre les différents modes de prestation. Cependant, les apprenants préfèrent nettement les interactions en présentiel, qui sont très appréciées pour le réseautage et les échanges culturels qu'elles facilitent. Cela souligne un aspect important de l'apprentissage qui va au-delà de la simple acquisition de connaissances, en mettant l'accent sur le besoin humain d'interaction. L'évaluation suggère une amélioration potentielle de l'efficacité en séparant la formation des objectifs de réseautage, en proposant que la formation soit principalement dispensée en ligne, le réseautage étant réservé à des activités spécifiques. Cela pourrait aider à gérer les coûts plus efficacement tout en répondant aux divers besoins des participants.

De plus, l'évolutivité du modèle actuel est limitée par la charge de travail du personnel et la nécessité pour les participants d'avoir un accès de qualité à Internet, ce qui indique que des ajustements stratégiques sont nécessaires pour élargir la portée et l'impact du programme sans compromettre la qualité.

### **Impact**

L'évaluation a révélé que le Programme des activités pour les travailleurs est actuellement axé sur les activités individuelles de développement des capacités (c.-à-d. la formation), tandis que l'approche de l'OIT en matière de développement des capacités suivie par le Centre est plus globale, avec un triple accent sur le développement des capacités individuelles, le développement des capacités institutionnelles et le développement des capacités au niveau du système. De même, dans les cas où le Programme des activités pour les travailleurs a mené des activités de renforcement des capacités institutionnelles (c.-à-d. des services consultatifs), il semble qu'il n'ait pas encore pleinement intégré les processus et outils de suivi et d'évaluation du Centre. Il pourrait donc être important d'investir dans des activités de perfectionnement du personnel afin de systématiser davantage l'approche actuelle du renforcement des capacités institutionnelles suivie par l'unité.

Un autre élément à prendre en considération est qu'au niveau du développement des capacités individuelles, les activités d'évaluation du Centre sont axées sur la vérification des retombées et des résultats, lorsque le taux d'attribution est élevé. À son tour, la validation de l'impact à long terme des activités du Centre sur le monde du travail se déroule dans le cadre d'évaluations d'impact de haut niveau de l'OIT (comme l'évaluation de l'impact à long terme des activités de coopération au développement de l'OIT en 2024 et l'évaluation de la réponse de l'OIT à la Covid en 2023). Il est important d'accentuer plus clairement le lien entre les intrants du Centre et l'impact de l'OIT tout au long d'une chaîne de résultats pluriannuelle, éventuellement en développant davantage la théorie du changement, telle qu'elle est décrite dans le Document de gestion de la qualité.

### **Durabilité**

L'évaluation a révélé que, bien qu'il soit trop tôt pour évaluer les effets à long terme, les premières indications suggèrent que les apprenants appliquent activement leurs nouvelles compétences dans divers milieux professionnels. Du point de vue de la durabilité du Centre, les données de l'enquête suggèrent une grande fidélité aux activités de formation. Pas moins de 92,43 pour cent des 317 personnes interrogées ont exprimé un intérêt certain pour s'inscrire à des cours supplémentaires, ce qui témoigne d'un fort engagement continu envers l'institution de formation. De plus, l'enquête a facilité le calcul du *Net Promoter Score* (NPS), une mesure clé pour évaluer la fidélité et la satisfaction des clients. La majorité des personnes interrogées évaluant leur probabilité de recommander la formation comme élevée, le NPS a atteint un niveau louable de 54,89. Ce chiffre reflète un pourcentage dominant de défenseurs (64,04 pour cent des répondants), qui sont enthousiastes à propos de la formation et susceptibles de la défendre, contre une petite fraction de détracteurs (9,15 pour cent), qui étaient moins satisfaits. Ce mélange de données quantitatives et de preuves anecdotiques suggère que les programmes de formation répondent non seulement aux besoins pédagogiques immédiats, mais établissent également une base pour un engagement et une approbation soutenus chez les participants.

## **Recommandations**

8. L'évaluateur a présenté les recommandations suivantes<sup>3</sup>:

**Recommandation 1. Établir un consensus sur les résultats et l'impact attendus**  
**Sur la base des conclusions selon lesquelles il existe différents points de vue concernant les résultats et les impacts que les programmes de formation devraient apporter, il semble souhaitable de clarifier ces aspects et de mettre tout le monde d'accord derrière une vision unifiée.** Selon le plan stratégique du Centre pour la période 2022-2025, l'approche suggère que la formation individuelle

<sup>3</sup> Tirées de l'évaluation externe 2024 des activités de formation du CIF-OIT, p. 12.

génère principalement des résultats et des impacts au niveau individuel, tandis que les résultats et les impacts institutionnels sont principalement obtenus par d'autres formes de services (tels que la mise en place de plateformes et de systèmes logiciels, de systèmes de gestion des membres, etc.). Les deux types (formation et prestation de services au niveau institutionnel) peuvent naturellement aller de pair et sont probablement souhaitables sous de nombreuses formes pour garantir des résultats et un impact durable sur la performance individuelle et le renforcement institutionnel.

