



Organisation  
internationale  
du Travail



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

**MA-IDS**



**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](mailto: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](http://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](http://www.ilo.org/publns).

## ► Remerciements

Cette méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) a été élaborée par l'Unité du dialogue social et du tripartisme (DIALOGUE) du Département de la gouvernance et du tripartisme (GOUVERNANCE), en collaboration avec le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) du Bureau international du Travail (BIT).

Ce projet a été réalisé avec le concours du gouvernement suédois (Agence suédoise de développement et coopération internationale (Sida)), dans le cadre du programme de partenariat Suède/OIT 2018-2021.

Le développement de cette méthode d'autoévaluation est le fruit de la collaboration entre de nombreux fonctionnaires et mandants de l'Organisation internationale du Travail (OIT), dont la contribution est vivement remerciée, ci-après :

Les fonctionnaires de l'OIT et les consultant(e)s de DIALOGUE chargés de la conceptualisation et de la rédaction de cette méthode, ainsi que pour leur appui administratif : Caroline O'Reilly, Cassandre Guibord-Cyr (consultante), Youcef Ghellab, Igor Guardiancich (consultant), Nancy Varela, Germaine Ndiaye-Guisse et Delphine Bois ; et Vongai Masocha (Unité du droit du travail).

Les membres de l'équipe de travail spéciale qui ont apporté leur contribution d'experts à l'élaboration de la MA-IDS :

- Expert(e)s externes : Marko Bos et Veronique Timmerhuis (Conseil économique et social des Pays-Bas) ; Francisco Gonzalez de Lena (Association internationale des Conseils économiques et sociaux et institutions similaires - AICESIS) ; Serge Ngendakumana (Comité national du dialogue social, Burundi) ; Monica Tepfer (Syndicat argentin des travailleurs du bâtiment) et Kanishka Weerasinghe (Fédération des employeurs de Ceylan).
- Expert(e)s techniques du BIT : Magdalena Bober (ACT/EMP) ; Henry Cunningham (ACTRAV, Centre international de formation de l'OIT, Turin (CIFOIT)) et Mélanie Jeanroy (ACTRAV, Limpho Mandoro (équipe technique de soutien au travail décent pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe, Pretoria) et Cristina Mihes (équipe technique de soutien au travail décent pour l'Europe centrale et orientale, Budapest).

Les membres de trois institutions de dialogue social qui ont généreusement participé aux ateliers destinés à revoir de manière objective la première version de cette méthode :

- le Comité directeur national sur le dialogue social, Mbabane, Eswatini.
- le Conseil étatique consultatif du travail, Chennai, Tamil Nadu, Inde.
- le Conseil économique et social national (NESC), Dublin, Irlande.

Les fonctionnaires du Centre international de formation de l'OIT, Turin (CIFOIT), qui ont organisé et accueilli deux ateliers participatifs consacrés à l'élaboration de la MA-IDS : Sylvain Baffi, Fernando Fonseca, Gloria Filippi et Emanuela De Marco, équipe de la protection sociale, de la gouvernance et du tripartisme.

Mark Johnson, qui a revu et corrigé le projet de document en anglais ; Nathalie Jeunet pour la traduction de l'anglais vers le français ; et Daniela Cottone et Nicola Zonta de vg59, Turin, Italie, pour la conception et la mise en page de cette publication, ainsi que pour la production de cartes USB.

Des remerciements tout particuliers sont aussi adressés au Professeur Edward Webster (Université de Witwatersrand, Afrique du Sud) ; à Anne-Marie McGauran (NESC, Irlande) ; à Christian Welz (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail - Eurofound) ; à Mahandra Naidoo et à Kanagarani Selvakumar (équipe technique de soutien au travail décent pour l'Asie du Sud et Bureau de Pays de l'OIT en Inde), pour leurs précieuses contributions à ce projet.

## ► Avant-propos

Cette méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) a été mise au point par le Bureau international du Travail (BIT) en réponse à la demande d'appui des États Membres en vue de renforcer leurs institutions nationales de dialogue social (IDS). Cette méthode oriente les acteurs du dialogue social dans l'analyse de l'inclusivité et de l'efficacité de leur institution de dialogue social, sur la base de laquelle ils pourront concevoir et mettre en œuvre un plan d'action en vue de la renforcer.

Il convient de ne pas sous-estimer l'importance que revêtent le dialogue social et le tripartisme dans le mandat, la structure et le fonctionnement de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). L'OIT se fonde sur le principe de tripartisme en vertu duquel les partenaires indépendants que sont les gouvernements, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs coopèrent sur un pied d'égalité pour toutes les questions liées au monde du travail. Le dialogue social, fondé sur le respect de la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, joue un rôle crucial dans la conception des politiques visant à promouvoir la justice sociale. C'est par ce biais que l'on pourra parvenir au progrès social et économique. Le dialogue social et le tripartisme sont indispensables à la démocratie et à la bonne gouvernance.<sup>1</sup>

Les institutions de dialogue social ont un rôle fondamental à jouer dans le [Programme de développement durable à l'horizon 2030](#) des Nations Unies, notamment dans la réalisation de l'[Objectif de développement durable \(ODD\) 16](#) qui est de promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, d'assurer l'accès de tous à la justice et de mettre en place, à tous les niveaux, des *institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous* (emphase ajoutée par les auteurs). La cible 16.7 est de faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions. Le dialogue social est aussi une composante importante de l'[ODD 8](#) visant à promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous, ainsi que de l'[ODD 5](#) sur l'égalité des sexes.

C'est dans ce contexte que le BIT a mis au point la présente méthode d'autoévaluation<sup>2</sup> via un processus collaboratif et inclusif, auquel ont participé des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs des institutions de dialogue social dans plusieurs pays, en collaboration avec des fonctionnaires de l'OIT provenant de différents départements, notamment GOUVERNANCE, ACT/EMP et ACTRAV, et des bureaux extérieurs.<sup>3</sup> Le projet a été soutenu par le gouvernement suédois (Sida). Le processus d'élaboration de la MA-IDS a donné lieu à deux ateliers organisés en collaboration avec le CIFOIT en avril et octobre 2019, à une révision objective de la première version de cette méthode avec des fonctionnaires et du personnel du secrétariat d'IDS à Eswatini, en Inde (Tamil Nadu) et en Irlande durant l'été 2019, ainsi qu'à un atelier de validation interne tenu à Genève en mars 2020.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> OIT (2018). *Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme*, 107<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail, Genève, p.1.

<sup>2</sup> Cette méthode se fonde sur : BIT (2013a). *Le dialogue social tripartite au niveau national : Guide l'OIT pour une meilleure gouvernance*, Genève. Cette publication offre des conseils sur la mise en place et le renforcement de cadres ou de mécanismes institutionnels à des fins de dialogue social tripartite au niveau national.

<sup>3</sup> Voir la partie des remerciements pour obtenir la liste complète des personnes et institutions ayant participé à l'élaboration de cette méthode.

<sup>4</sup> Les représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs des institutions de dialogue social (membres de l'équipe de travail spéciale) ont été invités à soumettre leurs commentaires sur le projet final avant l'atelier de validation, mais n'ont pas participé en personne à celui-ci.

Nous profitons de cette occasion pour remercier sincèrement toutes les personnes et institutions qui ont contribué à ce projet jusqu'à maintenant en y consacrant leur temps, leur énergie et leur expertise. La MA-IDS continuera à évoluer dans le temps. Cette première édition sera mise à l'essai dans un certain nombre d'institutions de dialogue social en 2021 ou en collaboration avec elles. Alors que les pays du monde entier sont confrontés aux conséquences sociales et économiques de la pandémie de COVID-19 et cherchent à mettre en place des plans de relance durables, des institutions de dialogue social fortes sont sans nul doute plus essentielles que jamais. Il est à espérer que les enseignements tirés de la mise en œuvre de la MA-IDS serviront à améliorer sa prochaine édition, ainsi qu'à déterminer les besoins de produits ou d'outils complémentaires des mandants de l'OIT et des IDS. Les commentaires des utilisateurs de cet outil seront les bienvenus.



**Vera Paquete-Perdigao**

Directrice du Département de la gouvernance et du tripartisme

Bureau international du Travail

Genève, juin 2021



## Acronymes

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



# ► Table des matières

|                                                                                                                                  |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Remerciements</b>                                                                                                             | <b>iii</b>  |
| <b>Avant-propos</b>                                                                                                              | <b>v</b>    |
| <b>Acronymes</b>                                                                                                                 | <b>vii</b>  |
| <b>Liste des figures</b>                                                                                                         | <b>xii</b>  |
| <b> Icônes utilisées dans la MA-IDS</b>                                                                                          | <b>xiii</b> |
| <b>Introduction</b>                                                                                                              | <b>3</b>    |
| Pourquoi le BIT a-t'il mis au point cette méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) ? . . . . . | 3           |
| Qu'est-ce que la méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) ? . . . . .                          | 4           |
| Pourquoi les institutions de dialogue social doivent-elles procéder à une autoévaluation ? . . . . .                             | 5           |
| Quelles sont les institutions de dialogue social qui peuvent appliquer la MA-IDS ? . . . . .                                     | 5           |
| Cadre conceptuel de la MA-IDS . . . . .                                                                                          | 7           |
| Bref aperçu des différentes étapes de la MA-IDS . . . . .                                                                        | 13          |
| Qui participe aux différentes étapes de la méthode d'autoévaluation ? .                                                          | 16          |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                                                                  | 17          |
| <b>Étape 0 : Décider de procéder à une autoévaluation et se préparer</b>                                                         | <b>23</b>   |
| Objectif . . . . .                                                                                                               | 23          |
| Résultat . . . . .                                                                                                               | 23          |
| Processus . . . . .                                                                                                              | 24          |

|                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Prendre la décision de procéder à l'application de la MA-IDS                                     | 25        |
| 2. Former l'équipe d'évaluation                                                                     | 31        |
| 3. Élaborer un plan d'action et un budget                                                           | 36        |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                                     | 38        |
| <b>Étape 1 : Comprendre l'histoire et le contexte de l'IDS</b>                                      | <b>43</b> |
| Objectif . . . . .                                                                                  | 43        |
| Résultat . . . . .                                                                                  | 43        |
| Processus . . . . .                                                                                 | 44        |
| 1. Passer en revue les objectifs de l'IDS                                                           | 44        |
| 2. Établir la frise chronologique de l'IDS                                                          | 45        |
| 3. Cartographier le contexte institutionnel de l'IDS                                                | 46        |
| <b>Étape 2 : Évaluer l'inclusivité de l'IDS</b>                                                     | <b>53</b> |
| Objectif . . . . .                                                                                  | 53        |
| Résultat . . . . .                                                                                  | 53        |
| Processus . . . . .                                                                                 | 54        |
| 1. Évaluer l'inclusivité de l'IDS                                                                   | 55        |
| 2. Regrouper et étudier les résultats de la discussion                                              | 62        |
| 3. Formuler les objectifs et les actions à prendre pour améliorer l'inclusivité de l'IDS            | 63        |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                                     | 65        |
| <b>Étape 3 : Évaluer l'efficacité de l'IDS</b>                                                      | <b>69</b> |
| Objectif . . . . .                                                                                  | 69        |
| Résultat . . . . .                                                                                  | 69        |
| Présentation des dimensions de l'efficacité . . . . .                                               | 70        |
| Processus . . . . .                                                                                 | 73        |
| 1. Examiner les dimensions d'efficacité                                                             | 74        |
| 2. Recenser les résultats que l'IDS a obtenus pour chaque dimension d'efficacité                    | 75        |
| 3. Évaluer les dimensions d'efficacité substantielles                                               | 79        |
| 4. Évaluer la dimension d'efficacité des opérations et de la communication                          | 89        |
| 5. Formuler les objectifs et les actions à prendre en priorité pour renforcer l'efficacité de l'IDS | 93        |

## Étape 4 : Élaborer un plan d'action 101

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Objectif . . . . .                                                                                                                      | 101 |
| Résultat . . . . .                                                                                                                      | 101 |
| Processus . . . . .                                                                                                                     | 101 |
| 1. Rédiger un rapport sur les conclusions de l'autoévaluation                                                                           | 103 |
| 2. Élaborer le plan d'action                                                                                                            | 103 |
| 3. Évènement ou processus de consultation pour recueillir les observations et commentaires sur le projet de rapport et de plan d'action | 110 |
| 4. Finaliser et diffuser le rapport d'autoévaluation et le plan d'action                                                                | 110 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                                                                         | 111 |

## Étape 5 : Mise en œuvre du plan d'action 117

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Objectif . . . . .                              | 117 |
| Conseils pour une bonne mise en œuvre . . . . . | 117 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . . | 121 |

## ► Annexes 123

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1 : Glossaire des principaux termes . . . . .                                                | 125 |
| Annexe 2 : Instruments de l'OIT présentant un intérêt particulier pour le dialogue social . . . . . | 129 |
| Annexe 3 : Boîte à outils servant à la prise de décision et à la recherche d'un consensus . . . . . | 131 |
| Annexe 4 : Sources d'informations secondaires pour l'autoévaluation . . . . .                       | 133 |
| Annexe 5 : Autres sources d'information et de connaissances . . . . .                               | 134 |
| Annexe 6 : Lignes directrices pour l'organisation d'un évènement de consultation . . . . .          | 135 |
| Annexe 7 : Activités et outils pour faciliter le travail d'équipe participatif . . . . .            | 137 |
| Annexe 8 : Proposition de grandes lignes pour élaborer un rapport d'autoévaluation . . . . .        | 139 |

## ► Liste des figures

---

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figure 1: Cycle des politiques . . . . .                                                             | 8   |
| Figure 2: Les cinq dimensions de l'inclusivité institutionnelle . . . . .                            | 10  |
| Figure 3: Les cinq dimensions de l'efficacité institutionnelle . . . . .                             | 11  |
| Figure 4: Cadre conceptuel de la MA-IDS . . . . .                                                    | 12  |
| Figure 5: Les six étapes de la MA-IDS. . . . .                                                       | 13  |
| Figure 6: Parcours de la MA-IDS. . . . .                                                             | 15  |
| Figure 7: Sous-étapes de l'étape 0 . . . . .                                                         | 24  |
| Figure 8: Sous-étapes de l'étape 1 . . . . .                                                         | 44  |
| Figure 9: Carte institutionnelle. . . . .                                                            | 48  |
| Figure 10: Les dimensions de l'inclusivité . . . . .                                                 | 54  |
| Figure 11: Sous-étapes de l'étape 2 . . . . .                                                        | 55  |
| Figure 12: Sous-étapes de l'étape 3 . . . . .                                                        | 73  |
| Figure 13: Approche analytique et terminologie de la MA-IDS relative<br>à l'analyse SWOT . . . . .   | 81  |
| Figure 14: Étapes à suivre pour évaluer chaque dimension<br>substantielle d'efficacité. . . . .      | 82  |
| Figure 15: Processus de détermination des objectifs et des actions à<br>prendre en priorité. . . . . | 93  |
| Figure 16: Sous-étapes de l'étape 4. . . . .                                                         | 102 |

## ► Icônes utilisées dans la MA-IDS

Pour aider les utilisateurs à naviguer la MA-IDS, des icônes sont utilisées comme dispositifs explicatifs tout au long de la méthode.

|                                                                                     |                                |                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|    | <b>Questions d'orientation</b> | Pour faciliter les discussions de groupe *                |
|    | <b>Définitions</b>             | Définitions ou explications de concepts                   |
|    | <b>Activités</b>               | Pour faciliter les travaux participatifs et productifs *  |
|   | <b>Exemples</b>                | Pour illustrer différents aspects de la MA-IDS            |
|  | <b>Modèles</b>                 | Pour organiser et enregistrer les résultats des travaux * |

\* Un ensemble distinct de modèles interactifs est disponible pour les utilisateurs de la version électronique de la MA-IDS. Les modèles permettent d'enregistrer en continu les résultats de l'autoévaluation. Les modèles inclus dans le corps du document ne peuvent pas être utilisés de cette manière.



