

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Évaluation indépendante des activités de formation et d'apprentissage dans le domaine thématique du «Renforcement des organisations d'employeurs»

I. Introduction

1. Dans le rapport *ILO Field operations and structure, and technical cooperation review (examen des opérations et de la structure extérieure de terrain et de la coopération technique de l'OIT)* (2013), des préoccupations ont été exprimées quant à la pertinence des services du Centre pour les mandats de l'OIT. Pour répondre à ces préoccupations, le Centre s'est engagé à mener sur une base cyclique des évaluations indépendantes dans des domaines de compétences techniques thématiques. Deux évaluations indépendantes ont ainsi été entreprises en 2014 et 2015¹.
2. En 2016, le domaine de compétences techniques thématiques choisi pour une évaluation indépendante a été le « Renforcement des organisations d'employeurs ». L'objectif de l'évaluation était de fournir au Centre des preuves de la pertinence et de l'efficacité de ses activités de formation et d'apprentissage en relation avec ce domaine de compétences. Ses conclusions et ses recommandations informeront les décisions sur le développement et l'évolution ultérieurs du portefeuille d'activités de formation et d'apprentissage du Centre dans ce domaine pour 2017 et, au-delà, pour la période biennale 2018-19².
3. L'évaluation a porté sur l'examen d'une sélection de services de formation et de conseil du Centre visant à renforcer les organisations d'employeurs, ce qui incluait des interventions qui entendaient:
 - développer la capacité des organes de gouvernance, des structures de gestion de l'affiliation des membres et des dirigeants de ces organisations à s'adapter à un environnement en évolution et à s'acquitter de leurs fonctions de représentation;
 - élargir et renouveler l'éventail de services de ces organisations afin de conserver les membres existants, d'en recruter de nouveaux et d'améliorer les résultats des entreprises;

¹ CC 77/4 et CC 78/3.

² Le texte complet du rapport de l'évaluateur indépendant est disponible à l'adresse www.itcilo.org/board

- renforcer la capacité analytique de ces organisations à participer, sur la base de données factuelles, à des activités de sensibilisation concernant l'élaboration des politiques dans de nombreux domaines intéressant les entreprises³.
4. L'évaluation a été réalisée en juin-juillet 2016 et a porté sur un échantillon de 15 activités de formation et d'apprentissage pertinentes organisées en 2015. Cela a laissé au moins six mois entre la participation à l'activité et l'évaluation *ex-post*. L'évaluation s'est penchée sur 12 cours organisés par le Programme des activités pour les employeurs du Centre (ACT/EMP-Turin) et, conformément à la politique et à la stratégie de promotion du tripartisme à travers tous les programmes techniques, sur trois activités organisées par d'autres programmes et qui avaient vu la participation de représentants des employeurs.

Critères d'évaluation

5. L'évaluation a été centrée sur: la pertinence des activités sélectionnées par rapport aux besoins des participants et, le cas échéant, aux institutions qui appuyaient cette participation; la validité de la conception de l'activité; son efficience; son efficacité; son impact; et sa durabilité.

Pertinence et portée	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'activité était-elle basée sur les besoins des bénéficiaires, et comment ces besoins ont-ils été identifiés? • L'activité a-t-elle atteint les bonnes personnes? • Quels ont été les facteurs pris en compte lors de la conception de l'activité?
Validité de la conception	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi la conception et le contenu de l'activité ont-ils contribué à atteindre les résultats escomptés? • L'évaluation de fin d'activité et, le cas échéant, l'évaluation <i>ex-post</i> ont-elles effectivement mesuré les résultats et les progrès? • La conception de l'activité au niveau de la durée et du calendrier était-elle correcte?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure les activités ont-elles atteint les objectifs de formation généraux? • Quelles ont été les activités les plus efficaces, et pourquoi? • Quelles sont les lacunes qui subsistent, et comment peuvent-elles être comblées par des activités de suivi? • Dans quelle mesure les activités ont-elles contribué au renforcement des capacités institutionnelles des organisations d'employeurs? • En quoi et dans quelle mesure la formation a-t-elle contribué aux objectifs du programme et budget de l'OIT?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats attendus des activités étaient-ils logiques et réalistes? • Les ressources investies dans l'exécution des activités ont-elles été utilisées de la manière la plus efficace? Comment les ressources et les intrants (financements, compétences, temps, etc.) ont-ils été économiquement convertis en résultats? Les résultats ont-ils été à la

³ Programme et budget de l'OIT pour 2016-17, paragraphe 146.

