



► **Méthode
d'autoévaluation pour
les institutions de
dialogue social**

MA-IDS

Livret n° 6 : Annexes

**Méthode d'autoévaluation pour
les institutions de dialogue social
MA-IDS**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2021
Première édition 2021

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social. MA-IDS
Organisation internationale du Travail, Genève, 2021

ISBN: 978-92-2-034330-2 (print)
ISBN: 978-92-2-034329-6 (web PDF)

dialogue social / tripartisme / gouvernance

Également disponible en Anglais : *A self-assessment method for social dialogue institutions. SAM-SDI*, ISBN 978-92-2034266-4 (print), 978-92-2034267-1 (web PDF); en Espagnol : *Método de autoevaluación para las instituciones de diálogo social. MA-IDS*, ISBN 978-92-2034331-9 (print), 978-92-2-034332-6 (web PDF).

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site web www.ilo.org/publns.

Acronymes

| | |
|-----------------|---|
| ACT/EMP | Bureau des activités pour les employeurs |
| ACTRAV | Bureau des activités pour les travailleurs |
| AICESIS | Association internationale des Conseils économiques et sociaux et institutions similaires |
| BIT | Bureau international du Travail |
| CEACR | Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations |
| CIFOIT | Centre international de formation de l'OIT, Turin |
| CIT | Conférence internationale du Travail |
| CLS | Comité de la liberté syndicale |
| CSI | Confédération syndicale internationale |
| DIALOGUE | Unité du dialogue social et du tripartisme |
| IFI | Institution financière internationale |
| IDS | Institution de dialogue social |
| MA-IDS | Méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social |
| NATLEX | Base de données de l'OIT sur la main d'œuvre nationale, la sécurité sociale et la législation liées aux droits de l'homme |
| NORMLEX | Base de données de l'OIT sur les normes internationales du travail |
| ODD | Objectifs de développement durable |
| OIE | Organisation internationale des employeurs |
| OIT | Organisation internationale du Travail |
| ONG | Organisation non-gouvernementale |
| Sida | Agence suédoise de coopération internationale au développement |
| SWOT | Forces (strengths), faiblesses (weaknesses), opportunités (opportunities), menaces (threats) |
| ToC | Théorie du Changement (Theory of Change) |

Annexes

Annexe 1

Glossaire des principaux termes 3

Annexe 2

Instruments de l'OIT présentant un intérêt particulier pour le dialogue social 7

Annexe 3

Boîte à outils servant à la prise de décision et à la recherche d'un consensus 9

Annexe 4

Sources d'informations secondaires pour l'autoévaluation. 11

Annexe 5

Autres sources d'information et de connaissances 12

Annexe 6

Lignes directrices pour l'organisation d'un événement de consultation 13

Annexe 7

Activités et outils pour faciliter le travail d'équipe participatif 15

Annexe 8

Proposition de grandes lignes pour élaborer un rapport d'autoévaluation 17



► Annexe 1 : Glossaire des principaux termes

► Consultation

La consultation est la pratique du dialogue social la plus répandue. C'est le processus par lequel les gouvernements et les partenaires sociaux échangent des informations sur des questions de politiques, et entament des discussions plus approfondies sur celles-ci. Bien qu'il n'y ait pas de pouvoir de décision associé à la consultation, celle-ci peut avoir lieu dans le cadre d'un processus décisionnel. La consultation consiste à demander le point de vue des parties et à les faire participer ouvertement aux débats.⁷¹ La Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, (1960), prie instamment les États Membres de prendre des mesures pour promouvoir une consultation et une coopération efficaces entre le gouvernement et les partenaires sociaux, avec pour objectif général de « promouvoir une mutuelle compréhension et de bonnes relations entre les autorités publiques et les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi qu'entre ces organisations, en vue de développer l'économie en général, ou certaines de ses branches, d'améliorer les conditions de travail et d'élever les niveaux de vie » (paragraphe 4).⁷²

► Dialogue social

Selon la définition opérationnelle assez large employée par l'OIT, qui vise à refléter la diversité des processus et des pratiques en vigueur à l'échelle mondiale, le dialogue social englobe toutes formes de négociation, de consultation ou d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale. Le dialogue social est aussi bien un moyen de réaliser des objectifs sociaux et économiques, qu'un objectif en soi, dans la mesure où il permet aux personnes de faire entendre leurs voix et leurs intérêts dans la société et sur les lieux de travail. Il peut être bipartite, entre les travailleurs et les employeurs ou tripartite, en incluant le gouvernement. Il peut avoir lieu du niveau local au niveau mondial. Le dialogue social permet d'améliorer l'élaboration des mesures politiques, de contribuer à l'efficacité de leur mise en œuvre et de renforcer la qualité des résultats.⁷³

► Efficience

L'efficience est l'accomplissement d'une tâche dans un minimum de temps et avec un minimum d'efforts.