# Introduction

## Table des matières

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Pourquoi le BIT a-t-il mis au point cette méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) ? . . . . . | 3  |
| Qu'est-ce que la méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) ? . . . . .                          | 4  |
| Pourquoi les institutions de dialogue social doivent-elles procéder à une autoévaluation ? . . . . .                             | 5  |
| Quelles sont les institutions de dialogue social qui peuvent appliquer la MA-IDS ? . . . . .                                     | 5  |
| Cadre conceptuel de la MA-IDS . . . . .                                                                                          | 7  |
| 1. Conditions préalables à un dialogue social efficace                                                                           | 7  |
| 2. Normes de l'OIT relatives au dialogue social                                                                                  | 7  |
| 3. Comprendre le rôle du dialogue social tripartite dans l'élaboration des politiques                                            | 7  |
| 4. Cadre conceptuel pour comprendre l'inclusivité et l'efficacité institutionnelles                                              | 8  |
| Bref aperçu des différentes étapes de la MA-IDS . . . . .                                                                        | 13 |
| Étape 0 : Décider de procéder à une autoévaluation et se préparer                                                                | 14 |
| Étape 1 : Comprendre l'historique et le contexte de l'IDS                                                                        | 14 |
| Étape 2 : Évaluer l'inclusivité                                                                                                  | 14 |
| Étape 3 : Évaluer l'efficacité                                                                                                   | 14 |
| Étape 4 : Élaborer un plan d'action                                                                                              | 14 |
| Étape 5 : Mettre en œuvre le plan d'action                                                                                       | 14 |
| Qui participe aux différentes étapes de la méthode d'autoévaluation ? . . . . .                                                  | 16 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                                                                  | 17 |



# ► Introduction

## ► Pourquoi le BIT a-t-il mis au point cette méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) ?

---

En 2019, dans sa Déclaration du centenaire sur l'avenir du travail, la Conférence internationale du Travail (CIT) a réaffirmé l'importance capitale du dialogue social. Cette déclaration affirme que le dialogue social, y compris la négociation collective et la coopération tripartite, constitue un fondement essentiel sur lequel repose l'ensemble des activités de l'OIT et contribue au succès des politiques et des décisions adoptées dans ses États Membres.<sup>5</sup> Elle appelle à recourir à « des mécanismes de dialogue social solides, influents et inclusifs », pour aborder tous les principes et droits fondamentaux au travail.<sup>6</sup> Devant les transformations rapides et profondes que connaît actuellement le monde du travail, un dialogue social inclusif et efficace est plus que jamais nécessaire. Par le dialogue social, les gouvernements et les partenaires sociaux<sup>7</sup> peuvent stimuler le changement et plaider avec force en faveur de solutions qui permettront de relever les nombreux défis, et de saisir les opportunités qui s'offrent à eux.

La plupart des 187 États Membres de l'OIT disposent d'institutions de dialogue social ayant des compétences générales.<sup>8</sup> Bon nombre d'entre elles disposent de mécanismes spéciaux pour traiter de questions spécifiques comme l'emploi, la sécurité sociale, la fixation des salaires ou de questions concernant l'OIT.<sup>9</sup> Le mandat, la composition, le fonctionnement, les capacités techniques et l'influence de ces institutions sont très variables. Dans certains pays, elles continuent de jouer un rôle important dans l'orientation de la politique économique et sociale, y compris dans le contexte de la crise entraînée par la pandémie de COVID-19 de 2020-21.<sup>10</sup> Cependant, dans d'autres pays, ces institutions sont exclues du processus d'élaboration des politiques, mettant ainsi à mal la confiance des partenaires sociaux et menaçant la viabilité des réformes politiques.<sup>11</sup> C'est pourquoi il faut renforcer le rôle, la capacité et l'influence de beaucoup de ces institutions.<sup>12</sup>

---

<sup>5</sup> OIT (2019). *Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail*, Conférence internationale du Travail, 108e session, Genève. paragr. II.B.

<sup>6</sup> OIT (2019). paragr. IV.C.(iii).

<sup>7</sup> Le terme « partenaires sociaux » désigne les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs.

<sup>8</sup> Environ 85 pour cent des 187 États Membres de l'OIT disposent d'institutions nationales de dialogue social dotées de compétences générales. BIT (2018a). *Dialogue social et tripartisme* Rapport VI, 107<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail, Genève, paragr. 57.

<sup>9</sup> La *convention (n° 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976*, ratifiée par 156 États Membres en mai 2021, exige que les pays appliquent des procédures qui garantissent des consultations tripartites efficaces sur des questions spécifiques concernant les activités de l'OIT.

<sup>10</sup> BIT (2013b). *Dialogue social*, Rapport VI, Conférence internationale du Travail, 102e session, Genève ; et BIT (2020a). « Le rôle central du dialogue social pour faire face à la crise du COVID-19 », Genève.

<sup>11</sup> Voir, par exemple, BIT (2020b). « *Le dialogue social au plus haut niveau comme outil de gouvernance pendant la pandémie de COVID-19 : tendances mondiales et régionales et enjeux stratégiques* », Genève.

<sup>12</sup> Le Cadre politique de l'OIT pour affronter les répercussions socio-économiques de la crise du COVID-19 reconnaît le rôle essentiel du dialogue social. L'axe 4 du cadre, intitulé « S'appuyer sur le dialogue social pour trouver des solutions », appelle à renforcer les institutions et les processus en ce qui concerne le dialogue social, la négociation collective et les relations professionnelles.

C'est ce qu'il ressort des [conclusions](#) concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme adoptées à la 107<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail (CIT) en 2018. Dans ces conclusions, les États Membres et les partenaires sociaux demandent au BIT de « renforcer l'efficacité et l'inclusivité des mécanismes et institutions de dialogue social tripartite national entre les gouvernements et les partenaires sociaux, notamment dans les domaines concernant l'avenir du travail et les ODD » et « ... de s'efforcer de parvenir à la représentation égale des femmes et des hommes au sein des institutions de dialogue social aux niveaux national et international ».<sup>13</sup>

C'est dans ce contexte que le BIT a mis au point, avec le soutien du gouvernement suédois (Sida) la MA-IDS via un processus collaboratif et inclusif auquel ont participé des représentants d'institutions de dialogue social et des experts du monde entier.

## ► Qu'est-ce que la méthode d'autoévaluation pour les institutions de dialogue social (MA-IDS) ?

La MA-IDS est un outil permettant aux membres d'une institution de dialogue social (IDS) de procéder à son autoévaluation approfondie et de concevoir un plan d'action pour renforcer son inclusivité et son efficacité. Elle oriente les utilisateurs dans les différentes étapes qui permettront de recenser et de comprendre les facteurs qui influent sur l'inclusivité et l'efficacité de l'institution, sur la base desquels un plan d'action sera élaboré pour combler les points faibles identifiées et exploiter les points forts.



### ► Qu'est-ce que le dialogue social ?

Le dialogue social désigne tous types de négociation, de consultation ou de simple échange d'informations parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, ou entre les représentants des employeurs et des travailleurs, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun.<sup>14</sup>

La MA-IDS est appelée une « méthode » car le processus d'évaluation suit une série d'étapes interdépendantes, plutôt que de comprendre des modules ou des sections autonomes qui peuvent être appliqués indépendamment les uns des autres. La MA-IDS suit un ordre chronologique du début à la fin, et doit être en principe appliquée dans son intégralité. Toutefois, à chaque étape, l'IDS peut adapter la méthode à la situation et aux priorités qui lui sont propres. Par ailleurs, chaque IDS peut déterminer un calendrier d'évaluation selon ses propres critères, ressources disponibles ou autres facteurs pertinents.

La MA-IDS est destinée à l'usage des membres de l'IDS et de son secrétariat en vue de l'évaluation de l'institution. Elle n'a pas vocation à être utilisée par une partie tierce, par exemple, un consultant ou un universitaire. Toutefois, l'application de cette méthode (pour la première

<sup>13</sup> OIT (2018). paragr. 5(d) et (i).

<sup>14</sup> BIT (2013a). Op.cit., paragr.15.

fois, au moins) peut s'avérer assez difficile étant donné les différentes étapes et techniques d'évaluation qu'elle implique. Il peut être utile de faire appel aux services d'un facilitateur neutre pour orienter l'institution dans cet exercice. Les experts des bureaux extérieurs ou du siège du BIT peuvent être invités à faire office de facilitateur.<sup>15</sup>

## ► Pourquoi les institutions de dialogue social doivent-elles procéder à une autoévaluation ?

---

L'objectif stratégique de la MA-IDS est de permettre aux pays d'avoir des sociétés plus justes sur le plan social et plus durables sur le plan économique, grâce à une meilleure contribution des institutions du dialogue social au processus d'élaboration des politiques nationales. Les politiques élaborées dans le cadre d'un dialogue social, par lequel les décisions sont prises par les gouvernements en collaboration avec les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, produisent des résultats meilleurs, plus justes et plus durables que celles conçues unilatéralement par le gouvernement ou imposées par une institution internationale sans consultation appropriée avec les acteurs nationaux concernés.<sup>16</sup>

Grâce à l'autoévaluation et aux mesures prises sur la base des résultats de cette dernière, l'IDS devrait pouvoir renforcer son inclusivité et son efficacité. C'est ensuite la légitimité, la réputation et l'impact de cette institution qui seront renforcés auprès du gouvernement, des partenaires sociaux et du grand public.

Le processus d'autoévaluation sera bénéfique à l'institution, en ce qu'il contribuera à développer une culture de travail interne qui favorisera des conversations franches et ouvertes, fondées sur le respect mutuel.

## ► Quelles sont les institutions de dialogue social qui peuvent appliquer la MA-IDS ?

---

Le dialogue social a lieu de différentes façons et à différents niveaux, allant du niveau local au niveau international. Il peut avoir lieu dans des milieux institutionnels formels, ou par le biais de mécanismes relativement informels. La MA-IDS vise principalement les institutions de dialogue social tripartites fonctionnant aux niveaux national, étatique ou provincial, et qui disposent d'un mandat général en matière de politique économique et sociale.<sup>17</sup> Cette méthode peut néanmoins être appliquée par des institutions de dialogue social de taille et de composition

---

<sup>15</sup> Pour de plus amples informations sur le recours à un facilitateur dans le cadre de cette méthode, voir étape 0, section 2.1.

<sup>16</sup> Voir, par exemple, Fraile (2010). *Blunting neoliberalism: Tripartism and economic reforms in the developing world*, BIT et Palgrave Macmillan; Papadakis, K. and Y. Ghellab (eds.) (2014). *The governance of policy reforms in southern Europe and Ireland: Social dialogue actors and institutions in times of crisis*, BIT, Genève; et Guardiancich, I. and O. Molina (eds.) (2017). *Talking through the crisis: Social dialogue and industrial relations trends in selected EU countries*, BIT, Genève.

<sup>17</sup> Cette méthode d'autoévaluation n'est pas destinée à l'usage de structures ou mécanismes bipartites spécifiquement établis à des fins de négociation collective.

diverses, dotées d'un mandat et de ressources variables. L'IDS doit être fonctionnelle depuis plusieurs années et avoir acquis une expérience pratique sur laquelle se fondera l'évaluation. Elle n'est pas adaptée aux nouvelles institutions qui se trouvent dans les premiers stades de leur développement.<sup>18</sup>



### ► Définitions clés

Le **tripartisme** est le modèle de gouvernance du marché du travail sur lequel se fonde l'OIT et que l'organisation promeut dans tous ses travaux. Le dialogue tripartite désigne l'interaction sur un pied d'égalité entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs (par le biais de leurs représentants), comme partenaires indépendants, permettant de rechercher des solutions à des problèmes d'intérêt commun. Le tripartisme est inscrit dans la [Constitution de l'OIT](#) et se reflète dans la composition tripartite de ses organes de gouvernance ([Conférence internationale du Travail \(CIT\)](#) et [Conseil d'administration](#)). Le tripartisme exige la prise en compte sur un pied d'égalité des points de vue de chaque mandant dans tout forum et reconnaît le rôle et la contribution distincts de chaque partie.

Une **institution de dialogue social tripartite** comprend des représentants des trois groupes de mandants de l'OIT (gouvernements, organisations d'employeurs et organisations de travailleurs).<sup>19</sup>

L'OIT encourage également le **bipartisme** visant à des relations de travail saines et harmonieuses à différents niveaux. Le bipartisme désigne la relation entre les employeurs ou leurs organisations représentatives et les organisations de travailleurs, sans la participation du gouvernement.<sup>20 21</sup> Une **institution de dialogue social bipartite** comprend des représentants des employeurs et des représentants de travailleurs.

Certains pays ont choisi d'établir des institutions ou des mécanismes de dialogue plus large (également appelé dialogue civil) auquel participent, en sus du gouvernement et des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, d'autres acteurs représentant des intérêts spécifiques et/ou des experts indépendants.<sup>22</sup> Une [résolution concernant le tripartisme et le dialogue social](#), adoptée par la CIT à sa 90<sup>ème</sup> session en 2002, reconnaît les possibilités qu'offre la collaboration entre les partenaires sociaux et les organisations de la société civile. Elle souligne « que les partenaires sociaux sont ouverts au dialogue et travaillent sur le terrain avec les ONG qui partagent les mêmes valeurs et objectifs qu'eux et les appliquent et les concrétisent d'une manière constructive ». La résolution poursuit en reconnaissant que « les formes de dialogue autres que le dialogue social sont d'autant plus utiles que toutes les parties respectent les rôles et responsabilités des autres, en ce qui concerne particulièrement les questions de représentation ».

<sup>18</sup> Cette méthode d'autoévaluation peut néanmoins donner matière à réflexion à une nouvelle institution qui examine la meilleure façon d'exécuter son mandat.

<sup>19</sup> De nombreux pays de toutes les régions ont créé des institutions nationales tripartites de dialogue social : par exemple, le Haut Conseil du travail au Chili, le Conseil économique et social en Croatie, le Conseil de l'accord économique et social en République tchèque, la Conférence indienne du travail, le Conseil consultatif du travail en Ouganda et le Conseil national du dialogue social en Tunisie, pour n'en citer que quelques-uns.

<sup>20</sup> La négociation collective est une forme de dialogue social bipartite et est définie dans la [convention \(n° 154\) sur la négociation collective, 1981](#). Voir le glossaire des termes à l'[Annexe 1](#).

<sup>21</sup> Le dialogue social bipartite peut, dans certains cas, comprendre des représentants du gouvernement, lorsque l'État est l'employeur, et des travailleurs du secteur public, par exemple dans le domaine de la santé ou de l'éducation.

<sup>22</sup> Par exemple, les participants au Conseil économique, social et du travail de la République de Corée comprennent des représentants des jeunes, des femmes, des travailleurs non réguliers et des petites et moyennes entreprises aux côtés des principaux mandants tripartites; le Conseil national du développement économique et du travail (NEDLAC) d'Afrique du Sud comprend des représentants des entreprises, des travailleurs, du gouvernement et de la collectivité; la composition du Conseil économique et social (SER) des Pays-Bas comprend les partenaires sociaux et des membres indépendants (ou « Couronne ») - dont le rôle est de protéger l'intérêt général - sur un pied d'égalité; et le Conseil économique et social national

## ► Cadre conceptuel de la MA-IDS

---

### 1. Conditions préalables à un dialogue social efficace

L'OIT a défini quatre conditions préalables à un dialogue efficace :

- le respect des droits et libertés fondamentales, y compris la liberté syndicale et le droit à la négociation collective ;
- organisations d'employeurs et organisations de travailleurs représentatives, indépendantes et fortes ;
- la volonté politique et l'engagement de toutes les parties à entamer un dialogue de bonne foi ;
- un cadre juridique et institutionnel favorable.

Tant que ces conditions préalables ne seront pas réunies, toute institution de dialogue social aura du mal à fonctionner efficacement. Ces principes sont donc fondamentaux pour l'application de la MA-IDS et il faudra les garder à l'esprit tout au long du processus d'évaluation.

### 2. Normes de l'OIT relatives au dialogue social

Les conventions suivantes sont particulièrement importantes pour le dialogue social : la [convention \(n° 87\) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948](#) et la [convention \(n° 98\) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949](#), et sont toutes les deux des conventions fondamentales ou relatives aux droits de l'homme. La plupart des normes de l'OIT prévoient la participation des partenaires sociaux à leur mise en œuvre, et exigent généralement la consultation des organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives au niveau national. Un certain nombre de normes portent spécifiquement sur le dialogue social tripartite, en particulier les suivantes : la [convention \(n° 144\) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976](#) et la [recommandation \(n° 152\) sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'organisation internationale du travail, 1976](#) qui l'accompagne, et la [recommandation \(n° 113\) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960](#).<sup>23</sup>

### 3. Comprendre le rôle du dialogue social tripartite dans l'élaboration des politiques

L'élaboration des politiques comprend généralement un ensemble d'étapes :

- établissement des priorités (sélection des priorités politiques nécessitant une attention particulière) ;
- la formulation des politiques (examen des mesures politiques possibles) ;
- la prise de décisions (choix de l'option politique préférée) ;
- la mise en œuvre des politiques (mise en pratique des politiques) ; et

---

(NESC) d'Irlande comprend des représentants d'entreprises et d'organisations d'employeurs, de syndicats, d'organisations agricoles, d'organisations communautaires et de bénévoles et d'organisations environnementales, ainsi que de hauts responsables de ministères et d'experts indépendants.

<sup>23</sup> Un aperçu des principales dispositions de ces normes et d'autres normes présentant un intérêt particulier pour le dialogue social tripartite se trouve à l'[Annexe 2](#).

- le suivi et l'évaluation (évaluer les résultats et l'impact, ce qui peut permettre de procéder aux ajustements éventuels des politiques).<sup>24</sup>

► Figure 1: Cycle des politiques



Dans l'idéal, le dialogue social devrait avoir lieu à chaque étape pour donner une plus grande légitimité à l'ensemble du processus, sur la base d'échanges politiques et de négociations. Néanmoins, dans la réalité, le dialogue social peut être plus ou moins intense selon les étapes, voire inexistant. L'envergure et l'intensité du dialogue social dépendent de nombreux facteurs, notamment des conditions politiques, sociales et économiques qui prévalent, du degré de confiance que les partenaires s'accordent les uns les autres, de la volonté politique d'entamer un dialogue social, ainsi que de la culture et des traditions nationales en matière de dialogue social.