	<p>hauteur des dépenses?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles mesures économiques en temps et en coût aurait-on pu introduire sans faire obstacle à la réalisation des résultats? • Les rôles et les responsabilités des dirigeants du Centre, dont les responsables du programme, qui étaient chargés de la mise en œuvre des activités, ont-ils été clairement définis et compris?
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont, pour les mandants employeurs, les avantages perçus des activités (différenciés par groupes)? • Quelles preuves existe-t-il que des mandants aient bénéficié des activités? • Quelles actions peuvent être nécessaires pour réaliser un impact à long terme? • Comment les programmes contribuent-ils à renforcer la capacité générale des organisations d'employeurs à jouer un rôle effectif dans le processus national de développement? • Dans quelle mesure les activités soumises à l'évaluation ont-elles mis en œuvre le Plan stratégique du Centre pour 2012-15, l'ancien Résultat 9 de l'OIT et les plans de travail d'ACT/EMP-Turin et d'ACT/EMP-Genève pour la période 2014-15? • Dans quelle mesure les activités ont-elles contribué aux résultats 801 des programmes par pays de promotion du travail décent? (Les résultats 801 sont spécifiquement liés à la réalisation d'activités visant à développer les capacités institutionnelles des organisations d'employeurs et à contribuer directement aux objectifs de l'ancien Résultat 9).
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le degré de probabilité du maintien ou de l'extension des capacités développées par le biais des activités évaluées? • Quel est le degré de probabilité du maintien ou de l'extension des résultats des activités par les participants?

Méthodologie

6. L'évaluation a utilisé plusieurs techniques de collecte de données. L'approche «mixte» a combiné des preuves tangibles et intangibles et impliqué plusieurs moyens d'analyse:
- La documentation existante sur les activités de formation a été systématiquement étudiée: dépliants, analyse des besoins en formation, précédents rapports d'évaluation, questionnaires de fin d'activité, enquêtes de suivi et autres éléments d'appréciation.
 - Une enquête en ligne a été effectuée afin d'obtenir des participants des informations sur l'impact et les résultats des activités de formation. Au total, 410 participants ont été interrogés, avec un taux de réponse de 46 pour cent.
 - Des entretiens ont été menés avec des fonctionnaires du Centre, notamment le chef, les responsables de programmes et les assistantes de cours d'ACT/EMP-Turin, ainsi qu'avec des fonctionnaires d'autres programmes techniques qui ont contribué et/ou participé aux activités sélectionnées.
 - Des entretiens par Skype ou par téléphone ont été menés avec les organisations d'employeurs qui avaient parrainé des participants aux activités du Centre, afin d'évaluer les résultats visibles et invisibles.
 - Cinq études de cas ont été réalisées sur l'application par les organisations d'employeurs des connaissances nouvellement acquises par les participants.