► Gouvernance

Il s'agit de la manière dont le pouvoir et l'autorité sont exercés par les organismes publics et privés. Cela recouvre la gestion, le cadre juridique, la responsabilité et la transparence.⁷⁴

⁷¹ BIT (2013a). *op. cit.*

⁷² BIT (2018b). *op. cit.*

⁷³ BIT (2013a). *op. cit.*

⁷⁴ BIT (sans date). *ILO Thesaurus*.

► Institution de dialogue social

Aux fins de la MA-IDS, une institution de dialogue social désigne toute institution, tout mécanisme ou processus dans lequel ou par lequel le dialogue social a lieu entre ou parmi les gouvernements, les organisations d'employeurs et organisations de travailleurs, sous une forme institutionnalisée et non ad hoc. Ce terme recouvre un large éventail d'institutions de tailles diverses et désignées différemment selon le contexte national, par exemple, conseil consultatif tripartite du travail, comité national tripartite, conseil économique et social ou conseil national pour le dialogue social.

► Intégration de la dimension de genre

Intégrer la dimension de genre, c'est évaluer les incidences pour les femmes et pour les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques ou les programmes, dans tous les secteurs et à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à tenir compte des préoccupations et des expériences des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines – politique, économique et social – afin que les femmes et les hommes en bénéficient sur un pied d'égalité et que les inégalités ne soient pas perpétuées. Le but ultime de l'intégration de la dimension de genre est de parvenir à l'égalité des genres.⁷⁵

► Liberté syndicale

La liberté syndicale est le droit des travailleurs et des employeurs, sans autorisation préalable, de constituer des organisations de leur choix ainsi que celui de s'affilier à ces organisations.⁷⁶ La convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948), est l'une des huit conventions fondamentales de l'OIT, telles qu'établies dans la Déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Elle énonce le droit de tous les travailleurs et employeurs, sans distinction d'aucune sorte et sans autorisation préalable, de constituer des organisations de leur choix, de s'affilier à de telles organisations, à la seule condition de se conformer au statut de ces dernières. Elle prévoit que les autorités publiques doivent s'abstenir de toute intervention de nature à limiter ce droit ou à en entraver l'exercice légal.

► Négociation

La négociation est la forme la plus formelle et la plus contraignante du dialogue social qui, dans la plupart des cas, a lieu dans des institutions formelles. Si elle est réussie, elle aboutit souvent à accord formel contraignant pour les parties à la négociation. Les négociations tripartites ont pour but de parvenir à des accords entre le gouvernement et les partenaires sociaux.⁷⁷

⁷⁵ BIT (sans date). "L'outil pour l'égalité des genres".

⁷⁶ BIT (sans date). *ILO Thesaurus*.

⁷⁷ BIT (2013a). op. cit.

► Négociation collective

La négociation collective est une forme de dialogue social auquel participent uniquement les représentants des employeurs et des travailleurs. La convention (n° 154) sur la négociation collective (1981) définit la négociation collective comme suit :

« toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de :

- a. fixer les conditions de travail et d'emploi, et/ou
- b. régler les relations entre les employeurs et les travailleurs, et/ou
- c. régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs ». (article 2).

► Partenaires sociaux

Les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs sont les partenaires sociaux de l'OIT. Elles constituent les principaux acteurs de la gouvernance du marché du travail et du développement des relations professionnelles, qui à leur tour, encouragent la stabilité, la justice et la paix sociale.⁷⁸ Les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs doivent être représentatives et défendre les intérêts de leurs membres, ainsi que ceux de l'ensemble des groupes d'employeurs et de travailleurs. Les partenaires sociaux doivent disposer des capacités techniques, des compétences et de la confiance nécessaires pour pouvoir participer de manière éclairée et constructive au dialogue social pour la consultation politique, négocier sur un pied d'égalité les uns avec les autres et avec le gouvernement, ainsi que pour appliquer et mettre en œuvre les accords conclus.⁷⁹

► Pied d'égalité

La participation au dialogue social tripartite du gouvernement et des partenaires sociaux sur un pied d'égalité signifie que les voix des trois parties ont le même poids dans les discussions.

► Risque et menace

Un risque est la probabilité d'être tenu pour responsable, d'une perte ou de tout autre événement négatif entraîné par des vulnérabilités externes ou internes, et qui peut être évité par une action préventive. Une menace est un événement extérieur susceptible de causer des dommages, des préjudices ou des pertes. On ne peut pas éliminer des menaces, mais on peut prendre des mesures pour les réduire au minimum ou réduire leur impact.