Le rôle du dialogue social dans l'élaboration des politiques est très variable selon les régions et les pays. Il n'existe pas de modèle unique de dialogue social. Les mécanismes ou les institutions de chaque pays doivent être adaptés aux circonstances, aux besoins et aux priorités nationales. Néanmoins, les institutions de dialogue social tripartites doivent toujours prévoir la participation, sur un pied d'égalité,<sup>25</sup> de partenaires sociaux indépendants aux côtés du gouvernement.

#### 4. Cadre conceptuel pour comprendre l'inclusivité et l'efficacité institutionnelles

L'approche d'évaluation élaborée dans la MA-IDS repose sur deux principaux concepts : l'inclusivité et l'efficacité. Ces aspects d'une institution de dialogue social ont été mis en lumière par la CIT en 2018, lorsqu'il a été demandé au BIT de renforcer les capacités des institutions

<sup>24</sup> Le concept de cycle politique a été mis au point par Harold Lasswell aux États-Unis dans les années 1950. Pour plus d'informations, voir, par exemple, Savard, J.-F. en collaboration avec R. Banville (2012). "Policy Cycles" in L. Côté and J.-F. Savard (eds.), *Encyclopedic Dictionary of Public Administration*.

<sup>25</sup> L'expression « sur un pied d'égalité » signifie que les voix des trois parties ont le même poids dans les discussions et que le point de vue de l'une des parties ne prime pas sur celui des autres.

de dialogue social.<sup>26</sup> Bien que ces concepts soient souvent invoqués dans le cadre du dialogue social, aucun d'entre eux n'est défini dans un instrument ou un document officiel de l'OIT ; il n'existe pas non plus d'autres définitions internationalement reconnues et applicables sur lesquelles s'appuyer.<sup>27</sup>

La MA-IDS ne propose pas de définitions spécifiques de l'inclusivité et de l'efficacité.<sup>28</sup> Elle expose néanmoins dans cette section les notions suivantes :

- ▶ Un ensemble de *dimensions opérationnelles* relatives à l'inclusivité et à l'efficacité. Ces dimensions visent à saisir les aspects clés de chaque concept et serviront de base au processus d'autoévaluation.
- ▶ Un *cadre conceptuel provisoire*. Sur la base de travaux universitaires, ce cadre a pour objectif de faire comprendre en quoi les concepts d'inclusivité et d'efficacité concernent la performance et l'impact final de l'IDS.

### 1) Les dimensions opérationnelles de l'inclusivité et de l'efficacité

L'objectif de la MA-IDS étant d'améliorer l'inclusivité et l'efficacité des IDS, il est essentiel de comprendre d'abord plus précisément ce que signifient ces concepts aux plans pratique ou opérationnel.<sup>29</sup>

En l'absence de définitions de l'OIT ou d'autres définitions internationalement reconnues, l'approche qu'adopte le MA-IDS consiste à proposer un certain nombre de « dimensions » d'inclusivité et d'efficacité, de manière à bien rendre compte de certains aspects importants de chaque concept. Toutes les dimensions ne s'appliquent pas nécessairement à chaque institution et elles ne couvrent pas forcément tous les aspects possibles d'une institution inclusive ou efficace. Néanmoins, ces dimensions découlent des bonnes pratiques des IDS du monde entier et sont considérées comme étant pertinentes à la plupart des institutions.

Une brève explication de la signification de chaque dimension est exposée dans les figures ci-après. Des explications plus détaillées sont données à l'*étape 2* (pour l'inclusivité) et à l'*étape 3* (pour l'efficacité) de la présente méthode.

<sup>26</sup> OIT (2018). *op. cit.*, para. 5(d) : « renforcer l'efficacité et l'inclusivité des mécanismes et institutions de dialogue social tripartite national entre les gouvernements et les partenaires sociaux, notamment dans les domaines concernant l'avenir du travail et les ODD ».

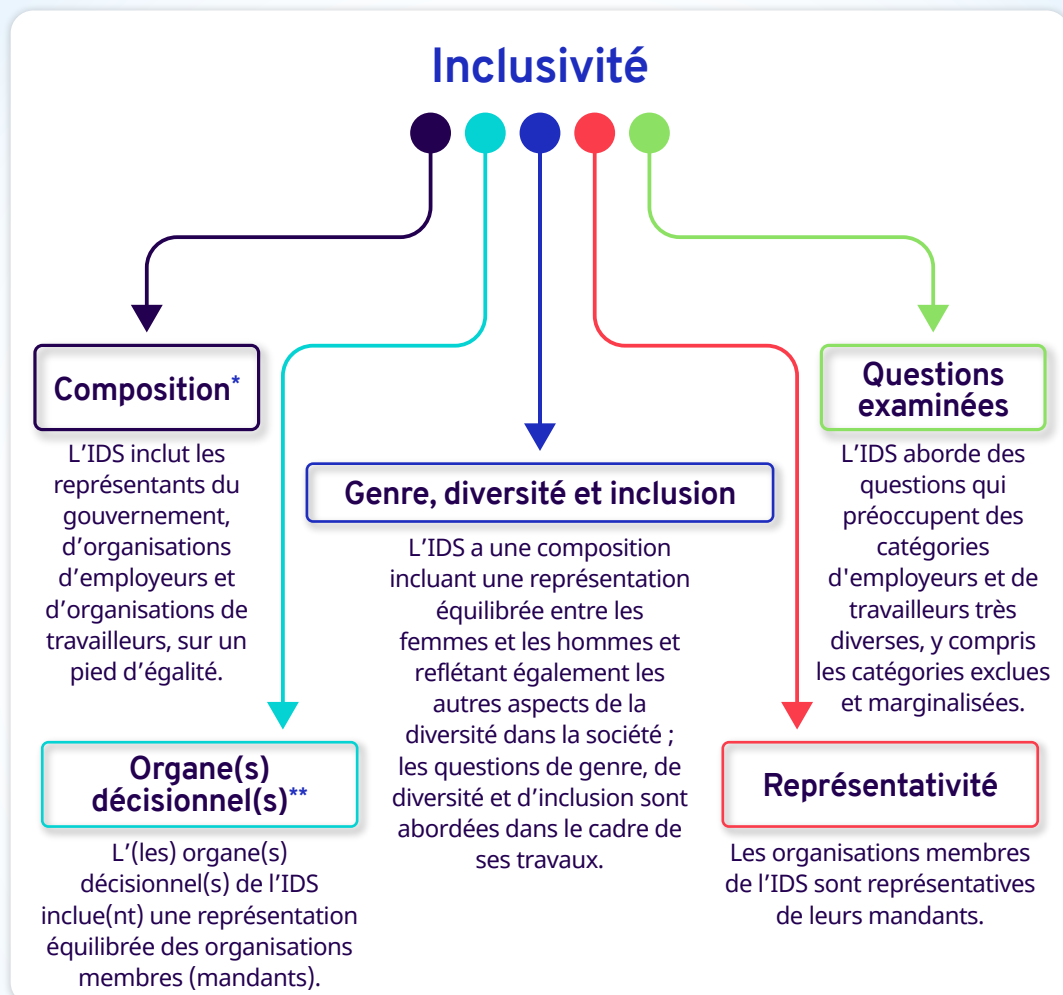
<sup>27</sup> Il existe néanmoins des définitions génériques dans les dictionnaires. Par exemple, l'inclusivité est définie comme étant la pratique ou la politique consistant à n'exclure aucune personne au motif de la race, du sexe, de la religion, de l'âge, de la situation de handicap, etc. L'efficacité est définie comme le fait de réussir à produire un résultat souhaité ou escompté.

<sup>28</sup> Les auteurs ne jugent pas approprié ou nécessaire de proposer ces définitions sans la tenue de consultation approfondie avec les mandants tripartites de l'OIT.

<sup>29</sup> Pour une exploration théorique plus approfondie du concept d'efficacité en relation avec les IDS, voir : Guardiancich I. and O. Molina. (2020). *The effectiveness of national social dialogue institutions: From theory to evidence*. ILO, Geneva.



► Figure 2 : Les cinq dimensions de l'inclusivité institutionnelle

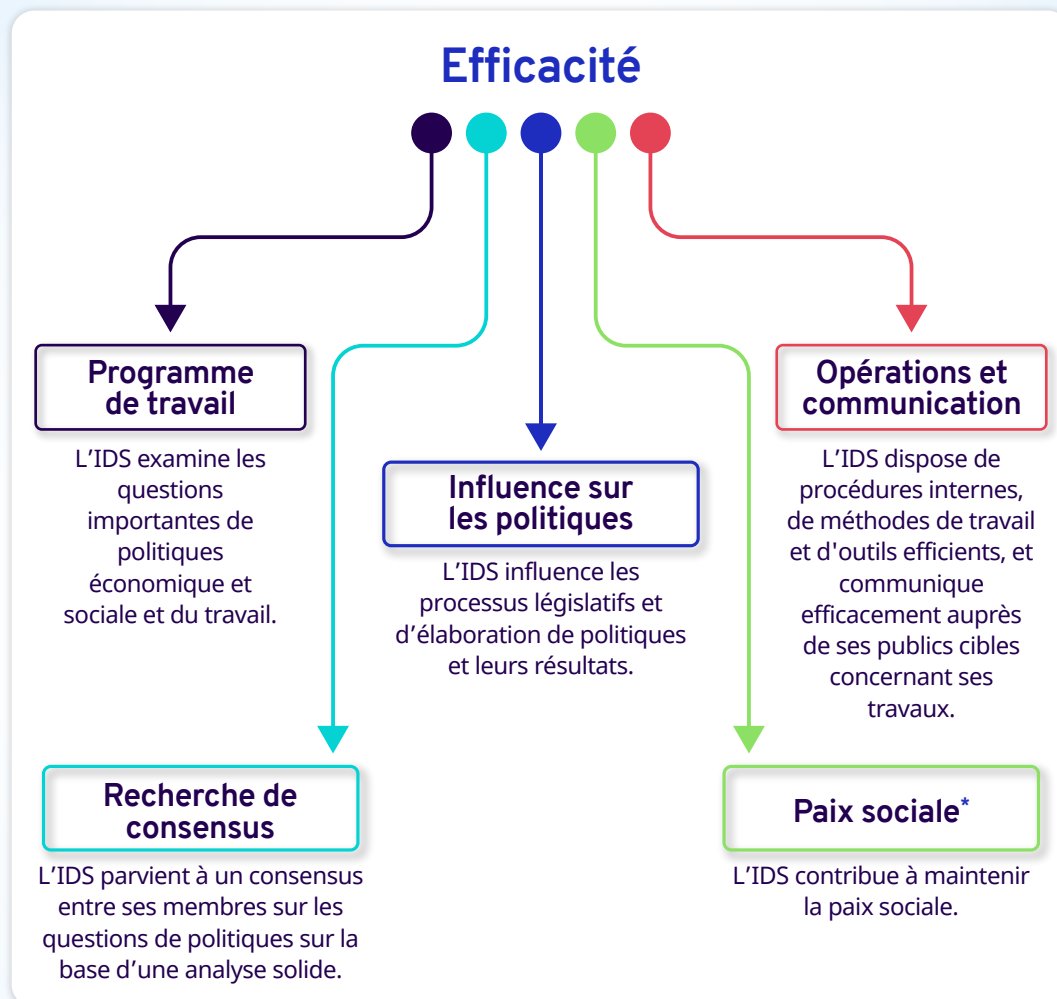


\* La présente méthode d'autoévaluation reconnaît qu'il existe des institutions de composition plus large, comprenant d'autres groupes ou organisations de la société civile. Un tel dialogue plus large va au-delà du dialogue social tripartite tel qu'incarné et pratiqué par l'OIT. La MA-IDS reconnaît de la même manière les institutions à composition plus étroite dans lesquelles le gouvernement n'est pas représenté ou n'est représenté qu'indirectement.

\*\* Ne concerne que les institutions de dialogue social ayant une ou plusieurs structures décisionnelles séparées (autres que la plénière).



► Figure 3 : Les cinq dimensions de l'efficacité institutionnelle



\* La dimension de la paix sociale vise à saisir le rôle de l'institution dans le maintien d'un environnement global de relations professionnelles harmonieuses et dans l'apaisement des tensions entre les acteurs du marché du travail. Cette dimension s'applique également aux institutions qui ont un mandat spécifique de prévention et de résolution des conflits. Des orientations pour évaluer les organismes spécialisés dans la résolution des conflits du travail (non ciblés par la présente méthode) sont disponibles dans : CIFOIT (2014). *Systèmes de résolution des conflits du travail : Lignes directrices pour une performance accrue*, Turin.

## 2) Cadre conceptuel préliminaire de l'IDS<sup>30</sup>

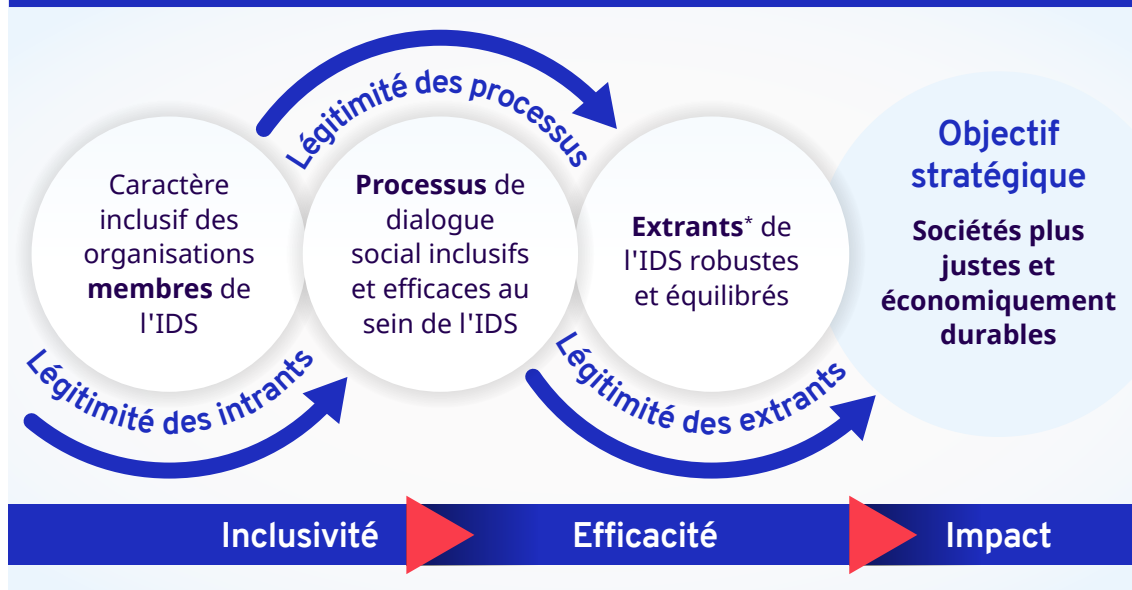
Après avoir décrit ce que couvrent les dimensions de l'inclusivité et de l'efficacité, il est maintenant important de comprendre la relation entre, d'une part, ces aspects clés de l'IDS et, d'autre part, la réalisation de résultats politiques plus justes sur le plan social et plus durables sur le plan économique, autrement dit, l'objectif stratégique de l'institution. La MA-IDS repose sur le postulat de base selon lequel c'est en améliorant l'inclusivité et l'efficacité de l'IDS que celle-ci pourra accroître sa contribution à la réalisation de cet objectif stratégique escompté.

Pour bien comprendre la relation entre l'IDS et son objectif stratégique ultime, il est utile d'aborder les notions « d'intrants », « d'extrants » et de « processus » légitimes. Ces notions figurent comme critères normatifs dans la littérature spécialisée pour évaluer la légitimité politique des institutions démocratiques.<sup>31</sup> Alors que la légitimité des intrants se focalise sur le « qui » du processus décisionnel, la légitimité des extrants porte sur le « quoi » et la légitimité des processus sur le « comment ».

La figure 4 présente le cadre conceptuel, montrant comment l'inclusivité et l'efficacité d'une IDS sont liées à la légitimité des intrants, des processus et des extrants du dialogue social, et comment ces caractéristiques contribuent à l'impact de l'institution sur les politiques nationales.



► Figure 4 : Cadre conceptuel de la MA-IDS



\* Le terme « extrant » est également exprimé par les termes « produit » et « sortie » dans la littérature.

- La *légitimité des intrants* du dialogue social est liée à l'inclusivité de l'IDS, c'est-à-dire quelles organisations y participent, si ces organisations représentent les voix d'un large éventail d'employeurs et de travailleurs, et si elles incluent la représentation gouvernementale la plus appropriée (« qui »). Par conséquent, dans le contexte du processus d'élaboration des politiques, partant du principe que des partenaires sociaux solides et représentatifs ont la

<sup>30</sup> Ceci doit être considéré comme un cadre conceptuel préliminaire qui pourrait être encore développé à l'avenir.

