

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Évaluation indépendante des activités de formation et d'apprentissage dans le domaine thématique de la migration de main-d'œuvre

I. Introduction

1. Le Plan stratégique du Centre international de formation de l'OIT (le Centre) pour 2018-21 entend aider le Centre à être un prestataire de services de développement des capacités de classe mondiale pour les mandats de l'OIT¹. Le Cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend le Programme et budget du Centre pour 2018-19 identifie la qualité des services comme l'un des principaux éléments qui oriente la Direction dans la réalisation de cette vision et réalise le suivi de la satisfaction des participants, des taux d'acquisition de nouvelles connaissances et des taux d'application des connaissances nouvellement acquises, comme indicateurs de performance de haut niveau². Pour vérifier les taux d'application des connaissances nouvellement acquises après la formation, le Centre commande des évaluations indépendantes annuelles des groupes d'activités liés à l'un de ses domaines de compétence³.
2. En 2018, le domaine de compétences techniques thématique retenu pour l'évaluation indépendante a été la «migration de main-d'œuvre». L'objectif de l'évaluation était d'évaluer les performances et l'impact des activités de formation et d'apprentissage du Centre dans le domaine de la migration de main-d'œuvre, d'identifier les facteurs et obstacles pertinents et de faciliter l'apprentissage organisationnel pour une meilleure planification et prestation des formations offertes par le Centre. Ses conclusions et ses recommandations orienteront les décisions sur le développement et l'évolution ultérieurs du portefeuille d'activités de formation et d'apprentissage du Centre dans ce domaine pour la période biennale 2020-21⁴.

¹ Plan stratégique du CIF-OIT pour 2018-21, p.16

² Programme et budget du CIF-OIT pour 2018-2019, p.20

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

⁴ Le texte complet du rapport de l'évaluateur indépendant est disponible (en anglais uniquement) à l'adresse <http://www.itcilo.org/en/the-centre/board-documents>

3. L'évaluation a porté sur les activités d'apprentissage réalisées entre début 2017 et mi-2018. Deux groupes d'activités ont été évalués: le premier groupe était composé d'activités de formation directement associées au domaine thématique de la migration de main-d'œuvre et menées principalement par le programme Protection sociale, gouvernance et tripartisme (SPGT); le second groupe était constitué d'activités ayant un lien principal avec les autres résultats politiques de l'OIT mais faisant explicitement référence aux questions de migration de main-d'œuvre dans leur programme. L'inclusion du deuxième groupe a permis de valider dans quelle mesure les messages clés de l'OIT liés au domaine de la migration de main-d'œuvre sont intégrés dans l'ensemble des activités du Centre.
4. L'évaluation a été effectuée de mai à juillet 2019 et a porté sur un échantillon de 15 activités de formation menées entre début 2017 et mi-2018. Cette période a permis de laisser s'écouler un à deux ans après la formation afin de mesurer la mise en œuvre des connaissances et des compétences acquises et les impacts obtenus par l'application de la formation. Les activités couvertes comprenaient des Académies sur les migrations de main-d'œuvre, des cours thématiques, des formations spécifiques par pays et des formations destinées aux travailleurs/syndicats, ainsi qu'un groupe de travail international établissant des normes statistiques mondiales sur la migration de main-d'œuvre. Le premier groupe couvrait les 12 activités ayant un lien principal avec le résultat stratégique de l'OIT sur «la migration de la main-d'œuvre» au cours de la période de référence. Le deuxième groupe comprenait trois activités ayant un lien secondaire avec le résultat stratégique de l'OIT sur la migration de main-d'œuvre mis en œuvre par le Programme d'activités pour les travailleurs (ACTRAV), le programme SPGT et le programme Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des sexes (ILSGEN).