► Suivi et évaluation

Le suivi implique la collecte, l'analyse, la communication et l'utilisation d'informations sur les progrès de mise en œuvre d'un projet, d'un plan, d'un programme ou d'une politique. L'évaluation

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

est l'appréciation de l'efficacité, de l'impact, de la durabilité et de la pertinence d'un projet, compte tenu de ses objectifs déclarés.

► Travail décent

Le travail décent pour tous est l'objectif politique majeur de l'OIT. Le travail décent implique la possibilité d'exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale pour la famille. Le travail décent donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société, ainsi que la liberté d'exprimer leurs préoccupations, de se syndiquer et de prendre part aux décisions qui auront des conséquences sur leur existence. Il suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes.⁸⁰ Le travail décent concerne tout autant les chômeurs – et les politiques propres à combattre le chômage et le sous-emploi – que la promotion des droits des travailleurs. Un environnement propice à l'essor des entreprises est capital pour promouvoir l'emploi. Le dialogue social est l'un des quatre piliers de l'Agenda pour le travail décent de l'OIT.

► Tripartisme

Le tripartisme est un principe fondateur et une valeur fondamentale de l'OIT. Il est défini comme « un dialogue permettant au gouvernement, aux employeurs et aux travailleurs (par le biais de leurs représentants) de s'exprimer sur un pied d'égalité et en toute indépendance en vue de rechercher des solutions à des problèmes d'intérêt commun. » (Thesaurus du BIT). Le tripartisme requiert que les points de vue de chaque partie soient pris en considération de la même manière, et ce dans n'importe quel type de forum, même si le nombre de représentants n'est pas égal. Le tripartisme n'implique pas que les responsabilités des trois parties sont les mêmes ; au contraire, chaque partie a un rôle et une fonction spécifiques à remplir.⁸¹

⁸⁰ BIT (sans date). "Travail décent"

⁸¹ Ibid.

► Annexe 2 : Instruments de l'OIT présentant un intérêt particulier pour le dialogue social

Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948

La convention n° 87 prévoit le droit des travailleurs et des employeurs d'établir des organisations de leur choix sans autorisation préalable, ou de s'y affilier, et le droit de ces organisations de constituer des fédérations et des confédérations et de s'y affilier, ainsi que le droit de ces organisations de s'affilier à des organisations internationales de travailleurs et d'employeurs. Les organisations ont le droit d'établir leur règlement et leur statut, d'élire leurs représentants et de formuler leurs programmes d'action sans intervention des autorités publiques. Tout État qui ratifie la convention prend toutes les mesures nécessaires pour garantir aux employeurs et aux travailleurs le libre exercice de leur droit syndical.⁸²

Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949

La convention n° 98 prévoit le droit des travailleurs à la protection contre la discrimination de la part de leurs employeurs, du fait de leur appartenance à un syndicat ou à leur participation à des activités syndicales. Les organisations de travailleurs et d'employeurs doivent bénéficier d'une protection contre tout acte d'ingérence des uns à l'égard des autres. Des mesures adaptées aux circonstances nationales doivent être prises pour promouvoir le recours à des procédures de négociation volontaire entre les organisations de travailleurs et les employeurs, ou leurs organisations, pour régler les conditions de travail par voie de conventions collectives.

Convention (n°144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976

Les États Membres s'engagent à mettre en œuvre des procédures qui assurent des consultations efficaces entre les représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs concernant cinq questions spécifiques liées aux activités de l'OIT (énoncées à l'article 5). Ces procédures sont déterminées conformément à la pratique nationale, après consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives bénéficiant du droit syndical.

Les employeurs et les travailleurs doivent être représentés sur un pied d'égalité au sein de tout organisme de consultations mis en place. Les organisations d'employeurs et de travailleurs doivent pouvoir choisir librement les représentants qui participeront à ce processus. Les consultations doivent avoir lieu à des intervalles appropriés fixés d'un commun accord, mais au moins une fois par an.

⁸² CIF-OIT (2014). *Guide sur les normes internationales du travail*, Centre international de formation de l'OIT, Turin.

Recommandation (n° 152) sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'Organisation internationale du Travail, 1976

Les consultations peuvent avoir lieu par différents moyens, notamment au moyen d'une commission spécialement instituée, d'un organisme doté de compétences générales dans le domaine économique et social ou dans le domaine du travail, de différents organes spécialisés dans des domaines particuliers, ou par voie de communications écrites, lorsqu'elles sont acceptées par toutes les parties concernées.

L'autorité compétente consultera les organisations représentatives afin de déterminer s'il convient d'utiliser ces procédures pour mener des consultations sur d'autres questions d'intérêt mutuel. Elle assumera aussi la responsabilité de l'appui administratif et du financement des procédures de consultation, y compris le financement de la formation associée si nécessaire.

Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriels et national, 1960

Des mesures appropriées seront prises pour promouvoir une consultation et une collaboration efficaces, aux échelons industriel et national, entre les autorités publiques et les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi qu'entre ces organisations, concernant des objectifs spécifiques et autres questions d'intérêt commun déterminées par les parties.

Cette consultation aura pour objectif général de promouvoir une mutuelle compréhension et de bonnes relations entre les parties, en vue de développer l'économie en général, ou certaines de ses branches, d'améliorer les conditions de travail et d'élever les niveaux de vie.

Cette consultation visera notamment à parvenir à des solutions acceptées par les organisations d'employeurs et de travailleurs sur des questions d'intérêt commun, et à faire en sorte que les autorités publiques compétentes sollicitent de façon appropriée les vues des organisations d'employeurs et de travailleurs dans des domaines tels que l'élaboration de la législation et la création d'organismes nationaux touchant à l'emploi, la formation professionnelle et la protection des travailleurs, ainsi que la planification du développement économique et social.

► Annexe 3 : Boîte à outils servant à la prise de décision et à la recherche d'un consensus

Cette boîte à outils comprend diverses ressources permettant d'explorer différentes méthodes pour renforcer la confiance et communiquer efficacement, en vue d'une prise de décision inclusive et de la recherche d'un consensus.

► Approche des gains mutuels

L'approche des gains mutuels utilise quatre étapes pour négocier de meilleurs résultats, ce qui, dans ce cas, signifie qu'il faut décider de procéder à l'autoévaluation et souligner les gains mutuels d'un tel exercice. Cette approche repose sur l'idée que toutes les parties prenant part à une négociation ou à une décision commune ont des intérêts différents qui peuvent être conciliés grâce à un renforcement de la confiance, ainsi qu'à une analyse minutieuse des gains mutuels et des résultats finaux qui profitent à toutes les parties.

La première étape consiste à comprendre les intérêts de tous les membres. La deuxième consiste à créer de la valeur en explorant les options sans s'engager et en séparant les intérêts (besoins) des positions (demandes ou souhaits). La troisième étape vise à développer des options dont toutes les parties peuvent tirer profit. La quatrième étape consiste à envisager les défis futurs et leurs solutions, en imaginant les types de questions qui pourraient faire échouer les résultats ou créer à l'avenir des conflits ou des incertitudes.

Lecture

CBI (sans date). « Mutual Gains Approach to Negotiation », Consensus Building Institute.

L'approche de négociation fondée sur les gains mutuels est un modèle de processus, basé sur des centaines de cas réels et de résultats expérimentaux, qui définit quatre étapes pour négocier de meilleurs résultats tout en protégeant les relations et la réputation.

► Théorie du changement

La théorie du changement peut être utilisée pour la planification, la participation, l'évaluation et la promotion du progrès social. La théorie est basée sur des objectifs à long terme et sur la cartographie des liens d'influence et des conditions préalables au succès. Cette méthode pourrait être appliquée pour aider à conceptualiser l'ensemble du processus d'autoévaluation et le résultat escompté. L'élaboration d'une théorie du changement implique une description et une analyse complètes du comment et du pourquoi d'un changement souhaité (dans ce cas, l'inclusion et l'efficacité accrues de l'IDS) dans un contexte donné.

La théorie du changement consiste en six étapes pour définir les conditions nécessaires et suffisantes requises pour atteindre un résultat à long terme tel qu'il a été fixé, à savoir: ⁸³

⁸³ Center for Theory of Change (sans date). « How does theory of change work? »

1. Identifier l'objectif à long terme
2. Effectuer une cartographie inversée afin d'identifier les conditions préalables ou les exigences nécessaires pour atteindre cet objectif
3. Identifier les hypothèses sous-jacentes
4. Identifier les interventions pour créer le changement souhaité
5. Développer des indicateurs pour mesurer les progrès et l'impact des interventions
6. Rédiger des commentaires pour expliquer la logique de l'initiative

Lecture

BIT (sans date). « *Theory of Change* », Note d'orientation 1.

Une théorie du changement est la logique sous-jacente qui regroupe les apports et les activités d'un programme en un ensemble de résultats. Elle fait le lien permettant de déterminer la manière dont les planificateurs de programmes cherchent à produire des résultats, et elle peut être fondée sur des recherches antérieures ou être créée de manière inductive par le biais d'un processus de consultation.

Center for Theory of Change. [Page d'accueil](#).

Le centre a pour objectif de faire avancer le progrès social dans les droits de l'Homme, la santé publique, l'éducation, etc.

Stein, D. et C. Valters (2012). *Understanding theory of change in international development: A review of existing knowledge*, JSRP Paper 1, The Justice and Security Research Programme and The Asia Foundation.