<sup>31</sup> Pour consulter une discussion plus approfondie de ces concepts dans le contexte des systèmes de gouvernance démocratique, voir Scharpf, F. (2003). "Problem-solving effectiveness and democratic accountability in the EU", MPIfG Working Paper 03/1; and Schmidt, V.A. (2013). "Democracy and legitimacy in the European Union revisited: Input, output and 'throughput'", *Political Studies*, 61(1), pp. 2-22.

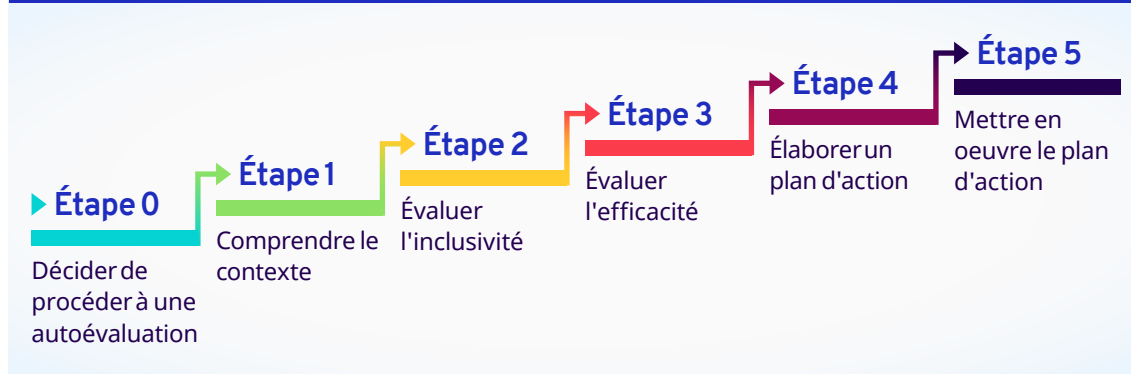
légitimité de participer au dialogue social, l'IDS inclusive accroît la légitimité des intrants du dialogue social.

- ▶ La *légitimité des processus* du dialogue social est liée à la fois à *l'inclusivité* et à *l'efficacité* d'une institution de dialogue social. La légitimité des processus fait référence à la manière dont les intrants des membres de l'IDS se traduisent en politiques ou en extrants, par le biais de ses processus et opérations internes. Il s'agit, par exemple, de la manière dont le programme de travail est établi, dont l'IDS organise ses travaux et dont ses membres interagissent les uns avec les autres (« comment »). Dès lors que l'institution prend en compte les points de vue de chaque membre de manière égale, grâce à des processus internes inclusifs et efficaces, en vue d'obtenir des extrants consensuels, la *légitimité des processus* du dialogue social en sera renforcée.
- ▶ Enfin, la *légitimité des extrants* du dialogue social est liée à l'efficacité de l'IDS et fait référence aux politiques ou aux extrants qu'elle produit (« quoi »). Il s'agit, par exemple, de la question de savoir si les extrants de l'institution se fondent sur des données empiriques, s'ils sont bien présentés et équilibrés, et si au bout du compte, ils influencent la politique comme prévu.<sup>32</sup> Ainsi, lorsque la politique ou les extrants de l'IDS remplissent certains critères de qualité prédéfinis et ont une influence sur l'élaboration des politiques, la légitimité des extrants du dialogue social est élevée.

## ▶ Bref aperçu des différentes étapes de la MA-IDS

La MA-IDS comprend six étapes, présentées à la figure 5. Chaque étape inclut des sous-étapes qui sont illustrées dans le parcours de la MA-IDS à la figure 6.

▶ Figure 5 : Les six étapes de la MA-IDS



<sup>32</sup> L'évaluation de l'efficacité ne porte pas sur les politiques qui sont adoptées et mises en œuvre, en ce qui concerne leurs contenus et leur contribution à des résultats politiques plus justes sur le plan social et plus durables sur le plan économique. Ceci serait une évaluation de l'impact de l'institution de dialogue social, qui dépasse le champ d'application de la présente méthode.

## ► Étape 0 : Décider de procéder à une autoévaluation et se préparer

---

La première étape indispensable consiste, pour les décideurs de l'IDS, à examiner si toutes les conditions sont réunies pour pouvoir procéder à cette évaluation. En répondant à un bref questionnaire, l'IDS fera une autoévaluation rapide afin de décider s'il est nécessaire de conduire l'ensemble du processus. S'il est décidé de procéder à l'autoévaluation, il conviendra que les membres de l'IDS s'engagent face à ce processus et à ses résultats. Des directives sont proposées pour aider les institutions à mettre sur pied une équipe inclusive qui procédera à l'autoévaluation et élaborera un plan d'action.

## ► Étape 1 : Comprendre l'historique et le contexte de l'IDS

---

L'équipe conduit un certain nombre d'activités préliminaires pour avoir une compréhension commune de l'historique et du contexte de l'IDS. Ces activités consistent en l'examen des objectifs de l'IDS, établir une frise chronologique des étapes clés de son développement et une cartographie du contexte institutionnel général dans lequel opère l'IDS.

## ► Étape 2 : Évaluer l'inclusivité

---

L'équipe procède à une évaluation des différentes dimensions de l'inclusivité de l'institution, sur la base d'une analyse des points forts et des points faibles à la lumière de points de référence prédéfinis. À partir de cette évaluation, un ensemble d'objectifs et d'activités sera mis au point pour renforcer l'inclusivité de l'IDS.

## ► Étape 3 : Évaluer l'efficacité

---

L'équipe examine les différentes dimensions de l'efficacité institutionnelle. Après avoir déterminé les réalisations ainsi que les résultats spécifiques à une dimension donnée de l'institution, un ensemble de questions d'orientation est proposé pour aider l'équipe à bien comprendre les facteurs influents sous-jacents qui contribuent à produire ces résultats. L'équipe peut consulter d'autres membres ou responsables anciens ou actuels de l'IDS, ou encore d'autres parties prenantes ou partenaires externes, afin d'avoir une vision d'ensemble de la situation. Sur la base de cette évaluation, l'équipe définit les principaux objectifs et activités visant à renforcer l'efficacité de l'IDS.

## ► Étape 4 : Élaborer un plan d'action

---

L'équipe élabore un rapport sur l'autoévaluation et un plan d'action sur la base des grandes lignes des objectifs et des activités formulés aux étapes deux et trois. Le plan d'action intégral consolide les grandes lignes provisoires, et comprend des éléments supplémentaires comme un calendrier, la répartition des responsabilités, un budget et un cadre de suivi et d'évaluation. Les parties prenantes concernées sont invitées à formuler leurs commentaires sur les ébauches de rapport et de plan d'action, lesquelles seront ensuite finalisées et diffusées.

## ► Étape 5 : Mettre en œuvre le plan d'action

---

L'étape cinq fournit des conseils pour la mise en œuvre et le suivi efficaces du plan d'action.

► **Figure 6 : Parcours de la MA-IDS**

► **Étape 0 : Décider de procéder à une autoévaluation et se préparer**

1. Décider par consensus s'il faut appliquer la MA-IDS
2. Former l'équipe d'évaluation
3. Mettre au point un plan de travail et le budget

► **Étape 1 : Comprendre l'historique et le contexte de l'IDS**

1. Examiner les objectifs de l'IDS
2. Établir une frise chronologique
3. Cartographier le contexte institutionnel

► **Étape 2 : Évaluer l'inclusivité de l'IDS**

1. Évaluer les cinq dimensions de l'inclusivité à l'aide de points de référence
2. Définir les objectifs et les actions à prendre pour renforcer l'inclusivité

► **Étape 3 : Évaluer l'efficacité de l'IDS**

1. Examiner les dimensions de l'efficacité de l'IDS et les adapter si nécessaire
2. Identifier des exemples de réalisations et de déceptions
3. Évaluer les cinq dimensions de l'efficacité à l'aide de questions d'orientation
4. Définir les objectifs et les actions à prendre pour renforcer l'efficacité

► **Étape 4 : Élaborer un plan d'action**

1. Élaborer les ébauches de rapport et de plan d'action
2. Tenir des consultations en vue de recueillir des commentaires
3. Finaliser et diffuser le rapport d'autoévaluation et le plan d'action

► **Étape 5 : Mettre en œuvre le plan d'action**

1. Suivre les progrès
2. Adapter la mise en œuvre en fonction des progrès réalisés



## ► Qui participe aux différentes étapes de la méthode d'autoévaluation ?

|                       | Parties prenantes impliquées                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Étape 0</b>        | <p>Les <b>responsables</b> de l'institution de dialogue social,<sup>33</sup> qui prennent la décision de procéder à l'évaluation, nomment les membres de l'équipe d'évaluation et allouent des ressources pour appuyer ses travaux.</p> <p><b>L'équipe d'évaluation</b>,<sup>34</sup> revoit/adapte la méthode et prépare les travaux.</p> <p>Les <b>membres/la plénière de l'IDS</b> peuvent être amenés à revoir et à approuver le plan de travail.</p> <p>Le <b>gouvernement</b>, s'il n'est pas représenté au sein de l'institution de dialogue social, devrait au minimum être informé/consulté ou encore, être représenté dans l'équipe d'autoévaluation.<sup>35</sup></p>                                                                                                                                        |
| <b>Étape 1</b>        | <p><b>L'équipe d'évaluation</b> procède à l'analyse du contexte de l'institution de dialogue social.</p> <p>Les <b>responsables</b> de l'IDS, qui sont tenus informés des progrès réalisés, fournissent des conseils si nécessaire.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Étapes 2 and 3</b> | <p><b>L'équipe d'évaluation</b> évalue l'inclusivité et l'efficacité de l'IDS.</p> <p>Participation possible d'autres <b>membres de l'IDS</b> et de son <b>secrétariat</b>, et de <b>parties prenantes externes</b>, pour apporter d'autres informations et perspectives.</p> <p>Les <b>responsables</b> de l'institution, qui sont tenus informés des progrès réalisés, fournissent des conseils si nécessaire.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Étapes 4 and 5</b> | <p><b>L'équipe d'évaluation</b> élabore une ébauche de rapport sur les conclusions de l'autoévaluation et une ébauche de plan d'action.</p> <p>Les <b>membres de l'IDS</b> et le <b>secrétariat</b>, et <b>d'autres parties prenantes</b>, revoient et formulent leurs observations sur les ébauches de rapport et de plan d'action.</p> <p>Les <b>responsables</b> de l'IDS avalisent le rapport final et le plan d'action, et sécurisent/allouent des ressources pour sa mise en œuvre.</p> <p>Le <b>gouvernement</b>, s'il n'est pas représenté au sein de l'IDS, devrait participer à ce processus si les responsables de l'IDS le jugent approprié.<sup>36</sup></p> <p>Tous les <b>membres de l'IDS</b> et le <b>secrétariat</b> participent à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du plan d'action.</p> |

<sup>33</sup> Les responsables de l'institution peuvent être, par exemple, les membres du Conseil d'administration, du conseil exécutif, du comité de gestion, du bureau ou d'une autre structure de gouvernance interne. Les représentants des partenaires sociaux doivent participer à la prise de décision de l'étape 0 et tout au long du processus d'autoévaluation par la suite.

<sup>34</sup> La composition de l'équipe d'évaluation est abordée à l'étape 0.

<sup>35</sup> Bien que la composition de l'équipe d'évaluation soit laissée à la discrétion des responsables de l'institution de dialogue social, la participation d'un représentant du gouvernement est recommandée. Et ce, parce que le gouvernement accorde généralement des fonds à l'institution, qu'il a intérêt à ce qu'elle fonctionne efficacement et qu'il soutiendra probablement la mise en œuvre du plan d'action.

<sup>36</sup> Là encore, la participation d'un représentant du gouvernement est recommandée.

## ► Lectures et ressources additionnelles

---

OIT (1998). *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*, Genève.

Adoptée par la CIT en 1998, la Déclaration encourage tous les États Membres de l'OIT à respecter, promouvoir et réaliser les principes et droits fondamentaux au travail, qu'ils aient ou non ratifié les conventions concernées. Les principes et droits fondamentaux au travail sont les suivants : la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination du travail forcé ou obligatoire, l'abolition du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

BIT (2011). *Promotion des consultations tripartites : Ratifier et appliquer la convention n° 144*, Genève.

Il s'agit d'un guide facile d'utilisation sur la convention n° 144 proposant des orientations sur sa signification, les raisons pour lesquelles elle devrait être ratifiée et la manière de la mettre en œuvre dans la pratique.

BIT (2013a). *Le dialogue social tripartite au niveau national : Guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance*, Genève.

Ce guide répond à la demande d'appui technique des États Membres de l'OIT pour établir ou renforcer les mécanismes de dialogue social tripartite au niveau politique, conformément aux normes internationales du travail et aux bonnes pratiques.

BIT (2013b). *Dialogue social*, Rapport VI, 102<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail, Genève.

Ce document d'information soumis pour la première discussion récurrente de la CIT sur le dialogue social en 2013 présente les concepts et définitions clés concernant le dialogue social, donne un aperçu des tendances, défis et opportunités du dialogue social dans un monde en mutation, expose l'action de l'OIT pour répondre aux besoins et aux demandes de ses mandants, et conclut par des observations et enseignements tirés clés.

BIT (2013c). *Systèmes de résolution de conflits du travail*, Genève.

Ce guide vise à aider les spécialistes qui s'emploient à établir, évaluer et améliorer les systèmes et les processus de prévention et de résolution efficaces des conflits du travail. Ces processus sont essentiels pour réduire au minimum l'occurrence et les conséquences des conflits sur le lieu de travail et contribuent à renforcer les partenariats sociaux. Ce guide fournit des conseils pratiques sur les étapes nécessaires pour redynamiser les systèmes existants ou établir de nouvelles institutions indépendantes, de manière à garantir leur bon fonctionnement et des services de résolution des conflits efficaces.

OIT (2018). *Résolution concernant la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme*, Conférence internationale du Travail, 107<sup>e</sup> session, Genève.

Ces conclusions, adoptées par la CIT en 2018, définissent un cadre d'action pour promouvoir l'objectif stratégique de l'OIT en matière de dialogue social et de tripartisme. Ce cadre comprend des principes directeurs et différentes recommandations concernant les mesures que les Membres de l'OIT et le Bureau international du travail peuvent prendre, et recouvre toutes les formes et tous les niveaux de dialogue social. Le Conseil d'administration de l'OIT a ensuite approuvé un [Plan d'action révisé sur le dialogue social et le tripartisme](#) (2019-23) en mars 2019.

BIT (2018a). *Dialogue social et tripartisme*, Rapport VI, 107<sup>ème</sup> session de la Conférence internationale du Travail, Genève.

Ce rapport (document d'information soumis à la 107<sup>ème</sup> session de la CIT pour la deuxième discussion récurrente sur le dialogue social et le tripartisme) donne un aperçu de la situation mondiale en matière de dialogue social sous ses différentes formes en 2018, des mesures prises par l'OIT pour répondre aux besoins d'appui des mandants de l'OIT dans ce domaine, ainsi que des observations concernant les défis et les possibilités de dialogue social dans un monde du travail en évolution rapide.

BIT (2018b). *Tous les avis comptent : Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960*, Genève.

Il s'agit d'un guide facile d'utilisation sur la Recommandation n° 113 de l'OIT sur la consultation aux échelons industriel et national, adoptée en 1960. Ce guide, à l'usage des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs, fournit des informations pratiques pour aider les mandants de l'OIT à appliquer la recommandation - notamment sur la signification de la consultation, ses objectifs et sa portée, les différentes formes qu'elle peut prendre et ses divers résultats possibles. Ce guide donne des exemples de bonnes pratiques en matière de consultation et de coopération, appliquées dans les États Membres de l'OIT.

OIT (2019). *Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail*, Conférence internationale du Travail, 108<sup>e</sup> session, Genève.

La Déclaration du centenaire de l'OIT, adoptée par la CIT en 2019, porte sur les principaux défis et perspectives pour l'avenir du travail qui vont de la technologie au changement climatique, des changements démographiques au besoin de nouvelles compétences. Elle offre des orientations pour traiter ces questions urgentes et fait office de plateforme de coopération entre l'OIT et d'autres organisations du système international. Elle réaffirme également avec force le mandat de justice sociale qui a été confié à l'OIT il y a 100 ans, ainsi que le rôle essentiel du dialogue social et des normes internationales du travail dans l'exécution de ce mandat.

BIT (2019a). « *Notre histoire, votre histoire* ».

Alors que l'OIT célèbre son 100<sup>e</sup> anniversaire, embarquez dans un voyage à travers son passé, son présent et son avenir et découvrez ce qui l'a modelée, notamment le tripartisme et le dialogue social.

BIT (sans date). « *Freedom of association: A guide for workers* ».

Élaboré par le Bureau des activités de l'OIT pour les travailleurs (ACTRAV), ce guide en ligne donne un aperçu des principes de la liberté d'association qui ont été établis par les organes de contrôle de l'OIT sur la base de la Constitution de l'OIT et de ses normes. Il expose également comment recourir aux procédures et aux organes de l'OIT pour assurer et promouvoir la liberté syndicale dans la pratique.