Critères d'évaluation

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

Critères d'évaluation et questions d'orientation
<p>Pertinence</p> <p>Dans quelle mesure les activités ont-elles contribué (ou non) aux priorités stratégiques des programmes internationaux de développement, des États Membres, de l'ONU, de l'OIT et du Centre?</p> <p>Dans quelle mesure la formation a-t-elle évalué et répondu aux besoins des parties prenantes, y compris ceux des mandants tripartites et ceux des hommes et des femmes?</p> <p>La formation a-t-elle répondu aux attentes des participants et, le cas échéant, à celles des organisations qui les envoient?</p>
<p>Validité de la conception</p> <p>La conception de l'activité de formation était-elle valable et cohérente en termes de sa contribution attendue (par ex. dans le discours thématique, les conditions préalables, la sensibilisation accrue, etc.)?</p> <p>Quels facteurs la conception de la formation a-t-elle cherché à influencer et de quelle manière? Les facteurs sont-ils valables et cohérents pour atteindre les objectifs de la formation?</p> <p>Comment le programme d'études et la méthode d'apprentissage ont-ils été conçus pour permettre aux participants d'accroître leurs connaissances, d'acquérir des compétences et de changer leurs attitudes? Sont-ils adéquats et efficaces?</p>
<p>Efficacité</p> <p>Dans quelle mesure la formation a-t-elle atteint ses objectifs?</p> <p>Dans quelle mesure la formation a-t-elle amélioré les connaissances des participants sur le sujet?</p> <p>Dans quelle mesure la formation a-t-elle doté les participants des compétences et méthodes nécessaires pour appliquer les connaissances acquises à leur (lieu de) travail?</p>

Critères d'évaluation et questions d'orientation
Dans quelle mesure la formation a-t-elle influencé la confiance et l'attitude des participants dans leur travail sur les questions liées à la migration de main-d'œuvre?
Efficacité dans l'utilisation des ressources
Les ressources investies dans la prestation des activités ont-elles été utilisées de manière efficiente? Comment, du point de vue économique, les ressources et contributions (financements, expertise, temps, bourses, etc.) ont-elles été converties en résultats en termes de portée et de performance? Les résultats ont-ils justifié les dépenses? Quelles mesures d'optimisation du temps et des coûts aurait-on pu introduire sans faire obstacle à la réalisation des résultats?
Efficacité des dispositions relatives à la gestion
Les rôles et les responsabilités des fonctionnaires et des programmes du Centre en matière de conception et de réalisation d'activités de formation dans le domaine des migrations de main-d'œuvre ont-ils été clairement définis et compris? Sont-ils efficaces dans l'élaboration et la prestation des activités de formation? Quelles dispositions relatives à la gestion sont en place pour faciliter la promotion des activités de formation dans le domaine des migrations de main-d'œuvre? Sont-elles adéquates et efficaces? Dans quelle mesure la qualité et les performances de la formation ont-elles été suivies et évaluées?
Impact et durabilité
Dans quelle mesure et de quelle manière les participants ont-ils appliqué ce qu'ils ont appris? Quels changements tangibles ont été réalisés par les participants et leurs organisations dans le domaine des migrations de main-d'œuvre, en raison de l'activité? Dans quelle mesure et de quelle manière la formation a-t-elle contribué aux politiques, au discours thématique et aux pratiques en matière de migration de main-d'œuvre? Quels sont les principaux contributeurs et les obstacles ayant un impact dans ce domaine? Les changements et les initiatives réalisés par les participants et les organisations grâce à la formation sont-ils – et seront-ils – durables dans le temps? Quels sont les éléments favorables et les obstacles à un impact durable à long terme dans le domaine de la migration de main-d'œuvre?

6. Outre les critères d'évaluation susmentionnés, l'évaluation a également examiné les activités de formation sous l'angle des éléments déterminants transversaux de la politique du Centre: 1) innovation et apprentissage; 2) égalité des genres et diversité et 3) tripartisme, dialogue social et normes internationales du travail. L'évaluation de l'égalité des genres et de la diversité a suivi les exigences du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, (ONU-SWAP) et les Directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets.

Méthodologie

7. L'évaluation a utilisé plusieurs techniques de collecte de données. Cette approche «mixte» a combiné des preuves tangibles et intangibles et impliqué plusieurs moyens d'analyse:
- Des recherches documentaires: l'analyse de la documentation relative aux activités de formation en cours d'évaluation – dépliants, analyse des besoins en formation, précédents rapports d'évaluation, questionnaires de fin d'activité, enquêtes de suivi et autres documents d'appréciation de la formation visée par l'évaluation.
 - Une enquête en ligne afin d'obtenir des participants des informations sur l'impact et les résultats des activités de formation. Au total, 493 participants ont été interrogés avec un taux de réponse de 22 pour cent.
 - Des entretiens individuels avec des fonctionnaires du Centre, dont certains responsables de programme, responsables d'activités et directeurs.