Examen des concepts et des débats courants figurant dans les ouvrages sur la théorie du changement, à partir d'une analyse détaillée des documents d'orientation des organismes donateurs et des experts.

Taplin, D., H. Clark, E. Collins and D. C. Colby (2013). *Theory of Change, Technical papers*, ActKnowledge, New York.

Série de documents étayant le développement de théories du changement, à la lumière de la pratique dans ce domaine.

▶ Annexe 4 : Sources d'informations secondaires pour l'autoévaluation

Divers documents de référence peuvent être utiles pour l'autoévaluation, notamment :

- ▶ Plans de développement nationaux, données économiques et rapports et analyses économiques et sociaux officiels
- ▶ Droit national du travail et autres législations en vigueur
- ▶ Liste des conventions de l'OIT ratifiées et commentaires des organes de contrôle de l'OIT sur les normes les plus pertinentes, en particulier les conventions n° 87, 98 et 144
- ▶ Documents fondateurs de l'IDS, tels que ses statuts, sa constitution, son accord tripartite, son protocole d'accord, ses règlements, son mandat, etc.
- ▶ Rapports annuels récents de l'IDS
- ▶ Plans de travail récents et actuels de l'IDS
- ▶ Budget et dépenses de l'IDS pour l'année en cours et les dernières années
- ▶ Avis, recommandations, rapports, accords tripartites et tout autre résultat politique de l'IDS
- ▶ Informations sur les récentes réformes politiques ou juridiques ou les autres initiatives dans lesquelles l'IDS a été impliquée ou a exercé une influence (et d'autres dans lesquelles elle n'a pas été impliquée)
- ▶ Couverture médiatique ou autre matériel de communication sur ou concernant l'IDS
- ▶ Rapports annuels des organisations de partenaires sociaux
- ▶ Données nationales sur les relations professionnelles concernant, par exemple, la densité des organisations syndicales et patronales, les conflits du travail, etc.
- ▶ Articles scientifiques sur le dialogue social, les relations sociales et les questions de développement économique et social
- ▶ Coordonnées :
 - des dirigeants et membres actuels de l'IDS
 - du personnel du secrétariat de l'IDS
 - d'anciens dirigeants et membres de l'IDS
 - des parlementaires, fonctionnaires, universitaires ou consultants/experts qui s'intéressent ou ont déjà participé aux travaux de l'IDS

► Annexe 5 : Autres sources d'information et de connaissances

| Recherche documentaire | Ateliers et activités de groupe | Entretiens avec des acteurs importants |
|---|--|--|
| <p>L'équipe peut accéder à des informations supplémentaires utiles provenant de sources secondaires, notamment pour combler les lacunes des membres de l'équipe en matière de connaissances et d'expérience. On trouvera ces sources sur Internet, dans les bibliothèques universitaires ou publiques, les archives gouvernementales, les coupures de presse, les contacts personnels, ou de bien d'autres façons.</p> | <p>Il vous sera peut-être utile d'essayer différentes activités de groupe pour rendre le travail de l'équipe d'évaluation plus interactif, créatif et amusant. Les activités peuvent contribuer à stimuler de meilleurs débats et de meilleurs résultats que ceux qui seraient obtenus par une simple conversation ou une table ronde.</p> | <p>Vous pouvez consulter des personnes ou des institutions autres que celles représentées dans l'équipe d'évaluation. Si vous souhaitez mener des entretiens, il est conseillé de préparer à l'avance des lignes directrices ou des listes de contrôles adaptables.</p> |
| <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ législation nationale et journaux officiels ▶ sites internet du gouvernement ▶ sites internet des organisations de travailleurs ▶ sites internet des organisations d'employeurs ▶ revues universitaires nationales et internationales ▶ rapports de conférences mondiales de l'OIT-AICESIS ▶ NORMLEX ▶ NATLEX ▶ Site internet de l'OIT | <p>Activités de groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Les cinq pourquoi ▶ Espace ouvert ▶ Permutation circulaire ▶ 1-2-4-Tous ▶ Tempête d'idées -Brainstorming ▶ Cerveaux sur papier ▶ World Café ▶ TRIZ ▶ Questions malicieuses | <p>Principaux informateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ fonctionnaires des ministères du travail, des finances, de l'économie, de la planification, etc. ▶ parlementaires ▶ anciens membres d'organisations de travailleurs et d'employeurs ▶ anciens membres de l'IDS ▶ membres d'autres organismes de dialogue social ▶ universitaires ou experts dans des domaines techniques spécifiques ▶ journalistes et commentateurs politiques ▶ fonctionnaires d'organisations internationales ou régionales |

► Annexe 6 : Lignes directrices pour l'organisation d'un évènement de consultation

1. Déterminer la forme de consultation

D'abord, il conviendra de décider des modalités d'organisation du processus de consultation par lequel les membres de l'IDS, et d'autres parties prenantes concernées, examineront et approuveront le rapport d'autoévaluation et le plan d'action. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour favoriser une consultation collaborative et inclusive. L'objectif important ici est de parvenir à un consensus et à l'appropriation du plan.