## Cours d'apprentissage autonome en ligne

CIFOIT (sans date). *Introduction to social dialogue and tripartism*, Centre international de formation de l'OIT, Turin.

Ce module expose les connaissances de base sur le dialogue social - ce que c'est, qui y participe, quels en sont les avantages, comment l'OIT y contribue, et le rôle joué par certains organes spécifiques de l'OIT.

CIFOIT (sans date). « [Social dialogue and industrial relations. A self-guided induction course](#) », Centre international de formation de l'OIT, Turin.

L'objectif de ce cours d'initiation autonome est d'acquérir les connaissances et une compréhension de base du dialogue social, du tripartisme et des relations professionnelles à la lumière des normes pertinentes de l'OIT.

CIFOIT (2014). [eLearning module on social dialogue](#), Centre international de formation de l'OIT, Turin.

Ce module d'apprentissage en ligne vise à acquérir les connaissances de base sur le dialogue social - ce qu'il est, qui y participe, quels en sont les avantages - et fournit des informations sur les résultats obtenus par les partenaires sociaux européens au niveau intersectoriel.



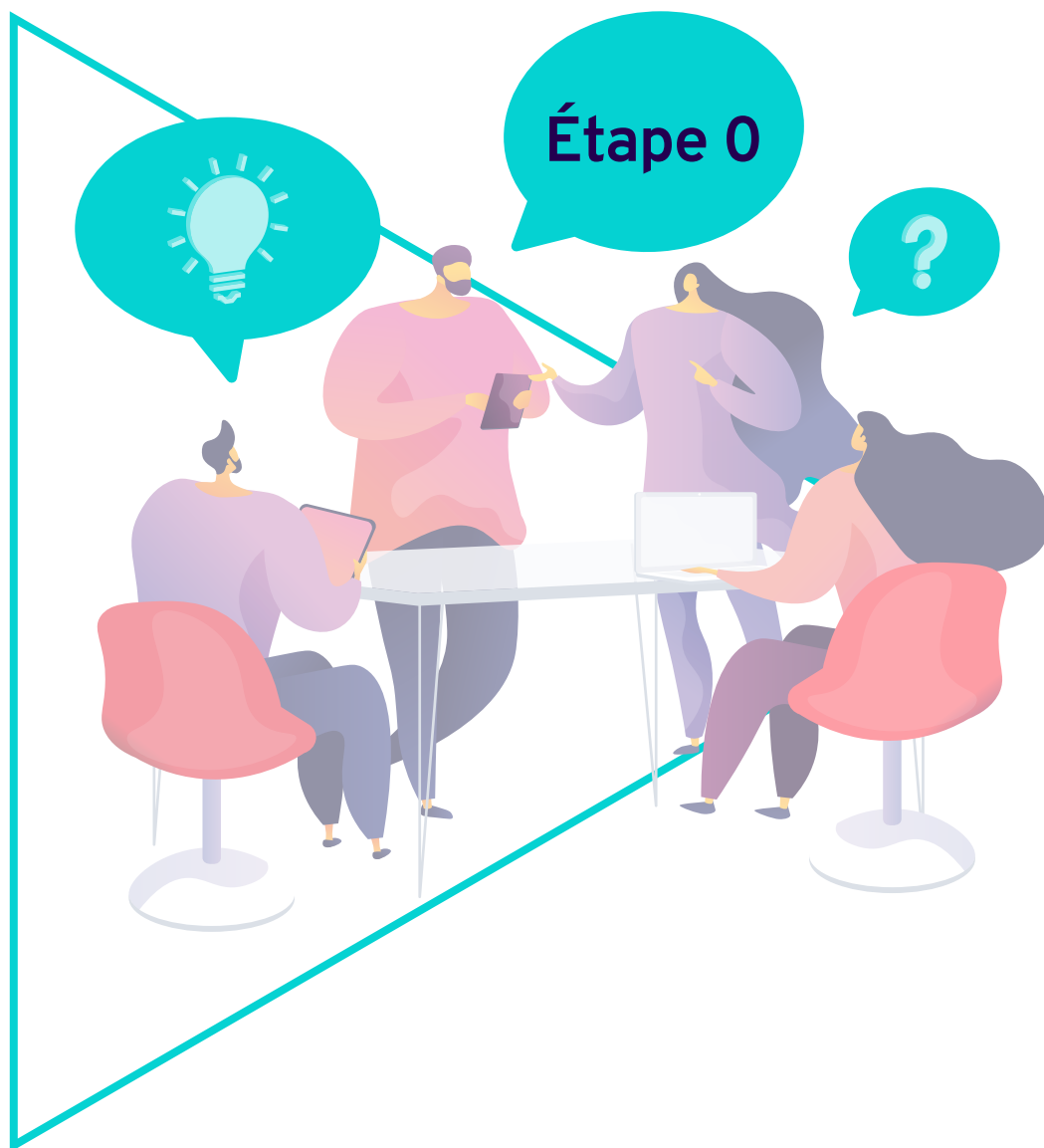


## Étape 0 : Décider de procéder à une autoévaluation et se préparer

### Table des matières

---

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Objectif . . . . .                                              | 23 |
| Résultat . . . . .                                              | 23 |
| Processus . . . . .                                             | 24 |
| 1. Prendre la décision de procéder à l'application de la MA-IDS | 25 |
| 2. Former l'équipe d'évaluation                                 | 31 |
| 3. Élaborer un plan d'action et un budget                       | 36 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                 | 38 |



## ► Étape 0 : Décider de procéder à une autoévaluation et se préparer

La toute première étape consiste à décider de procéder ou non à une autoévaluation et, dans l'affirmative, à prendre les dispositions nécessaires.

S'il appartient aux responsables de l'IDS de prendre cette décision, il est également important que les membres et le personnel du secrétariat au sens large participent pleinement à ce processus.<sup>37</sup> Parvenir à un consensus, susciter l'engagement et gérer les attentes dès le début de l'exercice sont les clés du succès du processus. Le processus d'autoévaluation implique que l'on s'interroge sur les points forts et les points faibles de l'institution et il convient d'être prêt à en parler ouvertement et honnêtement. Ceci n'est pas forcément facile mais devrait être en fin de compte gratifiant et productif.

### ► Objectif

---

L'étape 0 a deux objectifs :<sup>38</sup>

1. Une décision est prise sur la conduite ou non d'une autoévaluation, en s'appuyant sur des consultations entre responsables et membres de l'IDS, avec l'appui du secrétariat.
2. L'institution se prépare à mener l'autoévaluation, en constituant une équipe, en élaborant un plan de travail et en affectant des ressources.

### ► Résultat

---

- Engagement et appropriation du processus par les responsables et les membres de l'IDS.
- Compréhension commune du processus d'évaluation et des résultats souhaités.
- Équipe d'évaluation et plan de travail en place et ressources affectées au processus.

---

<sup>37</sup> La MA-IDS reconnaît la diversité de structure des IDS. Les petites institutions auront peut-être uniquement un organe plénier chargé de tous les aspects de la gestion et du fonctionnement de l'IDS. D'autres peuvent avoir un organe, comité ou bureau exécutif regroupant des responsables/représentants des différents mandants et chargé de prendre les décisions concernant les questions opérationnelles. Certaines IDS ont un secrétariat avec beaucoup de personnel alors que d'autres ont un secrétariat limité et d'autres n'en ont pas du tout.

<sup>38</sup> Les « objectifs » consistent en les résultats spécifiques à atteindre à la fin de chaque étape de la méthode d'autoévaluation, tandis que les « résultats » font référence aux résultats en général.

## ► Processus

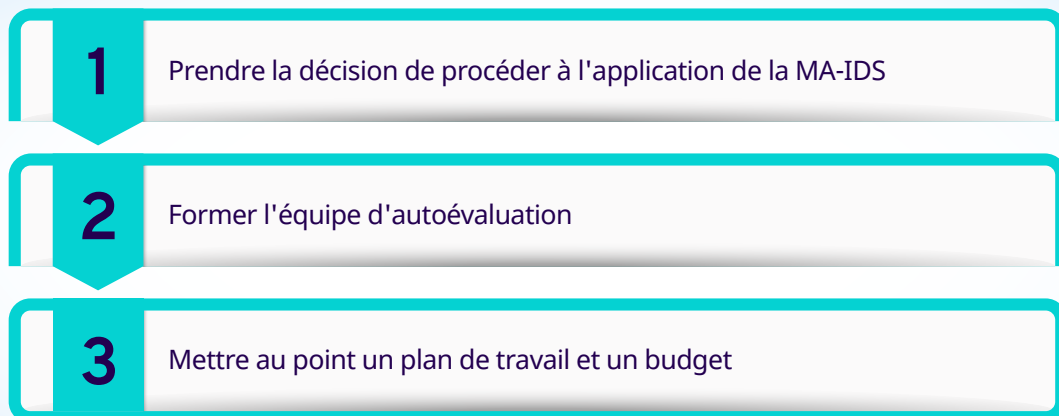
La proposition de mener une autoévaluation peut être inscrite comme un point de discussion à l'ordre du jour<sup>39</sup> d'une réunion plénière de l'institution, ou être débattue de toute autre manière conformément aux pratiques nationales. Il est important de ne pas précipiter le processus décisionnel et de prévoir suffisamment de temps pour une discussion approfondie sur les avantages et les coûts potentiels de l'autoévaluation. Il convient de donner à chaque mandant la possibilité d'exprimer son point de vue afin de parvenir à une décision consensuelle. Un processus décisionnel inclusif impliquant au moins les représentants des différents mandants de l'IDS jettera les bases d'un processus d'autoévaluation et d'un résultat productifs.



### ► Prise de décision par consensus

Une décision obtenue par consensus est l'expression de la volonté collective de toutes les parties concernées. Les discussions se poursuivent jusqu'à ce que l'on parvienne à une décision acceptable par tous. La prise de décision par consensus permet de garantir que les membres du groupe assument la responsabilité de la décision et coopéreront de bon gré pour la faire appliquer. Le respect, l'honnêteté et des capacités d'écoute active aideront le processus décisionnel à aboutir à une conclusion positive.

### ► Figure 7 : Sous-étapes de l'étape 0



<sup>39</sup> Des informations sur l'organisation de réunions et consultations régulières se trouvent dans le document Lécuyer, N. (2013). *Guide for secretariats of national tripartite consultation bodies in English-speaking African countries*. BIT, Genève et Centre régional africain d'administration du travail (ARLAC), Harare.

## ► 1. Prendre la décision de procéder à l'application de la MA-IDS

### 1.1 L'IDS est-elle en mesure de mener une autoévaluation ?

L'autoévaluation nécessite un investissement en ressources de la part de l'IDS, principalement en temps de travail de l'équipe d'évaluation et des personnes participant au processus. Elle suppose également que certaines conditions préalables soient réunies, en particulier la volonté de toutes les parties concernées de s'engager dans l'autoévaluation et de donner suite à ses conclusions. Dans cette première sous-étape, les responsables de l'IDS examineront si celle-ci pourrait (en principe) mener une autoévaluation. Dans la suivante, ils décideront si l'IDS devrait (en pratique) appliquer la méthode d'autoévaluation.

Examinez ensemble les questions d'orientation ci-après, dans le(s) forum(s) que vous avez choisi(s) pour discuter de l'autoévaluation. Prenez note des éléments clés de la discussion.



#### ► Utiliser les questions d'orientation et consigner les discussions

Des questions d'orientation sont proposées tout au long de cette méthode aux différentes étapes et sous-étapes de la MA-IDS. Ces questions sont proposées pour aider à orienter les discussions. L'objectif de ces questions n'est pas d'obtenir des réponses simples « oui/non » mais de stimuler la discussion entre les membres de l'équipe de décideurs et l'équipe d'évaluation. Toutes les questions ne doivent pas nécessairement être débattues, et aucun ordre n'a été établi pour les examiner. Les membres de l'équipe peuvent décider de passer davantage de temps sur certaines questions qui présentent une importance ou un intérêt particulier pour l'institution et en laisser d'autres de côté, si elles sont peu ou pas pertinentes. Le processus est entièrement entre les mains des membres de l'équipe qui peut le moduler de la manière jugée la plus pertinente.

Il est important de consigner, sous forme résumée, les principaux points de la discussion ou les conclusions qui découlent de chaque étape du processus. Cela peut se faire de diverses manières - par exemple, par écrit à la main dans un cahier, sur un tableau à feuilles mobiles, sur des notes adhésives, ou sous forme électronique sur un ordinateur portable ou un PC. Au cours du processus d'autoévaluation, l'équipe peut se référer au compte rendu des débats tenus précédemment et utiliser les notes pour rédiger le rapport d'autoévaluation. Il conviendra de désigner, le moment voulu, les membres de l'équipe chargés de prendre des notes lors de chaque séance de travail, ainsi que de rédiger le rapport.



### Évaluer si l'IDS est en mesure de procéder à une autoévaluation

- a. L'IDS a-t-elle été opérationnelle /active au cours des deux ou trois dernières années ou depuis plus longtemps ?
  - La MA-IDS suppose que l'IDS ait acquis une certaine expérience qui servira de base à l'autoévaluation. Cette méthode n'est pas conçue pour les institutions récemment établies ou pour celles qui ont été peu actives ou inactives pendant de nombreuses années. Toutefois, même si tel est le cas, passer en revue la MA-IDS peut stimuler une réflexion interne sur la manière de renforcer l'inclusivité et l'efficacité de l'institution.
- b. L'IDS et son secrétariat (le cas échéant) dispose-t-elle de responsables ou de membres en mesure et désireux d'investir du temps et de l'énergie dans la mise en œuvre de l'autoévaluation ? Leurs chefs respectifs seraient-ils prêts à les soutenir et à reconnaître cette responsabilité supplémentaire ?
- c. Les responsables et les membres de l'IDS s'engageraient-ils à faire suite aux résultats de l'autoévaluation et à mettre en œuvre le plan d'action qui en découle ?
- d. Les membres de l'IDS sont-ils prêts à se confronter ouvertement et honnêtement à la réalité de l'institution, y compris en ce qui concerne ses faiblesses et ses limites ? Sont-ils prêts à examiner l'institution en toute objectivité, en mettant de côté toute idée préconçue ou supposition qu'ils pourraient avoir au sujet de l'institution ?
  - S'il existe une base de confiance entre les membres de l'IDS, il sera plus aisé pour l'équipe de réaliser l'autoévaluation de manière constructive. Toutefois, ce processus peut aider à renforcer la confiance si celle-ci est limitée au début de l'exercice. Il est important d'avoir conscience que les différents mandants au sein de l'institution peuvent avoir différentes perceptions de celle-ci.
- e. Le climat politique est-il relativement stable afin que l'autoévaluation puisse être entreprise sans risque majeur de perturbation ou d'ingérence extérieure ?

Si les réponses à toutes les questions ci-dessus ou à la majorité d'entre elles sont positives, l'IDS devrait, en principe, être en mesure de procéder à une autoévaluation. Si un grand nombre de réponses sont négatives ou incertaines, le moment n'est peut-être pas bien choisi pour lancer une autoévaluation, même si cela peut être envisagé dans le futur.

## 1.2 Prendre la décision, susciter un sentiment d'appropriation et un engagement

Il est maintenant temps de prendre la décision de procéder ou non à l'autoévaluation, que ce soit maintenant ou ultérieurement.

### Questionnaire rapide permettant d'avoir un aperçu de la situation actuelle de l'IDS

Le questionnaire ci-après, avec ses 20 questions, devrait vous aider à décider si l'IDS doit mener une autoévaluation ou non. Ce questionnaire devrait être réalisé par un groupe restreint et représentatif composé des responsables et/ou d'autres membres de l'institution, ainsi que de quelques membres du secrétariat, s'ils le souhaitent. Le questionnaire peut être rempli électroniquement ou manuellement dans le document en utilisant des autocollants, des notes adhésives ou tout autre moyen.

L'objectif du questionnaire est d'éclairer la décision de procéder ou non à une autoévaluation, par les moyens suivants :

- évaluer certains aspects clés de la situation actuelle de l'institution (partie A), et
- évaluer de façon subjective et préliminaire l'inclusivité et l'efficacité de l'institution (partie B).

Le processus se déroule comme suit :

1. Pour répondre à chacune des questions, discutez ensemble de la question et consignez la réponse factuelle acceptée (pour la partie A) ou votre évaluation subjective (pour la partie B).
2. Déterminez ensemble si les membres du groupe sont globalement « satisfaits » 😊, « insatisfaits » 😞 ou « neutres »<sup>40</sup> 😐 quant à cet aspect de l'IDS.
3. Consignez également les points clés de votre conversation (vous pouvez utiliser le modèle 1 fourni ci-dessous pour consigner les points forts et les points faibles les plus importants de l'institution). Si les membres du groupe ne sont pas d'accord, notez les différents points de vue.
- 4 Répondez à chaque question en suivant ce processus. À la fin de chaque partie, additionnez le nombre total des différents emojis, enregistrez les totaux et « interprétez » les résultats à l'aide des orientations présentées dans le modèle 1 ci-dessous.