***Recommandation 2. Soutenir le Programme des activités pour les travailleurs dans l'application de processus de S&E***

**Soutenir le Programme des activités pour les travailleurs afin d'appliquer plus systématiquement les processus et outils de suivi et d'évaluation régissant le développement des capacités institutionnelles.** Il est essentiel d'avoir une compréhension globale de l'approche globale de l'OIT en matière de développement des capacités au niveau de l'unité, ainsi qu'une maîtrise complète de l'utilisation des outils de suivi et d'évaluation. Cette nécessité découle du fait que les pratiques actuelles au niveau des unités ne semblent pas être rationalisées. Le Centre voudra peut-être aussi définir plus clairement le lien entre ses services de renforcement des capacités (intrants) et les changements positifs à plus long terme évalués par l'OIT dans le cadre de ses évaluations d'impact à l'échelle de l'organisation.

***Recommandation 3. Augmenter le nombre de participants à distance***

Les principaux résultats de cette recherche d'évaluation sont qu'en termes de validité (à travers un large éventail de dimensions) et d'efficacité, il n'y a pas de différences significatives entre les modes de prestation (formations en présentiel, apprentissage mixte, formation à distance). Les évaluations des participants dans les différentes dimensions ne diffèrent pas de manière significative. Il s'agit, bien sûr, d'une constatation importante. En revanche, les participants indiquent une préférence pour les formations mixtes et en présentiel si elles sont proposées (88 pour cent des répondants). Comme le suggère le texte, il semble que les participants aux programmes de formation recherchent des avantages supplémentaires tels que le réseautage, le contact social et les expériences multiculturelles. Ce ne sont pas des aspects négligeables au sein de la communauté syndicale internationale.

Cependant, nous pensons qu'il ne faut pas confondre différents objectifs. Si la formation et l'éducation sont les objectifs, l'enseignement à distance s'avère être une très bonne offre et de qualité. **Par conséquent, il semble souhaitable de conserver et, si possible, d'élargir le nombre d'activités de formation numériques.** Cela pourrait être réalisé en proposant encore plus de programmes d'apprentissage à distance au lieu d'un apprentissage mixte avec des composants en présentiel ou des environnements d'apprentissage exclusivement en présentiel. Si le réseautage est un objectif, et encore une fois, il s'agit d'un aspect très important pour renforcer la communauté syndicale internationale, il semble préférable de développer d'autres types d'activités qui favorisent explicitement la mise en réseau. D'autres critères, peut-être meilleurs, peuvent ensuite être élaborés pour sélectionner les participants aux activités de réseautage.

Une autre constatation importante de l'étude d'évaluation est que le nombre de participants aux programmes d'apprentissage à distance varie considérablement et, en moyenne, a une faible portée. **Il est donc recommandé d'augmenter le nombre de participants par programme d'apprentissage à distance pour obtenir une plus grande inclusivité et une plus grande portée.** Cela peut être accompli sans coûts supplémentaires importants (uniquement l'embauche de tuteurs). L'augmentation du nombre d'inscriptions par module à distance améliorerait donc considérablement l'efficacité et l'efficacité.

#### **Recommandation 4. Améliorer la collaboration entre les unités**

La recommandation finale se base sur l'observation que la collaboration structurelle et intensive entre les différentes unités au sein du Centre est plutôt limitée, malgré les initiatives prises pour y parvenir. La raison principale en est que l'unité ACTRAV ne doit pas être considérée à proprement parler comme une unité technique, mais comme une équipe pluridisciplinaire qui s'adresse principalement aux travailleurs et aux syndicalistes.

En ce sens, elle opère de manière pluridisciplinaire dans le cadre du mandat de l'OIT. De plus, il y a une différence significative dans l'approche axée sur le client des programmes de formation de l'unité ACTRAV par rapport à la plupart des autres unités. Les participants aux programmes ACTRAV ne paient pas leurs inscriptions. De plus, la sélection des participants passe par un processus à plusieurs niveaux. Les différentes approches entravent donc la collaboration.

La situation actuelle n'améliorera pas la collaboration à l'avenir si des mesures ne sont pas prises. Il est nécessaire d'accroître la collaboration structurelle entre les différentes unités de l'organisation. Par conséquent, il est recommandé que la direction et les responsables cherchent des moyens créatifs de favoriser la collaboration. Compte tenu du contexte spécifique d'ACTRAV et du point de vue d'ACTRAV, cela signifie probablement que toute collaboration établie (comme par exemple un nouveau programme de formation conjoint) devrait permettre aux participants syndicaux de participer sans frais.

Il pourrait être envisagé de rétablir le mécanisme tripartite d'examen par les pairs en place avant la pandémie et d'élargir encore le travail effectué depuis le début de l'année 2024 par l'équipe CATALYST du Centre. Des stratégies créatives devraient être mises en œuvre pour encourager la collaboration interdisciplinaire et permettre aux participants syndicaux de s'engager sans obstacles financiers. Cela pourrait impliquer l'élaboration de programmes de formation conjoints qui exemptent ces participants de frais.