Différentes méthodes sont proposées ci-dessous ; choisissez l'approche qui convient le mieux à votre situation.



► Méthodes de consultation possible

- atelier de validation unique
- plusieurs ateliers avec différents mandants
- session plénière de l'IDS
- réunion spéciale de l'IDS

2. Définir les principales questions à examiner

Puisque les membres de l'équipe d'évaluation ont une connaissance approfondie du processus d'autoévaluation et de ses résultats, il leur appartiendra de définir ensemble les principaux points clés sur lesquels il conviendra de solliciter les observations et les contributions des participants au processus de consultation. Dressez une liste des principaux problèmes non résolus, des questions, des lacunes en matière d'information, etc. Mettez au point le programme d'un évènement, d'un mécanisme ou d'un processus qui répondra aux objectifs de la consultation.

3. Planifier la consultation

Dressez une liste de personnes qui seront invitées à participer ou qui participeront à la consultation.

Si l'activité se déroule en face à face, il conviendra de choisir un lieu adapté et accessible, et de prévoir les besoins techniques/matériels, comme les microphones, les projecteurs et la papeterie. Prévoyez le voyage (si nécessaire) des participants et leur fournissez des informations sur les objectifs, le programme et les dispositions logistiques. Veillez à ce que le matériel et le lieu choisi tiennent compte de la diversité des participants.

Si l'activité a lieu en ligne, assurez-vous que tous les participants comprennent les modalités techniques du processus, disposent du matériel informatique nécessaire et qu'ils soient confortables avec cette modalité.

Communiquez l'ordre du jour à l'avance aux participants, avec le rapport de projet et le plan d'action.

Les questions d'orientation suivantes peuvent être utiles pour planifier le processus ou l'activité.



Planifier une activité de consultation

- a. Quels sont les objectifs de l'activité ?
- b. Comment l'ordre du jour/programme sera-t-il structuré ?
- c. Qui doit faire le discours inaugural et final ? Qui présentera les résultats de l'autoévaluation et le projet de plan d'action ?
- d. Quel est le coût de l'activité et qui assurera le financement/d'autres ressources ?
- e. Qui devrait être invité à participer ? Des observateurs doivent-ils être invités ?
- f. Comment assurer un équilibre entre les genres parmi les participants ?
- g. Qui devrait animer l'activité ? Faut-il engager un facilitateur professionnel ou un expert externe ?
- h. Comment faire participer les personnes concernées de manière interactive et attrayante, par exemple, par un travail de groupe ou des tables rondes pour encourager la participation de groupes ou de personnes qui ont peut-être des réticences ou des difficultés à exprimer leur point de vue ?
- i. Quelles sont les dispositions logistiques à prendre et qui en sera responsable ? Des dispositions particulières doivent-elles être prises pour les participants en situation de handicap ou ayant d'autres besoins personnels ?
- j. Comment seront consignés les débats et comment sera préparé le rapport sur les résultats de l'activité ?

4. Déroulement de l'activité

Voici quelques conseils pour réussir une consultation productive, quelle que soit la/les méthode(s) choisie(s).

- ▶ Efforcez-vous de créer une atmosphère propice au travail et à l'engagement des participants dès le départ.
- ▶ Si l'activité se déroule en face-à-face, assurez-vous que le lieu est correctement aménagé.
- ▶ Exposez l'approche ou la méthodologie qui sera adoptée.
- ▶ Expliquez clairement les objectifs de la consultation.
- ▶ Exposez les règles de base de la participation à l'activité : par exemple, tous les téléphones portables doivent être éteints ; tous les participants sont traités avec courtoisie et respect ; le rôle du/des président(s) et des facilitateurs ; la confidentialité des débats, etc.
- ▶ Mettez au point des activités attrayantes pour favoriser la participation active et encouragez chacun à contribuer, quels que soient ses antécédents ou son profil.
- ▶ Assurez-vous que chaque participant a préalablement pris connaissance de la documentation. Conservez des copies supplémentaires du rapport et du plan d'action à portée de main.
- ▶ Veillez à ce que les discussions, les recommandations et les conclusions de l'activité soient retranscrites précisément et intégralement.