Le questionnaire devrait donner un bref aperçu de la manière dont le groupe perçoit actuellement les points forts et les points faibles de l'IDS. S'il est souhaitable de parvenir à un consensus, il est également possible d'accepter d'être en désaccord ; le groupe ne doit pas passer trop de temps au début à essayer de parvenir à une position commune sur chaque point. Si la décision est prise de procéder à l'autoévaluation de l'institution, toutes ces questions seront examinées de manière beaucoup plus approfondie pendant le processus.



### Questionnaire rapide sur la situation actuelle de l'IDS

#### Partie A. Évaluer les principaux aspects de la situation actuelle de l'IDS

😊 😞 😐  
Choisir un emoji

a. La base juridique de l'IDS est-elle statutaire ou non statutaire ?

*Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction (satisfait, insatisfait ou neutre) en sélectionnant l'emoji correspondant*

b. La compétence de l'IDS est-elle consultative, décisionnelle ou un mélange des deux ?

*Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction*

c. L'IDS fonctionne-t-elle sous les auspices d'une entité gouvernementale (comme le ministère du Travail ou le bureau du Premier ministre) ou est-elle indépendante ?

*Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction*

d. Quelles sont les modalités d'organisation de la présidence de l'IDS ?

*Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction*

<sup>40</sup> On pourra utiliser l'emoji « neutre » pour indiquer « ni satisfait ni insatisfait », « sans opinion » ou « indécis ».

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>e.</b> L'institution de dialogue social dispose-t-elle d'une structure interne de gouvernance ou de prise de décision - par exemple un organe directeur, un conseil d'administration ou un bureau ?                                                                                                                    |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>f.</b> Combien de fois par an, en moyenne, l'IDS s'est-elle réunie récemment ?                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>g.</b> L'IDS est-elle dotée de sous-comités ou de groupes de travail (permanents ou ad hoc) ? Sur quels sujets ?                                                                                                                                                                                                       |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>h.</b> L'IDS a-t-elle un secrétariat ? Si oui, de combien de personnes le secrétariat est-il composé ? Ces personnes ont-elles les compétences et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement l'institution ?                                                                                                  |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>i.</b> Quel est le budget annuel de l'IDS ? Quelle(s) est(sont) la(les) source(s) de financement ? Les fonds sont-ils fournis de manière fiable et en temps utile ?                                                                                                                                                    |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>j.</b> Le pays a-t-il ratifié les conventions nos 87 et 98 (sur la liberté syndicale et la négociation collective) et n° 144 (sur les consultations tripartites) de l'OIT ? En pratique, ces conventions sont-elles pleinement appliquées et respectées ?                                                              |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>k.</b> L'IDS a-t-elle la charge d'entamer des consultations tripartites sur les questions liées aux normes internationales du travail, comme l'exige la convention n° 144 ?                                                                                                                                            |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>l.</b> Les objectifs et les fonctions de l'institution, énoncés dans son document fondateur, sont-ils toujours pertinents et appropriés aujourd'hui ?                                                                                                                                                                  |  |
| <i>Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction</i>                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>Total pour la partie A.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <div style="text-align: right;">  =<br/>  =<br/>  = </div> |  |

| Partie B. Évaluation subjective de l'inclusivité et de l'efficacité de l'IDS                                                                                      |  |   <br>Choisir un emoji |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>m.</b> L'IDS comprend-elle des représentants du gouvernement et des organisations d'employeurs et de travailleurs sur un pied d'égalité ?                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>n.</b> Les organisations membres de l'IDS sont-elles largement représentatives de leurs mandants respectifs ? <sup>41</sup>                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>o.</b> L'IDS a-t-elle une composition équitale entre les femmes et les hommes, et ses membres reflètent-ils d'autres aspects de la diversité dans la société ? |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>p.</b> L'IDS aborde-t-elle des questions de politiques du travail, sociales et économiques importantes ?                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>q.</b> L'IDS parvient-elle généralement à établir un consensus entre ses membres sur les questions politiques, sur la base d'une analyse solide ?              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>r.</b> L'IDS influence-t-elle les processus législatifs et d'élaboration des politiques et leurs résultats ?                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>s.</b> L'IDS contribue-t-elle à maintenir la paix sociale dans le pays ?                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>t.</b> L'IDS a-t-elle des opérations internes efficaces et communique-t-elle efficacement avec ses publics cibles à propos de ses travaux ?                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Enregistrez votre réponse et évaluez votre niveau de satisfaction                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Total pour la partie B.                                                                                                                                           |  |  =<br> =<br> =   |
| Total pour A. + B.                                                                                                                                                |  |  =<br> =<br> =   |

<sup>41</sup> « Largement représentatives » signifie que les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs de l'IDS représentent les voix et les intérêts d'un large éventail d'employeurs et de travailleurs dans le monde du travail d'aujourd'hui.



### Modèle 1: Principaux résultats de la discussion liée au questionnaire

|                                       | Principaux points forts de l'institution | Principaux points faibles de l'institution |
|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Situation actuelle de l'IDS        |                                          |                                            |
| 2. Inclusivité et efficacité de l'IDS |                                          |                                            |

L'interprétation des résultats du questionnaire n'est pas un exercice scientifique ! Examinez ensemble les résultats globaux et analysez-les à la lumière des indications ci-dessous.

### Interpréter les résultats du questionnaire

| Evaluation      | Signification                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Majorité de 😊   | Les membres de « l'équipe de décision » semblent satisfaits de la situation générale de l'IDS. Il est presque certain qu'il n'est pas nécessaire d'appliquer la MA-IDS dans sa totalité. Toutefois, s'il y a un certain nombre de 😊 et de 😊 en rapport avec l'inclusivité ou l'efficacité de l'institution dans la partie B, les étapes 2 et 3 de la méthode peuvent être appliquées pour aller plus loin. Si les 😊 ou 😊 concernent les questions de la partie A (que la MA-IDS ne traite pas directement), les étapes 4 et 5 sont peut-être les plus pertinentes pour la planification et la mise en œuvre des actions à prendre pour traiter ces questions. Cependant, compte tenu des points faibles ou des doutes relevés concernant la situation actuelle de l'institution, il se peut qu'elle ne soit pas pleinement inclusive ni efficace. |
| Majorité de 😞   | Le questionnaire a révélé de nombreuses faiblesses ou limites concernant certains aspects de la situation actuelle, de l'inclusivité et de l'efficacité de l'IDS. Il peut être judicieux d'envisager d'appliquer la MA-IDS dans son intégralité ou encore, de sélectionner certains domaines considérés comme étant les enjeux les plus importants qu'il convient d'aborder en premier lieu. Après l'acquisition d'une certaine expérience dans l'application de la MA-IDS, d'autres aspects pourront être abordés à un stade ultérieur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Majorité de 😐   | Ce résultat montre un haut niveau de neutralité ou d'incertitude parmi les membres de l'équipe chargée de la prise de décision concernant la situation de l'IDS. D'autres responsables/membres de l'institution, ou des parties prenantes externes, pourraient peut-être être invités à répondre au questionnaire, car ils ont peut-être une mémoire institutionnelle plus ancienne ou pourraient apporter d'autres perspectives. En fonction des résultats, il serait peut-être souhaitable d'appliquer la MA-IDS dans son intégralité, ou de se concentrer sur certains domaines considérés comme étant prioritaires.                                                                                                                                                                                                                           |
| Résultat mitigé | Ce résultat montre que l'IDS est plus forte dans certains domaines que dans d'autres. L'application de la MA-IDS permettra de mieux comprendre les facteurs qui influencent l'efficacité et l'inclusivité de l'institution, ainsi que ses points forts et ses points faibles à cet égard. Il est recommandé d'envisager d'appliquer la MA-IDS dans son intégralité ou de manière progressive.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Prendre la décision et la faire connaître

À ce stade, il serait bon que certains membres de l'équipe de décision, voire tous, examinent rapidement la MA-IDS dans son intégralité afin de mieux comprendre ce qu'implique l'ensemble du processus. Sur la base de ces connaissances, l'équipe doit maintenant décider d'appliquer ou non la méthode. Le résultat quel qu'il soit sera valable, pour autant qu'il découle d'une discussion inclusive et d'un consensus.

### Quelle décision a été prise ?

- ▶ Oui !  
Félicitations d'avoir pris la décision d'appliquer la MA-IDS et d'avoir obtenu l'adhésion des acteurs concernés. Assurez-vous de communiquer cette décision de manière appropriée aux membres de l'IDS et à toutes les autres parties prenantes intéressées afin qu'ils sachent que l'exercice est lancé. Il est également important de leur faire savoir qu'ils seront appelés, à un moment donné, à collaborer et à participer au processus d'autoévaluation.
- ▶ Non, pas maintenant.  
Même si la décision a été prise de ne pas procéder à l'autoévaluation, le processus décisionnel peut avoir suscité une première réflexion interne sur l'efficacité et l'inclusivité de l'IDS. Quelles ont été les principales raisons de cette décision ? Il est important de suivre l'évolution de la situation dans le temps. La décision peut être réexaminée d'ici six mois ou un an pour voir si les conditions seront alors réunies.

## 2. Former l'équipe d'évaluation

Il est essentiel de constituer une équipe d'évaluation équilibrée qui soit composée de personnes ayant le profil et les compétences requises pour garantir le succès de cet exercice.

Le processus de sélection doit être transparent et adapté aux circonstances nationales. Il devrait permettre la pleine participation des partenaires sociaux et de tout autre mandant de l'IDS. Il sera laissé à toutes les parties concernées la possibilité d'exprimer leurs points de vue et d'approuver la sélection finale des membres de l'équipe. On trouvera ci-après des directives sur la composition de l'équipe d'évaluation.



### ▶ Qui devrait faire partie de l'équipe d'évaluation ?

- ▶ L'équipe doit être de petite taille, mais inclusive.
- ▶ Elle doit comprendre au moins un représentant de chaque groupe de mandants ayant une connaissance approfondie de l'institution et une expérience professionnelle au sein de l'IDS, ainsi qu'un/des membre(s) du secrétariat (s'il en existe un).
- ▶ Si le gouvernement ne fait pas partie de l'IDS, il conviendra d'étudier les bénéfices potentiels d'inviter le gouvernement à désigner un représentant dans l'équipe.
- ▶ Cherchez à constituer une équipe dont la participation de femmes et d'hommes est équilibrée, et prenez aussi en compte d'autres dimensions de la diversité, telles que l'âge, l'appartenance ethnique, le parcours professionnel et la répartition régionale.
- ▶ Les membres doivent avoir un niveau d'ancienneté suffisant pour pouvoir agir avec autorité.
- ▶ Recherchez des personnes bénéficiant de la confiance des membres de l'IDS, de ses responsables et de ses partenaires.
- ▶ Préparez une liste de suppléants au cas où l'un des membres de l'équipe ne serait pas disponible.

Les questions d'orientation énoncées ci-dessous peuvent être utiles à l'équipe chargée de la décision, lorsqu'elle décidera des membres à inclure dans l'équipe d'autoévaluation.<sup>42</sup>



### Former l'équipe d'évaluation

- a. Combien de personnes au total devraient composer l'équipe d'évaluation, et combien d'entre elles doivent être issues des différents groupes de mandants ?
- b. Qui doit désigner les membres de l'équipe et quel mécanisme d'approbation doit-t-il être suivi ? Des mesures spéciales sont-elles nécessaires pour assurer un nombre équilibré de femmes et d'hommes dans l'équipe d'évaluation ?
- c. Quelles sont les connaissances, compétences et expérience requises parmi les membres de l'équipe d'autoévaluation ?  
Dresser une liste des compétences requises, qui comprennent, par exemple :
  - ▶ Une connaissance et une expérience approfondies des opérations menées ces dernières années par l'IDS et/ou les organisations des partenaires sociaux
  - ▶ Une bonne compréhension du contexte politique, social et économique national de l'IDS (historique et situation actuelle)
  - ▶ Qualifications professionnelles, par exemple, dans le domaine du droit, de l'économie, des études sur le développement, des sciences politiques ou des relations professionnelles
  - ▶ Capacité de recherche et d'analyse
  - ▶ Compétences rédactionnelles
  - ▶ Compétences en matière de facilitation
- d. Quelles sont les qualités personnelles importantes  
Par exemple :
  - ▶ Intégrité et impartialité
  - ▶ Orientation axée sur la résolution de problèmes et les résultats
  - ▶ Aptitude à diriger et à coordonner
  - ▶ Capacité à communiquer efficacement
  - ▶ Aptitude à travailler en équipe
- e. Un coordonnateur doit-il être sélectionné ? Si oui, comment le sélectionner ? Ou faudrait-il envisager une responsabilité partagée ?
- f. Des responsabilités spécifiques devraient-elles être attribuées à certains membres de l'équipe ? Faudrait-il établir des termes de référence pour le processus d'autoévaluation énonçant ce qu'il entraîne, afin d'obtenir l'approbation des responsables de chaque membre de l'équipe ?

<sup>42</sup> Il est bien sûr possible, dans une institution de dialogue social de très petite taille, que les décideurs et les membres de l'équipe d'évaluation soient les mêmes personnes, ou que certaines personnes soient impliquées à la fois dans la prise de décision et dans la mise en oeuvre de la MA-IDS. Dans d'autres cas, l'équipe d'évaluation peut être un groupe de personnes totalement différent de celui qui prend la décision d'appliquer la MA-IDS.

- 
- g. Les membres de l'équipe devraient-ils être libérés de certaines de leurs responsabilités professionnelles actuelles pendant la durée de l'autoévaluation ?
- Cela dépend du temps prévu pour la durée de l'exercice et de la façon dont sont organisés les travaux. Il est important que les responsables des membres de l'équipe reconnaissent le travail associé à la MA-IDS, et de veiller à ce que cela ne vienne pas s'ajouter à leur charge de travail actuelle.
- 

Une fois que la liste des membres de l'équipe d'évaluation aura été dressée et approuvée par les responsables de l'IDS (accompagnée, le cas échéant, des suppléants), sa composition devra être communiquée à tous les membres de l'IDS et autres parties prenantes concernées.

## 2.1 Le soutien d'un facilitateur tiers est-il nécessaire ?

Tout changement est susceptible d'entraîner une résistance consciente ou inconsciente parmi les personnes concernées. Le changement peut engendrer des tensions et un malaise que les personnes directement concernées peuvent avoir du mal à gérer seules. L'IDS peut donc envisager de faire appel à un facilitateur pour l'aider à réaliser l'autoévaluation.

Le rôle d'un facilitateur, en tant que tierce partie impartiale ayant des compétences et une expérience spécifique en matière de facilitation, est de créer et de maintenir une dynamique, de faciliter les discussions, d'apaiser les éventuels malaises et tensions au sein du groupe, de canaliser les émotions et de maîtriser le rapport de force. Un facilitateur aidera à faire ressortir les connaissances et les points de vue des membres de l'équipe, en recourant à des activités, des compétences et des outils divers, et veillera à ce que chacun puisse s'exprimer et contribuer aux travaux de l'équipe. Notamment lorsqu'il peut déjà y avoir des tensions ou une méfiance entre les membres de l'équipe (et pas seulement dans de telles situations), un facilitateur compétent peut accroître l'efficacité globale, veiller à ce que le calendrier soit respecté et aider à parvenir à un consensus et à s'approprier les résultats de l'autoévaluation.

En outre, il peut être assez difficile d'appliquer la MA-IDS sans le soutien d'un facilitateur qui la connaît bien et qui a suivi une formation sur les modalités de son application. En dépit du fait que tout a été mis en œuvre pour que cet outil soit explicite et convivial, son utilisation requiert un travail important et exigeant. C'est pourquoi, certaines institutions souhaiteront sans doute solliciter l'assistance technique et les services de facilitation du BIT pour mettre cette méthode en œuvre.

La MA-IDS présente, à l'[annexe 7](#), une sélection d'activités qui permettront de créer un climat collaboratif et stimuleront des discussions productives entre les membres de l'équipe d'évaluation. Des liens vers certains outils en ligne pour planifier les travaux et collaborer en ligne sont aussi exposés.<sup>43</sup>

Les questions d'orientation présentées ci-dessous peuvent être utiles si vous envisagez de désigner un facilitateur externe pour l'autoévaluation.

---

<sup>43</sup> Nombre de ces activités sont disponibles dans le [Compass](#), un portail du CIFOIT dédié aux activités d'apprentissage, de formation et de partage des connaissances. Cela peut être une source d'inspiration dans la recherche de méthodologies participatives appropriées, qu'il y ait ou non recours à un facilitateur.



### Recours à un facilitateur pour le processus d'autoévaluation

- a. Quels sont les avantages et les inconvénients potentiels d'une équipe effectuant seule l'autoévaluation, d'une part, et ayant recours aux services d'un facilitateur tiers, d'autre part ?
- b. Où peut-on trouver un facilitateur approprié et impartial - par exemple, celui-ci peut provenir des bureaux extérieurs ou du siège de l'OIT, d'une agence gouvernementale, d'une institution universitaire ou être un consultant national ou international ?
- c. Comment doit-on sélectionner le facilitateur ?
- d. Sur quelle période les services du facilitateur seront-ils nécessaires et pour combien de jours/semaines de travail au total (en lien avec le plan d'action pour l'autoévaluation, abordé à la sous-section 3 ci-dessous) ?
- e. Quel sera le coût de ces services (y compris les honoraires, les frais de déplacement et de subsistance, le cas échéant) et comment ces ressources peuvent-elles être obtenues ?
- f. Que doit comprendre les termes de référence du facilitateur ? Qui établira le contrat ? Comment la performance du facilitateur sera-t-elle suivie et comment des retours constructifs seront-ils fournis au cours du processus d'autoévaluation ?