II. Conclusions et recommandations⁴

Résumé des conclusions

- 7. Pertinence et portée des activités** – Les responsables de programmes s'adressent aux organisations d'employeurs quand ils conçoivent et prévoient une nouvelle activité de formation et veillent à ce que les activités répondent à leurs besoins. Les participants sont motivés et enthousiastes parce qu'ils considèrent que les activités leur conféreront des avantages professionnels substantiels. Outre l'acquisition de compétences supplémentaires, ils apprécient surtout la possibilité d'entrer en contact avec des pairs. Soixante-huit pour cent des participants déclarent que le contenu de l'activité de formation correspondait à leurs besoins professionnels. Les activités utilisent de nombreuses pratiques innovatrices qui stimulent l'apprentissage.
- 8. Validité de la conception** – Les participants aux cours organisés par le Programme des activités pour les employeurs donnent d'excellentes notes d'évaluation, nettement plus élevées que la moyenne du Centre. Le Programme n'évalue pas systématiquement les performances et les progrès des organisations d'employeurs après une activité de formation. La durée et le calendrier des activités préoccupent une minorité de participants. Quelques participants suggèrent un allongement de la durée de la formation.
- 9. Efficacité** – La grande majorité des participants (85 pour cent) déclarent que la formation leur a fait prendre connaissance de nouvelles idées, théories ou stratégies de renforcement de leur organisation. Ils demandent que l'accent soit plus mis sur les questions pratiques, comme les exemples, les approches et les études de cas. Les activités de formation les exposent à des contenus nouveaux pour eux, qui bien souvent améliorent la base de connaissance de l'organisation.
- 10. Efficience** – Les rôles et responsabilités des fonctionnaires du Centre sont clairement définis, compris et appréciés.
- 11. Impact** – Soixante-dix pour cent des participants déclarent avoir utilisé personnellement les connaissances acquises et avoir ainsi renforcé leur institution. Soixante pour cent des organisations d'employeurs ont lancé de nouvelles initiatives à la suite d'une activité de formation. Un contenu mieux adapté au contexte local pourrait toutefois accroître l'impact à long terme. En outre, l'impact sur le processus national de développement semble minime.
- 12. Durabilité** – Pratiquement tous les projets lancés à la suite d'une activité de formation du Centre seront prolongés. En raison de leur succès, ces initiatives devraient même généralement être étendues. Cependant, la rotation au niveau des anciens participants pourrait entraver le développement des capacités au sein des organisations d'employeurs.

⁴ Tiré du résumé du rapport d'évaluation, pages 3 et suivantes; on trouvera le texte complet des conclusions, recommandations et enseignements tirés aux pages 65 et suivantes du rapport d'évaluation.

Recommandations

- 13. Un groupe cible bien défini** – Le Programme des activités pour les employeurs peut établir une relation profonde et presque personnelle avec ses clients. La connaissance et la familiarité avec ses clients est un atout majeur pour le Programme et explique probablement en partie l'impact élevé de ses activités de formation.
- 14. Une génération d'impact difficile** – Générer un impact devrait être le but ultime de chaque activité de formation: un changement de comportement personnel ou organisationnel. C'est toutefois difficile à réaliser. Le Centre a le mérite de s'aventurer sur ce chemin difficile. Comme ni le Centre ni aucune autre institution de formation n'ont une emprise décisive sur ces paramètres, il convient d'être prudent lors de la mesure et de l'évaluation de l'impact des activités de formation.
- 15. Implication des participants** – Le Programme des activités pour les employeurs intègre un certain nombre d'approches innovantes dans ses activités de formation, souvent dirigés vers une participation plus active des participants. Ces méthodes innovantes exigent un effort (plus) soutenu de la part des participants, à la fois pendant la préparation à l'activité que pendant celle-ci. Il convient de noter que les participants ne rechignent pas à faire ces efforts supplémentaires et les évaluent favorablement.
- 16. Une forte rotation pourrait limiter l'impact** – Sur une période d'un an, au moins 19 pour cent des participants ont quitté l'organisation d'employeurs pour laquelle ils travaillaient. Cela pourrait limiter l'impact des activités et entraver le processus de développement des capacités.
- 17. La collaboration autour du système CRM, un excellent exemple de formation générant un impact** – Le développement et l'approche du système CRM et de l'ensemble de formation qui a accompagné son déploiement constituent un excellent exemple de collaboration fructueuse entre le Programme et son groupe cible. Chaque organisation d'employeurs qui intègre ce système embarque pour un parcours de formation et d'échange de plusieurs mois. On ne peut que noter que l'impact est évident.