▶ Annexe 7 : Activités et outils pour faciliter le travail d'équipe participatif

▶ Activités

Différents types d'activités peuvent contribuer à créer une communication sincère, respectueuse et ouverte, ce qui contribuera aussi à instaurer la confiance, à rendre le travail plus interactif, productif et agréable, et à faciliter les discussions. Vous pouvez trouver d'autres activités sur le [site internet Compass](#).

La liste ci-dessus fournit des liens vers différentes activités pouvant être utiles à différents stades d'application de la méthode.

▶ Les cinq pourquoi

Les cinq pourquoi permettent de préciser les objectifs d'un projet d'équipe ou d'une tâche individuelle.

▶ Écouté, vu, respecté (HSR)

Cette activité stimule la capacité des participants à ressentir de l'empathie, à travers trois étapes simples : écouter, acquiescer et répondre. L'art d'écouter augmente la confiance mutuelle et les participants deviennent des auditeurs plus conscients et plus réactifs.

▶ Espace ouvert

L'espace ouvert permet aux participants de conduire l'élaboration d'un programme qui traite de plusieurs questions autour d'un thème central. Cette méthode utilise la capacité d'auto-organisation et l'ingéniosité des participants pour atteindre les objectifs d'apprentissage.

▶ But pour pratique (P2P)

L'approche du P2P se concentre sur une initiative qui implique un grand nombre de parties prenantes. Elle définit et élabore tous les éléments qui seront mis en œuvre et dirigés par ces mêmes parties prenantes. Le groupe se concentre sur l'objectif, les principes, les participants, la structure et les pratiques qui conduisent à la réussite.

▶ TRIZ

La méthode TRIZ pose une question provocatrice quant aux actions qui pourraient conduire aux pires résultats imaginables. Dans une atmosphère détendue et ludique, les participants reconnaissent des activités et des habitudes qui sont inefficaces, afin de laisser émerger des idées relatives aux meilleures pratiques.

▶ 15% solution

Cette méthode a pour objectif de mettre en évidence la contribution, quelle que soit son importance, que chaque membre de l'équipe peut apporter afin de réaliser une avancée majeure face à une question ou à un problème sans issue.

▶ Matrice de compromis et de certitude

Les défis peuvent être classés en fonction de leurs niveaux de simplicité, de difficulté et de complexité. Ils peuvent également être associés à une méthode de changement appropriée, laquelle peut aider à identifier les défis en question et à les associer à une solution adaptée, à optimiser les efforts et à éviter les inadéquations entre les défis et les solutions.

▶ 25/10 Production participative - CrowdSourcing

Le 25/10 est un jeu de groupe qui en vingt minutes, permet à une équipe nombreuse de générer et d'organiser des idées porteuses et audacieuses. Il favorise la création d'une

atmosphère ludique, permet de dynamiser la réflexion d'une équipe et d'encourager les étapes successives.

▶ **Puzzle**

Un puzzle est une stratégie d'apprentissage coopératif qui encourage les individus à développer leur propre compréhension et à partager ensuite leurs connaissances avec l'ensemble du groupe.

▶ **Examen après l'action**

L'examen après l'action est un outil de réflexion participatif permettant d'examiner et de critiquer les actions déjà réalisées, afin d'améliorer les performances et les solutions à l'avenir.

▶ **Permutation circulaire**

La Permutation circulaire est un engagement rapide et intense avec la matière à l'étude. Les participants abordent le sujet dans une série de rotations au sein de petits groupes.

▶ **Outils en ligne**

Les outils en ligne peuvent servir à organiser le travail, à gérer les projets, à élaborer et à suivre les plans de travail et les plans d'action, et à faire office de forum en ligne pour la collaboration entre les membres de l'équipe. Des liens vers certains de ces outils sont fournis ci-dessous.⁸⁴

▶ **Google Sheets**

Feuilles de calcul en ligne et collaboratives

▶ **How to make a Gantt Chart in Excel**

Tutoriel pour créer un diagramme de Gantt en utilisant Excel

▶ **Google Doc**

Plateforme permettant de travailler ensemble sur un même document

▶ **Dropbox**

Plateforme permettant de travailler ensemble sur un même document

▶ **Google Meet**

Plateforme pour organiser des réunions en ligne

▶ **Webex**

Plateforme pour organiser des réunions en ligne

▶ **Zoom**

Plateforme pour organiser des réunions en ligne

▶ **Typeform**

Plateforme pour élaborer et mettre en œuvre des enquêtes et sondages

▶ **SurveyMonkey**

Plateforme pour élaborer et mettre en œuvre des enquêtes et sondages

▶ **Google Forms**

Plateforme pour élaborer et mettre en œuvre des enquêtes et sondages

⁸⁴ L'inscription d'un produit commercial dans cette liste ne signifie pas qu'il a été approuvé par l'OIT.