-
- Des entretiens avec d'anciens participants et des organisations ayant parrainé ces participants aux activités de formation du Centre afin d'évaluer les changements tangibles et intangibles issus des activités.
 - Des entretiens avec des fonctionnaires du Service des migrations de main-d'œuvre du BIT et avec des fonctionnaires des bureaux extérieurs et des projets de l'OIT.
 - Des études de cas d'anciens participants appliquant les connaissances acquises pendant la formation.

II. Résumé des conclusions et recommandations de l'évaluateur⁵

Conclusions

8. Les conclusions de l'évaluation, qui tiennent compte des résultats des différents critères d'évaluation, sont formulées en fonction des attributs, attentes, défis, risques et contraintes. Cette présentation vise à tirer parti des forces du Centre, à reconnaître les possibilités, à relever les défis et à réduire les obstacles à la réalisation de son potentiel en tant que centre d'excellence mondial dans ce domaine.

9. Attributs

- Le Centre mène des activités de formation importantes et très appréciées dans le domaine de la migration, dont les académies sur les migrations de main-d'œuvre, les cours thématiques spécialisés et les activités spécifiques aux pays et aux mandants.
- Fort de sa base de connaissances et sa méthodologie, combinées à des infrastructures inégalées, le Centre est reconnu comme un centre d'excellence mondial pour la formation sur les migrations à des fins d'emploi/les migrations de main-d'œuvre.
- Les valeurs fondamentales, les thèmes stratégiques et les approches techniques de l'OIT et du Centre sont incorporés dans les programmes et le contenu des formations organisées par le Centre sur les activités de migration, avec une référence particulière au *travail décent, normes internationales du travail, développement durable, dialogue social et protection sociale*.
- Une participation «équilibrée entre les sexes» était en règle générale encouragée dans les cours sur les migrations de main-d'œuvre, même si elle n'a pas toujours été réalisée en raison de facteurs échappant à l'influence du Centre. L'attention au genre a été «intégrée» au contenu de la plupart des activités.
- Les cours conçus et offerts par le Centre ont reflété la pertinence et la cohérence de la conception en conjuguant les préoccupations de l'OIT et du Centre aux besoins et aux attentes des participants.
- Les méthodologies et techniques du Centre sont les modalités d'apprentissage au cœur de toutes les activités de formation dans ce domaine; leur valeur ajoutée comprend une approche hautement participative et une attention particulière aux exercices pratiques.
- Les cours sur les migrations ont reçu des notes d'évaluation très élevées de la part des participants concernant le processus d'apprentissage.

⁵ Les conclusions et recommandations de l'évaluateur sont tirées textuellement du rapport final d'évaluation, p. 77-81.

- Tous les participants interrogés et presque toutes les 108 personnes qui ont répondu à l'enquête des participants aux cours sur les migrations ont déclaré avoir fait une utilisation explicite et substantielle des connaissances et compétences acquises grâce à la formation⁶.
- Une grande majorité d'entre eux ont cité des résultats tangibles précis attribués aux apprentissages et compétences améliorés par les formations⁷.
- La mise en œuvre et l'impact de plusieurs projets de coopération technique de l'OIT ont été renforcés grâce à la coopération avec le Centre et la participation des mandants aux formations du Centre.
- Le Centre compte sur un personnel hautement compétent et dévoué au sein du groupe d'activités du programme SPGT.
- Le personnel d'autres programmes du Centre, en particulier le programme Activités pour les travailleurs (ACTRAV) et le programmes Normes internationales du travail, droits au travail et égalité des genres (ILSGEN), est également très engagé.
- L'exercice d'évaluation lui-même a constitué une mesure importante des résultats de la formation dans le domaine de la migration; il a permis d'obtenir des preuves vérifiables des changements considérables accomplis grâce à cette formation. Il est néanmoins entendu que, compte tenu de la complexité du contexte migratoire, aucun facteur ne peut être considéré comme unique responsable de l'obtention des résultats.