Enseignements tirés

- 18. Établissement d'un contact intense avec un groupe cible bien délimité: interroger un plus petit nombre de participants pour mesurer l'impact et évaluer les activités de formation** – Une meilleure connaissance de l'impact et des résultats des activités de formation n'implique pas nécessairement une approche quantitative. Le Centre pourrait opter pour une approche qualitative et se concentrer sur l'approfondissement de son apprentissage sur les aspects d'une activité de formation qui ont été particulièrement utiles et sur ce qui pourrait être amélioré. Ces informations pourraient être collectées à travers un nombre limité d'entretiens individuels. Ces entretiens, qui auraient lieu par exemple après six mois de mise en œuvre, fourniraient un aperçu détaillé de l'impact des activités de formation et porteraient sur les suggestions d'amélioration de l'activité. Les responsables de programmes sont bien placés pour mener à bien (un petit nombre de) ces interviews.
- 19. Établissement d'un contact intense avec un groupe cible bien délimité: organiser le suivi** – Tout au long de cette évaluation, les participants ont souligné l'importance des contacts (informels) entre eux, à la fois pendant et après une activité de formation. Cela laisse penser que le Centre pourrait apporter une valeur ajoutée et renforcer les organisations d'employeurs en facilitant ou en stimulant la création de tels réseaux

post-activité, par exemple en ouvrant un forum de discussion ou en organisant d'autres activités de suivi à coût réduit.

- 20. Renforcement des composantes de formation qui facilitent l'impact** – Bien qu'il soit difficile pour le Programme des activités pour les employeurs d'influencer directement l'impact, il peut néanmoins le stimuler indirectement en adaptant le format de ses activités de formation. Il peut capitaliser sur un certain nombre d'innovations qu'il a déjà expérimentées et auxquelles le fort impact mesuré dans l'enquête pourrait être dû en partie.
- 21. Implication des participants** – De nombreux participants affirment que les aspects pratiques des activités de formation devraient être approfondis. Ils suggèrent de consacrer plus de temps aux études de cas, aux visites sur le terrain et aux exercices pratiques. Les répondants soulignent les avantages des sessions interactives telles que les discussions, les jeux de rôle et les tâches en équipe. Ils proposent d'aménager plus d'espace pour l'interactivité dans les futures activités de formation, car ils estiment qu'ils ont beaucoup appris au cours de ces sessions interactives.
- 22. Contre les effets négatifs de la rotation** – Une autre approche permettant de générer de l'impact consisterait à réduire les effets du taux de rotation élevé, en prévoyant par exemple que plusieurs représentants d'une même organisation d'employeurs prennent part à une activité de formation. Cela permettrait d'assurer que les connaissances et les compétences restent disponibles dans l'organisation même en cas de départ d'un participant. De telles actions incluraient également un accent accru sur les activités de formation locales qui permettent la participation de plusieurs personnes de la même organisation et facilitent la diffusion du contenu de la formation au sein de l'organisation.
- 23. Atelier local d'installation et de formation au système CRM** – Une question pratique qui a retenu l'attention des participants est la durée très courte de l'atelier local d'installation et de formation au système CRM.

III. Réponse de la Direction

- 24.** Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation indépendante. Il note en particulier que l'évaluation a conclu que les résultats globaux des formations et des activités didactiques en rapport avec le renforcement des organisations d'employeurs étaient positifs et significatifs dans des secteurs multiples; qu'il était possible de vérifier que plus de 85 pour cent des participants rapportaient un développement de leurs connaissances des suites de l'activité de formation; et que, sur ceux-ci, plus de deux tiers avaient appliqué des connaissances au profit de leur organisation. Le Centre met ces bons résultats au crédit du dur labeur et de l'engagement du personnel du Programme des activités pour les employeurs. Les paragraphes suivants comportent la réponse de la Direction aux questions soulevées et aux recommandations formulées par l'évaluateur indépendant.
- 25.** Le Centre appuiera les activités du Programme visant à approfondir les relations avec existantes avec les organisations d'employeurs du monde entier. En étroite consultation avec le Bureau des activités pour les employeurs du siège et avec les spécialistes ACT/EMP des bureaux extérieurs, le Programme créera petit à petit des plateformes d'apprentissage en ligne pour chaque cours régulier, qui seront liées au Campus en ligne («e-Campus») du Centre et serviront de moyen de communication privilégié avec les participants avant, pendant et après la formation. Les plateformes seront également utilisées pour lancer les enquêtes sur les besoins des clients avant

l'activité, pour donner accès aux documents didactiques et aux exercices pendant le cours et pour héberger les communautés de pratique après la formation. Les plateformes d'apprentissage en ligne feront l'objet d'une promotion extensive auprès du personnel des organisations d'employeurs locales et contribueront ainsi à la large diffusion des connaissances au sein du groupe cible et augmenteront la probabilité que la mémoire institutionnelle soit conservée même si un ancien participant devrait décider de quitter l'organisation.