► Annexe 8 : Proposition de grandes lignes pour élaborer un rapport d'autoévaluation

Ces grandes lignes sont proposées pour élaborer le rapport d'autoévaluation. Elles peuvent être modifiées à la lumière des circonstances nationales et pour refléter la manière dont la MA-IDS a été mise en œuvre dans la pratique par l'institution du dialogue social.

Résumé exécutif

1. Introduction

- i. Justification de l'autoévaluation : sur quelles bases et pourquoi la décision a été prise de procéder à l'application de la MA-IDS
- ii. Composition de l'équipe d'autoévaluation
- iii. Méthodologie : comment la MA-IDS a été appliquée dans la pratique, y compris les principales sources d'information secondaires utilisées, les personnes et institutions consultées, etc. ; évaluation critique de la méthode (notamment les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été surmontées)
- iv. Résultats du questionnaire sur la situation actuelle de l'IDS

2. Historique et contexte de l'IDS

- i. Objectifs de l'IDS
- ii. Historique/frise chronologique de l'IDS
- iii. Environnement institutionnel de l'IDS

3. Évaluation de l'inclusivité de l'IDS

- i. Résumé des résultats pour chaque dimension de l'inclusivité que l'équipe a examinée, en soulignant les principaux points forts et points faibles de chacune d'entre elles :
 - ▶ Composition
 - ▶ Organe(s) décisionnel(s)
 - ▶ Genre, diversité et inclusion
 - ▶ Représentativité
 - ▶ Questions à examiner
- ii. Priorités initiales et recommandations d'actions à prendre pour améliorer l'inclusivité (objectifs et actions possibles à prendre à court, moyen et long terme), ainsi que les risques associés.

4. Évaluation de l'efficacité de l'IDS

- i. Brève description du processus d'évaluation - par exemple, les dimensions retenues sur les cinq proposées (et pourquoi), toute nouvelle dimension ajoutée, la liste des résultats sélectionnés de l'IDS (réalisations et déceptions) qui ont servi de base à l'évaluation, les membres de l'équipe qui ont participé à chaque sous-étape, toute autre partie prenante qui a été consultée.

- ii. Rapport sommaire des résultats de chaque dimension substantielle de l'efficacité que l'équipe a examinée, en mettant en évidence les facteurs habilitants et contraignants les plus importants, ainsi que les facteurs externes et internes, pour chaque dimension :
 - ▶ Efficacité du programme de travail
 - ▶ Efficacité de la recherche de consensus
 - ▶ Efficacité de l'influence sur les politiques
 - ▶ Efficacité en matière de paix sociale
 - ▶ Autre(s) dimension(s) substantielle(s)
- iii. Rapport sommaire des conclusions de la dimension de l'efficacité des opérations et de la communication, mettant en évidence les principales forces et faiblesses de l'IDS concernant :
 - ▶ ses procédures internes, méthodes et outils de travail
 - ▶ sa communication
- iv. Principales conclusions concernant la hiérarchisation des facteurs influents et ceux sur lesquels on peut agir.
- v. Premières priorités et recommandations des actions à prendre pour améliorer l'efficacité (objectifs et actions éventuelles à prendre à court et moyen et long terme), ainsi que les risques associés.

5. Le plan d'action

Le plan d'action intégral, une fois approuvé par les membres et les responsables de l'IDS, devrait figurer dans le rapport final d'autoévaluation.

► Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.

► Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



Faire avancer la justice sociale, promouvoir le travail décent

L'Organisation internationale du Travail est l'institution des Nations Unies spécialisée dans les questions liées au monde du travail. Elle rassemble gouvernements, travailleurs et employeurs autour d'une approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain, en soutenant la création d'emplois, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social.

La méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social

La méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) a été développée par le Bureau internationale du Travail afin d'aider les mandants à analyser et renforcer l'inclusivité et l'efficacité de leurs institutions de dialogue social.

La méthode est destinée aux acteurs du dialogue social dans toutes les régions du monde et aux institutions de tailles, de composition et de mandat variés et ayant accès à des niveaux distincts de ressources. La méthode guide les utilisateurs à travers une série d'étapes, de la prise de décision d'entreprendre l'autoévaluation, en passant par un processus d'évaluation de l'inclusivité et de l'efficacité de l'institution jusqu'au développement, la mise en œuvre et le suivi d'un plan d'action.

La méthode est flexible et peut être adaptée par chaque institution en fonction de ses propres circonstances, besoins et priorités.

Le **livret numéro 6** comprend les annexes de la MA-IDS, contenant des informations supplémentaires et des ressources utiles.

► Contact

Unité du Dialogue Social et du Tripartisme
Département de la Gouvernance et du Tripartisme
Organisation internationale du Travail
Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

T: +41 22 799 7035

E: dialogue@ilo.org

W: ilo.org/socialdialogue