10. Attentes

- Des formations spécifiques et très pertinentes du Centre dans le domaine de la migration; on observe dans le monde entier un besoin reconnu d'une formation substantielle, fondée sur des normes et techniquement compétente avec une approche intégrée de la migration, des migrations liées à l'emploi, des compétences internationales et de la mobilité des travailleurs.
- Un large public potentiel se profile au-delà des mandants du Centre et de l'OIT, tels que le personnel parlementaire régional et national, les cadres et les décideurs politiques de ministères autres que ceux du travail et de l'emploi, les institutions des droits de l'homme et du travail, les OSC/ONG, etc. dans toutes les régions.

⁶ «Il est frappant de constater le niveau très élevé (67 pour cent) et l'étendue de la mise en œuvre des connaissances et des compétences acquises au cours de la formation, ainsi que le grand impact découlant de cette dernière. Parmi les résultats les plus marquants figurent un score global élevé quant à la satisfaction des besoins et des priorités des participants en matière de formation sur les questions migratoires, 74 pour cent se déclarant *pleinement ou dans une large mesure* satisfaits, et 21 pour cent se déclarant *suffisamment satisfaits*, ce qui signifie que 95 pour cent des répondants étaient satisfaits ou plus que satisfaits. Pour ce qui est de la *mise en œuvre*, presque tous les répondants ont indiqué que le cours leur avait fourni « une *contribution importante à leur travail quotidien* » (6 pour cent) ou leur avait été « *utile pour résoudre des questions spécifiques* » (49 pour cent), soit 95 pour cent des participants ayant répondu à l'enquête. Une majorité, 67 pour cent, de tous les répondants ont indiqué une *très grande* (20 pour cent) ou une *grande amélioration* (47 pour cent) de leurs compétences. Par ailleurs, 31 pour cent ont indiqué une amélioration modérée. De même, 67 pour cent ont indiqué une *très forte amélioration* (19 pour cent) ou une *forte amélioration* (48 pour cent) de leurs performances au travail.» Rapport final d'évaluation, p. 4.

⁷ «64 personnes interrogées (60 pour cent de l'ensemble des répondants) ont identifié des changements tangibles spécifiques dans la législation, les politiques et les pratiques, démontrant les impacts résultant de leur application des enseignements tirés des cours. Ces *impacts* comprennent une nouvelle législation introduite ou adoptée au Parlement; une nouvelle proposition de politique nationale en cours d'élaboration; de nouvelles mesures pour protéger les travailleurs migrants dans leur propre pays, des exemples de renforcement du dialogue social/de la coopération en matière de migration; des mécanismes ou forums de coordination renforcés sur la migration; une nouvelle attention à la migration dans leur propre institution et/ou un nouveau mécanisme sur la migration dans leur organisation.» Rapport final d'évaluation, p. 4.

-
- Il existe un besoin non satisfait de formation basée sur l'OIT sur les dimensions migratoires de l'application des normes internationales du travail; sur le dialogue social et le tripartisme concernant la migration; sur le travail décent et l'inspection du travail pour les travailleurs migrants; sur le genre et la migration; et sur l'égalité et l'anti-discrimination pour les migrants.
 - Les activités de coopération technique de l'OIT devraient comporter, et comportent souvent, des composantes de formation qui devraient naturellement être mises en œuvre en étroite collaboration avec le Centre.
 - Le Programme des activités pour les employeurs du Centre (ACT/EMP) signale un regain d'intérêt et d'engagement pour le développement d'activités liées à la migration.
 - ACTRAV a l'intention de continuer à maintenir son fort engagement stratégique par le biais d'une approche de formation programmatique annualisée sur la migration de main-d'œuvre.
 - Il est reconnu qu'il est d'une importance et d'un intérêt d'actualité d'aborder la migration dans d'autres programmes techniques du Centre.