## 2.2 Promouvoir l'égalité des genres par l'application de la MA-IDS

La promotion de l'égalité des genres est un aspect essentiel du dialogue social et du travail décent dans son ensemble. L'application de la MA-IDS offre une occasion importante pour l'IDS de promouvoir l'intégration de la dimension de genre et l'égalité des genres dans l'équipe d'évaluation, tout au long du processus d'autoévaluation et dans le plan d'action qui en découle.



### Intégration de la dimension de genre et de l'égalité des genres dans la MA-IDS

L'intégration des questions de genre consiste à évaluer les répercussions sur les femmes et les hommes de toute action planifiée, par exemple, dans la législation, les procédures ou les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux. Cette stratégie permet d'intégrer les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes à la conception, à la mise en œuvre, au contrôle et à l'évaluation des politiques et programmes, afin qu'ils en bénéficient de manière égale, que l'inégalité actuelle ne soit pas perpétuée et que l'égalité des genres soit réalisée.<sup>44</sup>

Il existe plusieurs façons de promouvoir l'égalité des genres, par exemple, par les mesures suivantes :

- ▶ Garantir la parité dans la composition de l'équipe d'évaluation.
- ▶ Inclure dans le rapport d'évaluation une section spécifique sur les questions de genre dans le cadre du dialogue social.
- ▶ Noter et chercher à comprendre toutes différences entre les points de vue des femmes et ceux des hommes, tout au long du processus d'autoévaluation.

<sup>44</sup> Voir OIT (sans date). « Outil pour l'égalité des genres ».

- ▶ Intégrer des questions d'orientation supplémentaires pour prendre en compte les questions d'égalité des genres.
- ▶ S'assurer de la participation de spécialistes de l'égalité des genres à des moments ou lors d'événements clés du processus d'autoévaluation.
- ▶ Utiliser une terminologie neutre lors de la rédaction du rapport d'évaluation et du plan d'action.
- ▶ Veiller à ce que le plan d'action tienne compte de la dimension de genre et cherche à promouvoir l'égalité des genres dans tous les aspects des travaux de l'IDS.
- ▶ Prévoir dans le plan d'action de l'IDS, un objectif spécifique lié à l'égalité des genres.
- ▶ Concevoir des indicateurs tenant compte de la dimension de genre pour le suivi et l'évaluation du plan d'action.

De même, l'IDS et ses membres pourront appliquer nombre de mesures possibles pour promouvoir l'égalité des genres dans leurs organisations respectives. Au nombre de ces mesures, on peut citer les suivantes :

- ▶ Chercher à atteindre la parité dans la composition et la direction des organisations de partenaires sociaux et de l'IDS, par le biais de quotas, de politiques de recrutement préférentiel ou d'autres moyens.
- ▶ Créer des sections féminines ou adopter des politiques visant à intégrer l'égalité des genres dans les organisations de partenaires sociaux.
- ▶ Mettre en œuvre des politiques visant à augmenter le nombre de femmes employées dans les ministères du Travail et dans d'autres ministères, y compris à des postes de direction.
- ▶ Lancer des programmes spécifiques pour renforcer les capacités des femmes dans les organisations de partenaires sociaux et au sein du gouvernement.
- ▶ Créer un groupe de travail ou une commission ad hoc sur l'égalité des genres au sein de l'IDS, chargé(e) de traiter les questions spécifiques d'égalité des genres dans le monde du travail.
- ▶ Désigner un ou plusieurs points focaux chargés des questions de l'égalité des genres au sein de l'IDS, de préférence, à la fois des femmes et des hommes.
- ▶ Mettre en place des procédures en vue de garantir que toutes les discussions tenues au sein de l'IDS, tous les rapports et toutes les recommandations politiques tiennent compte de la dimension de genre.
- ▶ Adopter des mesures favorables à la famille pour encourager la participation des femmes et des hommes aux réunions de l'IDS, par exemple, en mettant à disposition des structures d'accueil pour enfants, en organisant toutes les réunions pendant les heures de travail normales et en choisissant, pour les événements prévus sur plusieurs jours, des lieux qui permettent aux participants ayant des responsabilités familiales de rentrer chez eux le soir.
- ▶ Adopter une politique de tolérance zéro à l'égard de la violence fondée sur le sexe et le genre au sein de l'IDS et des organisations de partenaires sociaux.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> La convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement, 2019, expose des orientations politiques détaillées à l'intention des États Membres visant à la prévention et à l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail, notamment, sans toutefois s'y limiter, la violence et le harcèlement fondés sur le genre.

### ► 3. Élaborer un plan d'action et un budget<sup>46</sup>

Maintenant que l'équipe est en place, il est temps de commencer à planifier l'autoévaluation. Les membres de l'équipe se connaissent-ils déjà et ont-ils l'habitude de travailler ensemble ? Au départ, il peut être utile d'organiser une activité de consolidation de l'équipe pour favoriser les bonnes relations et l'esprit d'équipe, ou pour que les personnes concernées se rencontrent dans un cadre informel en dehors du travail.

Pour les membres de l'équipe d'évaluation, la première étape consiste à examiner la méthode d'autoévaluation et à élaborer un plan d'action en conséquence.

La MA-IDS n'indique pas de durée spécifique pour l'autoévaluation, qui variera en fonction des circonstances nationales. Le plan d'action pour la réalisation de l'autoévaluation dépendra de plusieurs facteurs, notamment :

- des *ressources* disponibles ou qui peuvent être obtenues pour l'autoévaluation ;
- de la *portée* de l'autoévaluation ;
- si l'autoévaluation doit être réalisée dans un *délai* particulier, par exemple, en fonction de la charge de travail de l'IDS, d'une prochaine session plénière ou de processus budgétaires internes ou externes.

#### ► *Ressources*

Il est important de commencer par évaluer le temps et les autres ressources disponibles au cours des prochains mois qui peuvent être alloués de manière réaliste à la MA-IDS. Le plan d'action doit être réalisable, au vu des ressources disponibles ; il est inutile d'élaborer un plan d'action très ambitieux impossible à mettre en œuvre dans la pratique. Au sein de l'équipe, convenez du temps qui peut être consacré à la MA-IDS sur une période donnée, et déterminez si d'autres ressources sont nécessaires pour mener à bien l'autoévaluation. Veillez à fixer un rythme de travail compatible avec les autres responsabilités des membres de l'équipe, tant professionnelles que personnelles.

#### ► *Portée*

Est-il proposé d'appliquer la MA-IDS dans son intégralité ou de se concentrer uniquement sur certains aspects ? Les résultats du questionnaire ci-dessus devraient être utiles à cet égard. Une première décision sur la portée doit être prise maintenant, bien qu'il puisse être décidé ultérieurement de l'étendre ou de la réduire à la lumière de l'expérience acquise lors de l'application de la MA-IDS. Après avoir examiné la méthode, il sera nécessaire de décider s'il convient de l'appliquer dans son intégralité ou partiellement. La portée de l'autoévaluation devra être examinée avec les responsables de l'IDS et approuvée par ces derniers (s'ils ne font pas partie de l'équipe d'évaluation).

#### ► *Calendrier*

Examinez si la MA-IDS doit être appliquée dans un délai particulier au vu d'une échéance ou de toute autre contrainte, auquel cas, il y aurait un caractère d'urgence. Disposez-vous d'une certaine latitude pour rythmer le travail de manière plus progressive sur une plus longue période ?

À la lumière des considérations ci-dessus, un plan de travail préliminaire doit être élaboré pour orienter les travaux qui seront menés dans les jours, semaines ou mois à venir. Ce plan doit être mis à jour au fur et à mesure que la mise en œuvre de l'évaluation progresse. Il est également

<sup>46</sup> Des conseils supplémentaires pour élaborer d'un plan de travail et un budget sont donnés à l'étape 4 de cette méthode.

important d'estimer les besoins en ressources pour la mise en œuvre de la MA-IDS, et d'obtenir ces ressources à l'avance.

Les questions d'orientation suivantes peuvent être utiles lors de la planification des travaux.



### Élaboration d'un plan de travail

#### Disponibilité des ressources

- a. Quelles sont les ressources matérielles actuellement disponibles pour l'autoévaluation (salles de réunion, ordinateurs portables/PC, projecteur, papiers, stylos, notes adhésives, tableaux à feuilles mobiles, etc.) ?
- b. Quels sont les coûts susceptibles d'être encourus pour chaque étape de la méthode, par exemple, honoraires d'un facilitateur, frais de déplacement pour assister aux réunions, location d'un local pour organiser l'atelier de travail final, etc. ?
- c. Comment l'obtention de fonds supplémentaires ou d'autres ressources, le cas échéant, est-elle garantie ?
- d. Des documents de référence et des sources d'information secondaires sont-ils accessibles ? Voir l'[annexe 4](#) pour consulter une liste de sources d'information pouvant être utiles.

#### Portée de l'autoévaluation et planification des travaux

- e. Est-il prévu d'appliquer la MA-IDS dans son intégralité ou de se concentrer uniquement sur certains aspects ?
- f. Comment les travaux seront-ils planifiés : doivent-ils être concentrés sur un nombre limité de jours/semaines, ou effectués en courtes sessions sur une période plus longue ?
- g. Quelles sont les dates cibles de début et de fin de chaque étape, ainsi que les principales grandes étapes ou événements du processus ?
- h. Comment les travaux seront-ils organisés au sein de l'équipe ? Par exemple, faut-il faire participer l'ensemble de l'équipe à tout le processus ou diviser l'équipe en petits groupes, chacun étant affecté à des tâches différentes ?
- i. Comment et par qui les résultats des travaux de chaque étape seront-ils consignés ?
- j. Comment, quand et à qui seront communiqués les progrès réalisés ?

## ► Lectures et ressources additionnelles

---

BIT (2009). « Dialogue social au travail : Donner une voix et donner le choix aux hommes et aux femmes », Genève.

Le dialogue social faisant écho aux besoins et aux aspirations de ses participants, les femmes et les hommes devraient être représentés sur un pied d'égalité pour faire entendre leur voix sans crainte de représailles.

Briskin, L. et A. Muller (2011). *Promoting gender equality through social dialogue : Global trends and persistent obstacles*, document de travail n° 34, Département des relations professionnelles et des relations d'emploi, Genève, BIT.

Ce document fait partie d'un projet de recherche comparative dont l'objectif est de démontrer que l'égalité des genres et le dialogue social sont mutuellement bénéfiques, et qu'il convient alors de les promouvoir ensemble. L'étude souligne le potentiel du dialogue social tripartite et des négociations collectives en tant qu'outils de promotion de l'égalité des genres.

Seeds for Change (sans date). « Our Resources ».

Ensemble de ressources mis au point par Seeds for Change (coopérative ouvrière) en vue de travailler en collaboration et de parvenir à des changements, notamment par le biais d'une prise de décision par consensus.





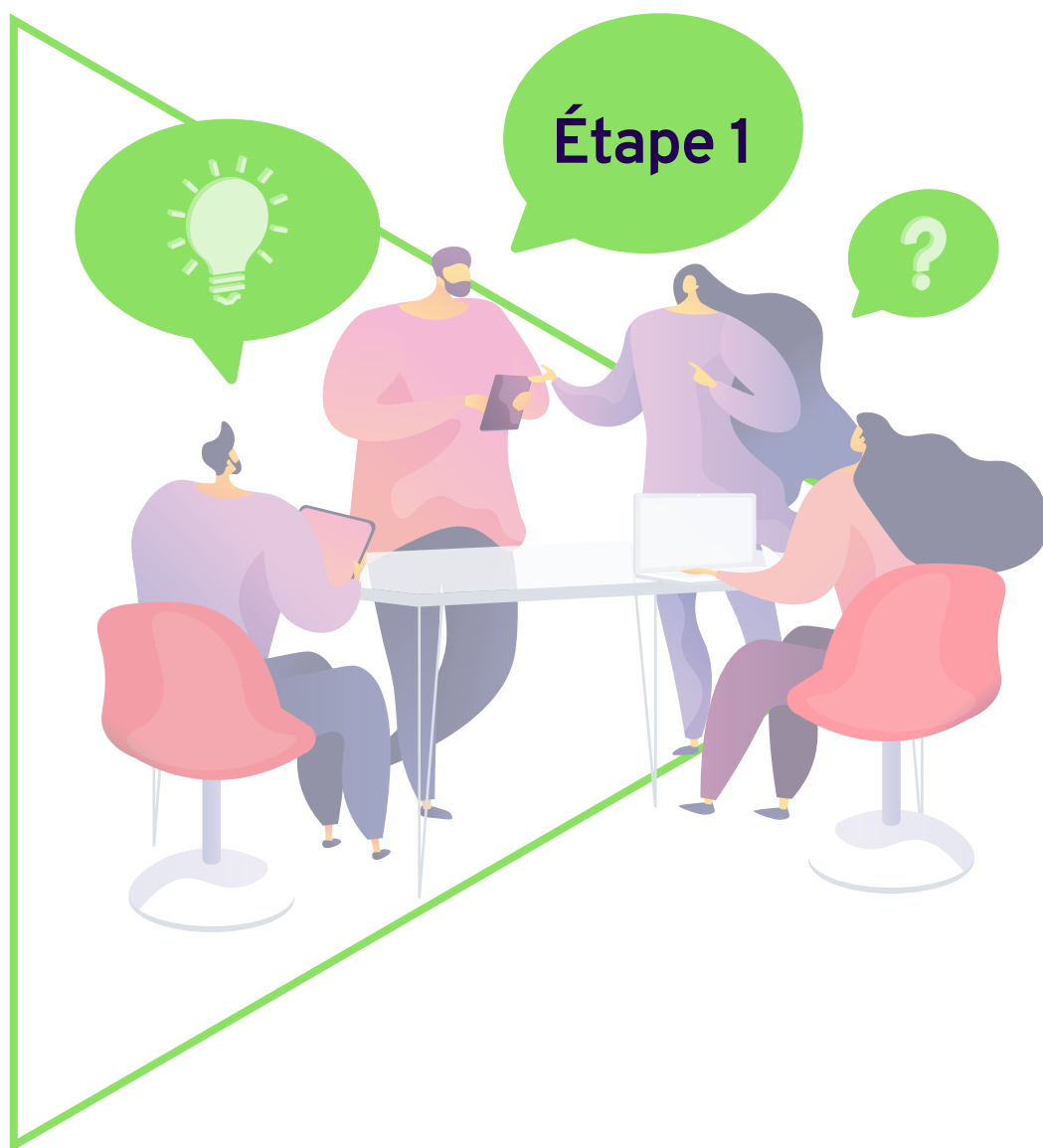


## Étape 1 : Comprendre l’historique et le contexte de l’IDS

### Table des matières

---

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Objectif . . . . .                                   | 43 |
| Résultat . . . . .                                   | 43 |
| Processus. . . . .                                   | 44 |
| 1. Passer en revue les objectifs de l’IDS            | 44 |
| 2. Établir la frise chronologique de l’IDS           | 45 |
| 3. Cartographier le contexte institutionnel de l’IDS | 46 |



## ► Étape 1 : Comprendre l'historique et le contexte de l'IDS

Cette étape permet à l'équipe d'autoévaluation de développer une compréhension plus large des aspects clés du contexte historique et actuel de l'IDS. Il est probable que chaque membre de l'équipe ait des connaissances et une expérience différentes de l'institution. Avec les activités proposées, chacun devrait démarrer le processus d'autoévaluation en étant sur la même longueur d'ondes. La compréhension commune de l'historique et du contexte actuel de l'IDS permettra à l'équipe de se projeter plus facilement dans le futur.

### ► Objectif

---

L'étape 1 vise à permettre à l'équipe d'évaluation d'avoir une compréhension commune des objectifs de l'IDS, des grandes étapes de son historique et de son contexte institutionnel.

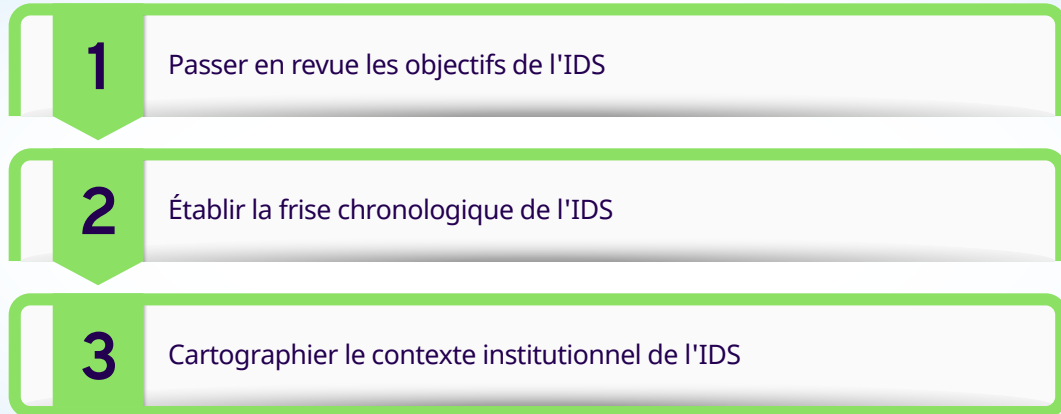
### ► Résultat

---

Les membres de l'équipe ont une vision commune des principaux aspects de l'IDS, à partir de laquelle se déroulera le reste du processus d'autoévaluation.