- 26.** En ce qui concerne la diffusion des connaissances à faible coût parmi les organisations d'employeurs, le Programme lancera en 2017 son premier cours en ligne ouvert à tous (MOOC). Le MOOC s'adressera aux membres des conseils d'administration des organisations d'employeurs locales.
- 27.** Le Centre perfectionnera son système de suivi et d'évaluation interne, et soutiendra le Programme des activités pour les employeurs dans son projet pilote d'enquêtes de suivi auprès de petits échantillons d'anciens participants entre six et douze mois après l'activité. Ces entretiens qualitatifs avec les clients doivent compléter les questionnaires de fin d'activité et les évaluations d'impact externes et indépendantes. Leur principal objectif serait de vérifier l'impact émergent de la formation, et en même temps de maintenir des relations avec les anciens participants et d'intégrer leurs commentaires dans la conception des nouvelles activités. Dans l'attente des résultats du projet pilote, le Centre pourrait opter pour un déploiement de ces panels de clients parmi d'autres programmes techniques.
- 28.** Le Programme des activités pour les employeurs reverra à la hausse le temps alloué à la formation CRM des organisations d'employeurs locales.
- 29.** Le Programme étendra l'utilisation des cours de formation reposant sur le concept du voyage initiatique en plusieurs étapes, où plusieurs contacts d'apprentissage sont noués avec les participants en face-à-face (soit sur le campus ou sur le terrain) et par l'intermédiaire modalités d'apprentissage à distance, y compris les webinaires, les communautés de pratique en ligne, l'accompagnement sur le web, etc. Plus particulièrement, en ligne avec les actions prioritaires prévues dans le cadre du Résultat 10 du programme et budget de l'OIT pour 2016-17, le Programme des activités pour les employeurs déploiera l'ensemble de formation sur l'environnement favorable aux entreprises durables, qui adopte une approche modulaire et en plusieurs étapes et associe la formation présentielle à l'apprentissage à distance. Imitant l'exemple réussi du paquet CRM, la trousse EESE sera complétée d'une application logicielle destinée à l'utilisation par les organisations d'employeurs.
- 30.** Le Programme des activités pour les employeurs recourra de plus en plus à l'expertise locale pour personnaliser ses cours et pour exécuter ses activités sur le terrain. Comme par le passé, il fera appel à l'expertise des spécialistes des bureaux extérieurs de l'OIT et d'organisations d'employeurs locales pour adapter pleinement cours au contexte local. Le Programme mettra un accent plus fort sur la formation de ces spécialistes de terrain dans des domaines d'intérêt spécifiques liés à son offre de formation afin d'en faire des formateurs qui, à leur tour, formeront les employeurs locaux. Cet accent accru sur l'approche de formation des formateurs dénote un changement d'orientation et un glissement de la formation sur le campus de Turin vers la formation sur le terrain dans les cas où les produits de formation conçus par le Programme ont atteint leur maturité. Cela implique que le Programme intensifiera ses efforts de développement de produits afin de reconstituer son portefeuille d'activité, de rester pertinent pour ses mandats au fil du temps et de contribuer à la pérennité des activités du Centre. Le choix de ces nouveaux produits sera déterminé par le Cadre stratégique de l'OIT pour la période

2018-2021, et pourrait inclure des produits de formation visant à promouvoir l'inclusion des personnes handicapées en milieu de travail, ainsi que les services de gestion des ressources humaines pour les organisations d'employeurs.

Le Conseil est invité à faire part de ses commentaires et de ses conseils concernant les conclusions et les recommandations de l'évaluateur indépendant et les réponses de la Direction, afin que ces commentaires et ces conseils puissent être pris en compte par la Direction dans le cadre du suivi.

Turin, août 2016