11. Enjeux contextuels

- L'environnement de plus en plus hostile aux migrations et à la protection des migrants dans de nombreuses régions du monde est particulièrement préoccupant – malgré des besoins objectifs croissants en matière de mobilité de la main-d'œuvre et des compétences et de protection des droits de l'homme et des droits du travail pour maintenir en tous lieux la viabilité économique et le développement social.
- La prédominance généralisée des approches et des mesures de contrôle des migrations entrave la réalisation des dispositifs régionaux existants et émergents de libre circulation.
- Les faibles taux de ratification et l'absence de promotion d'instruments normatifs sur les migrants à des fins d'emploi compromettent la protection des droits des travailleurs migrants et facilitent leur exclusion de la couverture et/ou de l'application des normes du travail.
- La participation des partenaires sociaux est largement exclue ou absente de la législation, de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques en matière de migration de main-d'œuvre/migrations.
- Les institutions de contrôle de certains États privent les ministères du travail et les partenaires sociaux de leurs responsabilités en matière de migration à des fins d'emploi et de protection des travailleurs migrants.

12. Risques pour le Centre

- Sous-estimation institutionnelle de l'importance et du potentiel du domaine thématique pour l'avenir du Centre.
- Concurrence d'autres acteurs qui font valoir leurs compétences en matière de migration de main-d'œuvre:
 - en mobilisant des ressources pour la formation sur la migration/mobilité pour l'emploi, éclipçant ainsi le Centre;
 - en sollicitant la participation des mandants de l'OIT à des activités concurrentes;

-
- en cherchant des projets conjoints leur permettant d'acquérir les connaissances et le matériel du Centre, de tirer parti de sa crédibilité et d'identifier les mandants à recruter pour les faire participer à des programmes différents.
 - Un risque parallèle est la perte de *parts de marché* et la perte de crédibilité pour maintenir la primauté des compétences et des connaissances de l'OIT au cœur du contenu des formations sur la *migration de main-d'œuvre*.
 - L'incohérence et l'inadéquation institutionnelles pour répondre aux besoins des mandants et aux défis contextuels en l'absence d'une approche bien intégrée au sein du service des migrations de main-d'œuvre de l'OIT et dans le cadre des activités de formation en matière de migration du Centre.
 - Les limitations budgétaires institutionnelles et/ou les conflits internes risquent également de poser des contraintes pour surmonter les défis et saisir les opportunités dans ce domaine de la formation.

13. Contraintes

- Le manque de documentation et de publicité sur les caractéristiques, la valeur ajoutée, le caractère unique et les multiples avantages des formations du Centre dans le domaine de la migration.
- Le maintien d'une approche *ad hoc* de la formation dans ce domaine avec des exercices d'apprentissage et d'acquisition de compétences «isolés» plutôt qu'une vision stratégique et une définition programmatique à la mesure de l'importance mondiale et des besoins des mandants de formation dans ce domaine.
- Besoin de plus de consultations optimales et de coordination entre les multiples lieux où se déroulent les programmes du Centre engagés *de facto* dans des activités parallèles.
- L'intégration de la formation dans les activités sur les migrations de l'OIT en général, et notamment dans les projets de CT sur les migrations de main-d'œuvre est encore trop limitée.
- Une sélection attentive et cohérente de personnes-ressources connaissant bien les valeurs et les approches de l'OIT doit être renforcée dans toutes les activités du Centre relatives à la migration; le Centre doit veiller à ce que les formateurs constituent une expertise de haut niveau dans les domaines des compétences de l'OIT.
- La participation des partenaires sociaux à certaines activités est moins que proportionnelle.