### III. Réponse de la Direction

9. **Le Centre apprécie les conclusions de l'évaluation externe.** L'évaluation révèle que le Programme des activités pour les travailleurs contribue fortement à la réalisation du mandat de l'organisation. Il convient de souligner que le Programme des activités pour les travailleurs du Centre diffère des autres programmes du Centre de plusieurs manières. La gouvernance du Programme et sa logique sont spécifiques et non dictées par le marché étant donné que les modules de formation sont proposés gratuitement aux organisations de travailleurs uniquement. Le Programme est un exercice d'équilibre délicat entre les priorités du Bureau des activités pour les travailleurs du BIT, les défis et besoins des travailleurs et leurs organisations, ainsi que le modèle commercial spécifique du Centre et son Programme et budget. Il semble également avoir une marge pour étendre l'univers des apprenants à distance parmi les représentants des travailleurs. À l'avenir, et en suivant les principes d'amélioration continue de la qualité, le Centre prendra une série de mesures pour poursuivre le développement de son portefeuille d'activités d'apprentissage, sur la base des recommandations de l'évaluateur. Les paragraphes suivants énoncent la **réponse de la Direction aux recommandations** de l'évaluateur.
10. En réponse à la **première recommandation**, et dans le cadre des consultations à venir conduisant à l'élaboration du Plan stratégique pour la période 2026-2029 et le Programme et budget du Centre pour 2026-27, l'approche de développement des

capacités de l'organisation, qui trouve son origine dans la stratégie de développement des capacités de l'OIT de 2019, sera approfondie dans un exercice d'imagination/réflexion à l'échelle du Centre, s'inspirant du débat à l'échelle du système plus large des Nations Unies et des «cinq axes de changement ONU 2.0»<sup>4</sup> des Nations Unies. Dans le cadre de cet exercice, la théorie du changement expliquant les relations circulaires de cause à effet entre les initiatives de développement des capacités aux niveaux individuel, institutionnel et du système sera mieux illustrée, avec des études de cas des meilleures pratiques locales et dans d'autres agences des Nations Unies.

11. En réponse à la **deuxième recommandation**, le Centre proposera des activités de développement du personnel sur mesure pour renforcer la capacité interne du Programme des activités pour les travailleurs à appliquer les outils de suivi et d'évaluation de l'organisation tout au long de cycle de prestation de services standard. Ces activités de développement du personnel se concentreront notamment sur la garantie de qualité des services de développement des capacités institutionnelles lorsque l'utilisation des processus et outils existants est plus erratique – du fait qu'ACTRAV ne se concentre pas sur les services; par comparaison directe, et vu le haut niveau de granularité et de cohérence des données auxquelles a accédé l'évaluateur, et l'observation au niveau de l'unité des routines de suivi et d'évaluation tout au long de cycle de service pour les activités de formation semble être moins préoccupante.
12. En réponse à la **troisième recommandation**, le Centre aidera le Programme des activités pour les travailleurs à poursuivre le développement de sa série d'activités d'apprentissage numérique et à étendre la taille de l'univers des apprenants à distance parmi les représentants des travailleurs, sans compromettre ses activités d'apprentissage en présentiel et ses opportunités d'apprentissage mixtes. À cet égard, le Centre accordera une assistance technique et financière pour que le Programme des activités pour les travailleurs développe d'autres modules d'apprentissage sur des sujets intéressant particulièrement les organisations de travailleurs.
13. En réponse à la **quatrième recommandation**, le Centre insistera davantage sur la facilitation de l'accès aux représentations des travailleurs et des employeurs aux cours organisés par des unités autres que les Programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs au sein du Département de la formation. Le Centre encouragera une planification et une fourniture conjointes de certaines activités phares bipartites et tripartites+, reproduisant la réussite du salon mondial des compétences qui s'est tenu en février 2024. Le Centre étudiera la possibilité de relancer le mécanisme tripartite d'examen par les pairs d'avant la pandémie pour le programme de certains cours ouverts annoncés dans le calendrier en ligne. Comme par le passé, le mécanisme d'examen par les pairs sera bidirectionnel, autrement dit il englobera des activités phares planifiées au niveau interne, y compris les Programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs tout en respectant l'autonomie des partenaires sociaux et leurs priorités. Cela garantira ainsi que les principaux messages politiques de l'OIT liés au dialogue social et au tripartisme, à la gouvernance, aux emplois et à la protection soient diffusés.

Octobre2024

<sup>4</sup> L'«ONU 2.0» incarne l'ambition du Secrétaire général, à savoir un système des Nations Unies moderne, rajeuni par une culture d'avant-garde et doté de compétences de pointe permettant aux entités des Nations Unies de mieux contribuer à la réalisation des ODD. Ces transformations internes continues s'articulent autour de «cinq axes de changement»: (i) Innovation: apprendre à amplifier les nouvelles solutions; (ii) Données: créer des écosystèmes de données à fort impact; (iii) Le numérique: maîtriser l'impact du numérique; (iv) Prospective stratégique: apprendre à gérer l'incertitude; et (v) Sciences comportementales: faciliter la prise de décisions plus judicieuses.