Recommandations

- 14. Recommandation 1:** Définir une approche stratégique et programmatique de la formation du Centre dans le domaine de la migration.
- Affirmer que les migrations à des fins d'emploi sont un domaine programmatique du cursus de formation du Centre.
 - Changer l'image du Centre pour qu'elle reflète ce qu'il est de fait : le *centre d'excellence* mondial de formation et de renforcement des compétences sur les migrations à des fins d'emploi, les migrations de main-d'œuvre, les compétences internationales et la mobilité de la main-d'œuvre.
 - Articuler une vision stratégique de la formation sur les migrations en tant que domaine thématique transversal programmatique du Centre, avec une définition des objectifs stratégiques, du contenu essentiel et de la portée souhaitée, tout en continuant à en «décentraliser» l'exécution dans les secteurs concernés du Centre.
- 15. Recommandation 2:** Renforcer l'intégration délibérée des «fondamentaux» de l'OIT et du Centre dans un programme de base écrit, ainsi que dans les activités d'actualité/thématiques spécifiques concernant les migrations à des fins d'emploi, et dans les activités directrices menées avec des partenaires extérieurs.
- Élaborer un modèle de programme de base qui servira de fil conducteur à tous les cours relatifs à la migration; utiliser le modèle de programme de base pour garantir le contenu adéquat des activités coparrainées et/ou externalisées.
 - Élaborer des activités/cours thématiques sur les questions de migration concernant: l'adoption, la supervision et l'établissement de rapports sur les normes internationales du travail pertinentes; le dialogue social et le tripartisme en matière de migration; le travail décent et l'inspection du travail pour les travailleurs migrants; le genre et la migration; l'égalité et la non-discrimination pour les travailleurs migrants et leurs familles.
 - Renforcer la sélection d'experts en formation et de facilitateurs connaissant et soutenant les principes et les approches de l'OIT et possédant des connaissances de très haut niveau sur des sujets techniques.
- 16. Recommandation 3:** Renforcer la coopération en matière de formation avec les projets de coopération technique (CT) de l'OIT, en intégrant notamment des volets de formation dans tous les projets de CT de l'OIT relatifs aux questions de migration:
- Mobiliser l'appui, les ressources et la coopération par le biais de projets de coopération technique (CT) en collaboration avec les mandants et les partenaires pour accroître la mise en œuvre des activités – sans nécessairement augmenter le budget principal – au vu de la disponibilité de ce type de ressources «sur le terrain».
 - Proposer l'inclusion de volets de formation dans toutes les propositions/projets de CT de l'OIT abordant la migration et/ou comportant des composantes migratoires dès le départ, à mettre en œuvre en coopération avec le Centre.
 - Identifier les rôles et les relations permettant de partager l'organisation et la mise en œuvre de la formation avec le personnel et les budgets des projets de CT et, le cas échéant, avec les entités partenaires.
 - Renforcer la portée du Centre, et le recrutement/l'inscription des participants aux activités du Centre relatives aux migrations à travers les projets de coopération technique, afin d'atteindre les mandants des projets de CT, notamment les parlements et autres institutions gouvernementales traitant des questions migratoires, notamment les

ministères du développement, de la protection sociale et des affaires étrangères, ainsi que les ministères du Travail/de l'Emploi et les partenaires sociaux.

- 17. Recommandation 4:** Renforcer le dialogue, les synergies, la coordination et la coopération mutuelle sur les activités en matière de migration au sein du Centre et avec l'OIT.
- a. Envisager l'organisation de rencontres régulières au sein d'un forum des acteurs concernés du Centre pour faciliter la coordination et renforcer les synergies de coopération concernant les migrations (de main-d'œuvre); ce type de forum pourrait contribuer à l'élaboration collective de la stratégie et des activités du Centre dans ce domaine.
 - b. Renforcer la coordination avec les unités techniques concernées de l'OIT, en particulier le Service des migrations de main-d'œuvre, en élaborant notamment une approche programmatique stratégique de la formation dans le domaine de la migration.
 - c. Promouvoir *l'intégration* des composantes migratoires dans les activités du Centre, académies et autres formations.
- 18. Recommandation 5:** Élaborer une approche stratégique de la communication pour la promotion des activités du Centre et le partage des connaissances dans le domaine des migrations à des fins d'emploi, et plus particulièrement au-delà des «mandants» habituels.
- a. Promouvoir les formations du Centre sur les migrations auprès des instances parlementaires régionales et nationales afin d'encourager leur participation aux académies et, dans la mesure du possible, aux cours spécialisés.
 - b. Identifier et cibler d'autres mandants et réseaux qui pourraient être intéressés par la participation aux académies sur les migrations et aux cours spécifiques thématiques du Centre sur les migrations, et en bénéficier.
- 19. Recommandation 6:** Intégrer le suivi de la mise en œuvre et de l'impact dans les agendas des organisations des mandants, des projets de CT et d'autres activités partenaires afin que le suivi soit réalisé dans le contexte direct de l'application des apprentissages et des compétences et d'activités cherchant à avoir un impact.

III. Réponse de la Direction

- 20.** Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation indépendante. Il prend note des résultats positifs des activités de formation directement liées au domaine thématique de la migration de main-d'œuvre et du fait que, dans de nombreux cas, les messages de l'OIT sur la migration de main-d'œuvre ont été efficacement promus dans d'autres activités du Centre. L'évaluation a montré qu'une grande majorité des participants ont déclaré avoir acquis plus de connaissances en conséquence directe de la formation et qu'ils ont ensuite mis ces connaissances en pratique pour le bénéfice de leur organisation. Le Centre reconnaît que des efforts supplémentaires peuvent être faits pour mieux refléter dans ses activités de formation l'approche de la migration de main-d'œuvre fondée sur les droits de l'OIT et pour distinguer les messages de l'OIT de ceux transmis par d'autres organisations. Les paragraphes suivants énoncent la réponse de la Direction aux questions posées et aux recommandations de l'évaluateur indépendant.
- 21.** En réponse à la recommandation 1, le Centre réaffirme que la migration de main-d'œuvre est un domaine programmatique de son cursus de formation. Le programme Protection sociale, gouvernance et tripartisme (SPGT) élaborera un profil des compétences qui présentera l'éventail complet de l'offre de formations et de services consultatifs du Centre

-
- en matière de migrations de main-d'œuvre et établira expressément les liens avec le Programme et budget de l'OIT pour 2020-21.
22. En réponse à la recommandation 2, SPGT compilera les principaux messages stratégiques tirés des documents d'orientation de l'OIT sur les migrations de main-d'œuvre et mettra cette publication à la disposition de tous les programmes proposant des cours ayant un contenu lié aux migrations (voir aussi la recommandation 4).
 23. En réponse à la recommandation 3, le SPGT, en consultation avec les Services des partenariats et du développement de programmes (PRODEV) du Département de la formation, recensera les projets de coopération pour le développement de l'OIT liés aux migrations de main-d'œuvre et prendra contact avec les unités de décision des différentes initiatives pour améliorer le profil des compétences du Centre (voir aussi la recommandation 1).
 24. En réponse à la recommandation 4, le Centre organisera une activité de partage des connaissances au sein de la Direction de la formation pour diffuser la compilation des documents d'orientation de l'OIT sur les migrations de main-d'œuvre et examiner les moyens de réaliser des synergies et des effets d'échelle dans les activités de formation liées au thème des migrations de main-d'œuvre. Le Centre invitera le Service des migrations de main-d'œuvre à participer à cette rencontre de partage des connaissances et à y présenter l'approche programmatique de l'OIT en matière de migration de main-d'œuvre pour l'exercice 2020-21.
 25. En réponse à la recommandation 5, et au-delà des projets de coopération pour le développement sur la migration de main-d'œuvre facilités par l'OIT, SPGT, en consultation avec PRODEV, élaborera une campagne de sensibilisation ciblée pour promouvoir auprès des décideurs politiques liés aux mandants et à d'autres partenaires du développement de l'OIT le profil des compétences du Centre en matière de formation dans le domaine des migrations de main-d'œuvre.
 26. En réponse à la recommandation 6, et en lien avec la recommandation 2, le Centre étudiera la demande des mandants de l'OIT et des projets de coopération pour le développement facilités par l'OIT de processus et d'outils de suivi et d'évaluation pour évaluer les résultats de leurs propres activités de renforcement des compétences dans le domaine des migrations de main-d'œuvre. Le Centre déterminera, en fonction des commentaires recueillis, s'il y a lieu d'élaborer une nouvelle formation ou des services consultatifs sur le sujet.

Le Conseil est invité à faire part de ses conseils concernant les conclusions et les recommandations de l'évaluation indépendante et les réponses de la Direction.

Turin, août 2019