## ► Processus

► Figure 8 : Sous-étapes de l'étape 1



### ► 1. Passer en revue les objectifs de l'IDS

Il est important de commencer le processus en ayant une compréhension commune des objectifs de l'IDS, dans la mesure où ceux-ci représentent la toile de fond de l'ensemble du processus d'autoévaluation.<sup>47</sup> On pourrait simplement considérer que l'évaluation de l'efficacité peut consister à examiner à tour de rôle chaque objectif fixé par l'IDS et à évaluer de manière subjective la mesure dans laquelle l'institution atteint cet objectif dans la pratique ; cependant, ce n'est pas l'approche que suit la MA-IDS, celle-ci prévoyant une analyse plus approfondie.

Dressez une liste des objectifs de l'IDS, lesquels sont normalement énoncés dans l'acte de fondation, la constitution ou autres textes de référence de celle-ci. Il peut être utile de laisser la liste en vue ou de la rendre accessible à l'équipe tout au long du processus d'évaluation.

Étudiez ensemble la pertinence des objectifs fixés par l'IDS, à l'aide des questions d'orientation ci-dessous. Évitez de discuter de la question à savoir si l'IDS atteint réellement les objectifs fixés.



#### Passer en revue les objectifs de l'IDS

- a. Existe-t-il un ordre hiérarchique, certains objectifs étant perçus comme étant plus importants que d'autres ?
- b. Les objectifs correspondent-ils à la réalité actuelle du monde du travail dans votre pays ?
- c. Manque-t-il certains objectifs - c'est-à-dire des objectifs que l'institution devrait, selon vous, poursuivre, mais pour lesquels elle n'a pas de mandat actuellement ?
- d. Certains objectifs ne sont-ils plus nécessaires ou plus pertinents dans le contexte actuel et qu'il faudrait éliminer ?

<sup>47</sup> A partir d'ici (pour les étapes 1, 2, 3 et 4), le texte s'adresse aux membres de l'équipe d'autoévaluation et « vous » sera alors employé.

S'il y a des points de vue divergents au sein de l'équipe sur ces questions, essayez de parvenir à un consensus par le biais de la discussion. Si les divergences persistent, notez sur quels points celles-ci portent. D'autres opportunités de réexaminer les objectifs de l'IDS se présenteront au moment de l'évaluation de l'inclusivité à l'étape 2 et de l'efficacité à l'étape 3. À l'étape 4, vous pourrez réfléchir encore une fois à la pertinence des objectifs de l'IDS, lors de l'élaboration de votre plan d'action.

## ► 2. Établir la frise chronologique de l'IDS

Une frise chronologique est une représentation visuelle des principales grandes étapes dans l'histoire et l'évolution de l'IDS. L'objectif de cette courte activité est de permettre aux membres de l'équipe de réfléchir ensemble aux principales grandes étapes ou principaux événements de l'histoire de l'institution qui ont fait ce qu'elle est aujourd'hui. Il s'agit d'un exercice « d'échauffement » qui peut également servir à renforcer l'esprit d'équipe.

Fixez la date à laquelle débute la frise chronologique. Ce pourrait être le moment où l'institution a été créée, ou avant, de manière à inclure les événements qui ont conduit à sa création. La frise chronologique devrait aller au moins jusqu'à aujourd'hui, mais vous pouvez aussi la projeter dans l'avenir, en y ajoutant tout événement significatif qui, selon vous, devrait se produire, par exemple, dans l'année à venir. Tracez les étapes les plus significatives de l'IDS sur une ligne droite, en précisant la date pour chacune d'elles. Ces étapes peuvent inclure des événements nationaux ou internationaux qui ont eu une influence sur l'IDS ou sur son environnement, ou qui y ont contribué (on trouvera dans l'encadré ci-dessous des propositions de types d'événements à inclure). La [frise chronologique du BIT](#) est un bon exemple démontrant comment établir une chronologie très détaillée.

Cet exercice peut aussi être l'occasion de discuter de toutes conséquences ou implications importantes que l'on peut tirer de cette frise chronologique, en étudiant par exemple, les périodes pendant lesquelles l'IDS a été la plus productive et celles où elle l'a été le moins. Toutefois, dans la mesure où il ne s'agit pas là d'une composante essentielle de l'autoévaluation, il est peut-être préférable de ne pas y consacrer trop de temps.



### ► Événements et grandes étapes qu'il est possible d'inclure sur la frise chronologique de l'IDS

- Adoption de la législation menant à la création de l'IDS
- Réunion inaugurale de l'IDS
- Réformes de la législation du travail
- Faits et développements importants dans la politique nationale, comme un changement de gouvernement
- Événements économiques ou sociaux importants aux niveaux national, régional ou international, comme une crise économique ou des troubles sociaux
- Principaux résultats obtenus par l'IDS, comme la conclusion d'un pacte social ou autre accord, la publication d'un rapport ou d'un avis important ou un événement majeur organisé par l'institution
- Périodes pendant lesquelles l'IDS n'a pas tenu de réunion ou est restée inactive
- Réforme du mandat ou de la composition de l'IDS

### ► 3. Cartographier le contexte institutionnel de l'IDS

Une carte institutionnelle est une représentation visuelle des diverses institutions ayant une influence sur l'IDS ou étant en lien avec elle. L'IDS n'existe pas toute seule, mais se situe dans le contexte institutionnel national, mais aussi régional et mondial. L'IDS est influencée par ses relations avec ces différentes institutions, par des synergies et collaborations positives, mais aussi par une concurrence ou des conflits négatifs ou peut-être une coexistence bienveillante. Il est important, dans le cadre du processus d'autoévaluation, de chercher à comprendre le contexte institutionnel général et les relations existant entre les institutions, car il peut être indispensable de renforcer ces relations pour améliorer l'efficacité de l'IDS.

Pour dresser une carte institutionnelle, il convient de suivre les étapes ci-après.

1. Déterminez les institutions, organisations et mécanismes majeurs qui jouent un rôle dans l'élaboration des politiques du travail, de l'emploi et des politiques sociales. L'encadré à la page suivante donne quelques exemples de types d'institutions que vous pouvez inclure.
  - Commencez par dresser la liste des principales institutions pertinentes qui existent dans le pays (aux niveaux national, sectoriel, ou local).
  - Répertoriez ensuite les principales institutions situées à l'extérieur du pays (par exemple, à l'échelle régionale, interrégionale ou mondiale).
2. Créez une représentation visuelle ou une cartographie du contexte institutionnel, en positionnant l'IDS à l'emplacement approprié sur le tableau ou le diagramme (cela peut être au centre, mais pas obligatoirement). La carte devrait comprendre les principaux intervenants ou mécanismes institutionnels avec lesquels l'IDS coexiste ou interagit, même s'il n'est pas nécessaire d'inclure toutes les institutions énumérées. Elle peut prendre par exemple la forme d'un tableau de type organigramme hiérarchique ou d'un diagramme de Venn, avec des formes superposées et indépendantes. Il n'est pas nécessaire qu'elle soit parfaite. Un exemple fictif est présenté à la figure 9. Au moment de l'élaboration de la carte ou du graphique, discutez des relations entre l'IDS et les autres institutions. Vous pouvez tracer des lignes entre les institutions pour indiquer la nature et l'importance de ces relations ou de ces liens (par exemple, en utilisant des lignes pleines pour montrer les liens forts ou directs, et des lignes pointillées pour les liens faibles ou indirects) et vous pouvez utiliser une couleur différente pour chaque catégorie d'institution.
3. Discutez de la carte au sein de l'équipe. Les relations entre l'IDS et les autres institutions sont-elles complémentaires, concurrentielles/conflictuelles ou inexistantes ? Il y a-t-il des liens qui sont manquants et qui pourraient être établis à l'avenir, ou existe-t-il des liens faibles qui pourraient être renforcés pour améliorer l'efficacité ou l'inclusivité de l'IDS ? Prenez note de ces observations qui seront utiles aux étapes 2 et 3 de la présente MA-IDS.
4. Si vous souhaitez aller plus loin dans vos recherches, vous pouvez analyser les intérêts, l'impact, l'influence et le pouvoir des diverses institutions, de même que la nature de leurs liens.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Pour analyser la dynamique du pouvoir dans l'environnement institutionnel, la méthode « Power Cube » proposée par John Gaventa peut s'avérer utile : voir Gaventa, J. (2006). « *Finding the spaces for change: A power analysis* » (Comment trouver la place pour le changement : Analyse du pouvoir), IDS Bulletin, 37(6), p. 23-33.



### ► Institutions qui pourraient figurer sur une carte institutionnelle

- L'institution de dialogue social
- Autres institutions de dialogue social ayant une compétence générale ou un mandat spécialisé
- Ministère du Travail et autres départements ministériels ou organismes publics
- Parlement
- Bureau du Premier Ministre ou du Président
- Tribunaux du travail et organismes de résolution des conflits du travail
- Organes ou mécanismes interministériels d'élaboration des politiques
- Organisations d'employeurs et organisations de travailleurs, à différents niveaux et dans différents secteurs
- Chambres de commerce, organisations professionnelles et entreprises multinationales
- Institutions académiques et groupes de réflexion (« think tanks »)
- Organisations non gouvernementales, de la société civile et de sensibilisation, y compris celles qui représentent des groupes d'intérêts spécifiques, tels que les jeunes, les femmes, les travailleurs migrants ou les personnes en situation de handicap
- Institutions ou processus de dialogue civil ou communautaire
- Médias
- Organisations régionales, groupements multi-pays ou forums politiques, tels que l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), l'Union européenne (UE), le Groupe des Sept (G7) et le Groupe des Vingt (G20)
- Organisations internationales, dont l'OIT, la Banque mondiale, les banques régionales de développement, etc.
- La Confédération Syndicale Internationale (CSI) et l'Organisation internationale des employeurs (OIE)
- Organisations régionales de partenaires sociaux
- Autres organisations de partenaires situées en dehors du territoire national, telles que l'Association internationale des conseils économiques et sociaux et institutions similaires (AICESIS)

► Figure 9 : Carte institutionnelle







## Étape 2 : Évaluer l'inclusivité de l'IDS

### Table des matières

---

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Objectif . . . . .                                                                       | 53 |
| Résultat . . . . .                                                                       | 53 |
| Processus. . . . .                                                                       | 54 |
| 1. Évaluer l'inclusivité de l'IDS                                                        | 55 |
| 2. Regrouper et étudier les résultats de la discussion                                   | 62 |
| 3. Formuler les objectifs et les actions à prendre pour améliorer l'inclusivité de l'IDS | 63 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                          | 65 |



## ▶ Étape 2 : Évaluer l'inclusivité de l'IDS

L'étape 2 de la MA-IDS porte sur l'évaluation de l'inclusivité de l'IDS. L'inclusivité contribue à la « légitimité des intrants » du dialogue social.<sup>49</sup>

La MA-IDS propose de fonder l'autoévaluation sur cinq dimensions d'inclusivité. D'une manière générale, l'inclusivité d'une institution est la mesure dans laquelle les principaux acteurs du monde du travail y sont représentés. Une IDS inclusive doit se composer de membres issus d'organisations d'employeurs et d'organisations de travailleurs représentatives,<sup>50</sup> considérés sur un pied d'égalité comme partenaires indépendants aux côtés du gouvernement. L'inclusivité concerne aussi les questions traitées par l'IDS. Ces questions devraient couvrir un vaste champ et refléter les intérêts d'un large éventail d'acteurs du monde du travail.

### ▶ Objectif

---

L'étape 2 a pour objectif d'élaborer les grandes lignes d'un plan d'action visant à renforcer l'inclusivité de l'IDS.

### ▶ Résultat

---

Les membres de l'équipe d'évaluation ont une compréhension commune des points forts et des points faibles de l'IDS en ce qui concerne son inclusivité, grâce à une autoévaluation des cinq dimensions de l'inclusivité, et ont déterminé les objectifs et les actions provisoires pour renforcer l'inclusivité.

---

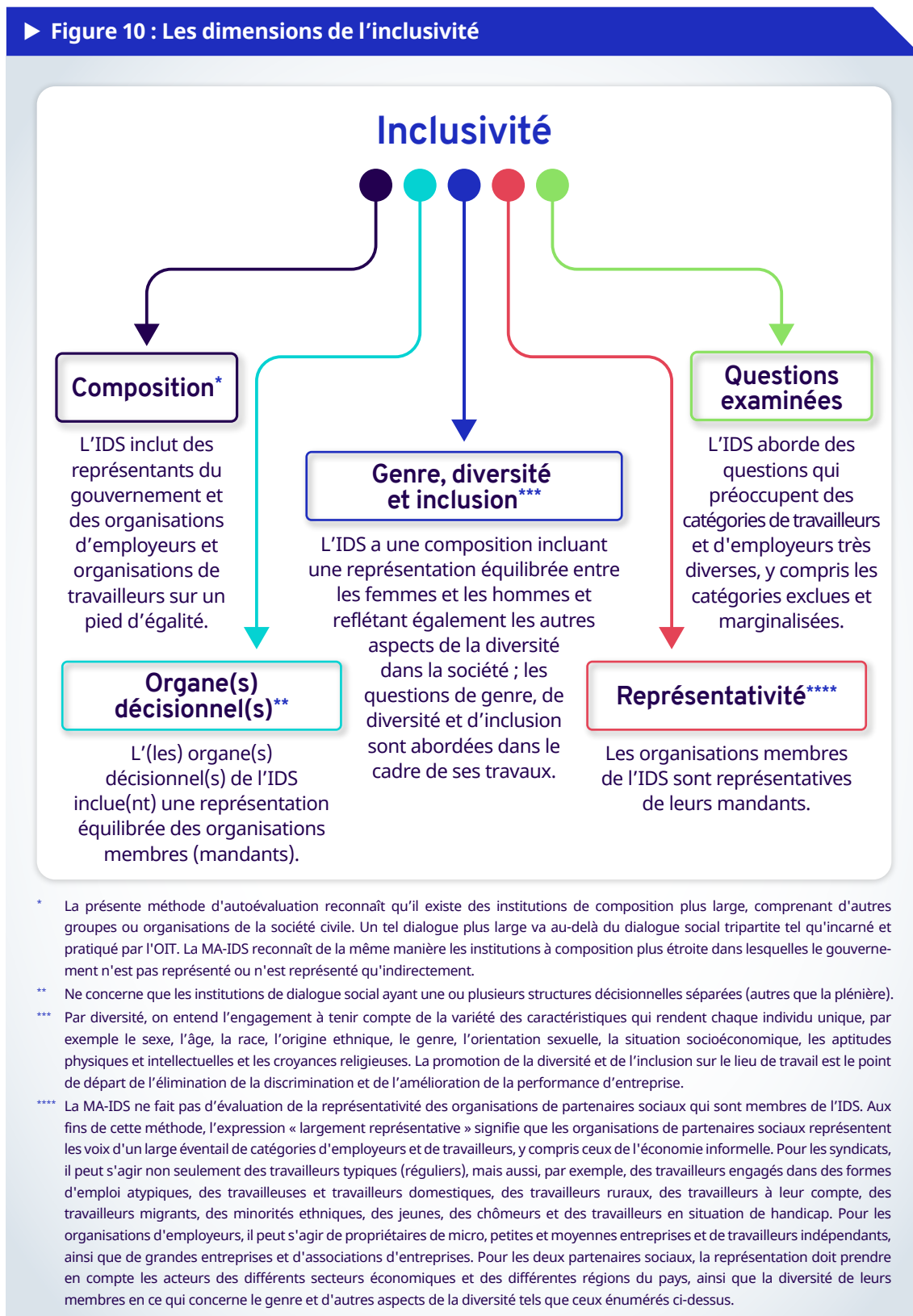
<sup>49</sup> Voir le [cadre conceptuel](#) dans l'introduction de cette méthode.

<sup>50</sup> La représentativité des partenaires sociaux leur permet de participer au dialogue social au nom de leurs membres ou, dans d'autres cas, de toutes les entreprises (pour les organisations d'employeurs) ou de l'ensemble de la main-d'œuvre (pour les syndicats). De nombreux pays ont adopté des critères formels pour déterminer les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs les plus représentatives aux fins du dialogue social, y compris de la négociation collective. Les organes de contrôle de l'OIT (Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations (CEACR), et Comité de la liberté syndicale (CLS)) ont affirmé que ces critères devaient être *objectifs, précis et prédéfinis*. Voir BIT (2018d). « [Compilation des décisions du Comité de la liberté syndicale](#) », paragr. 530.

## ► Processus

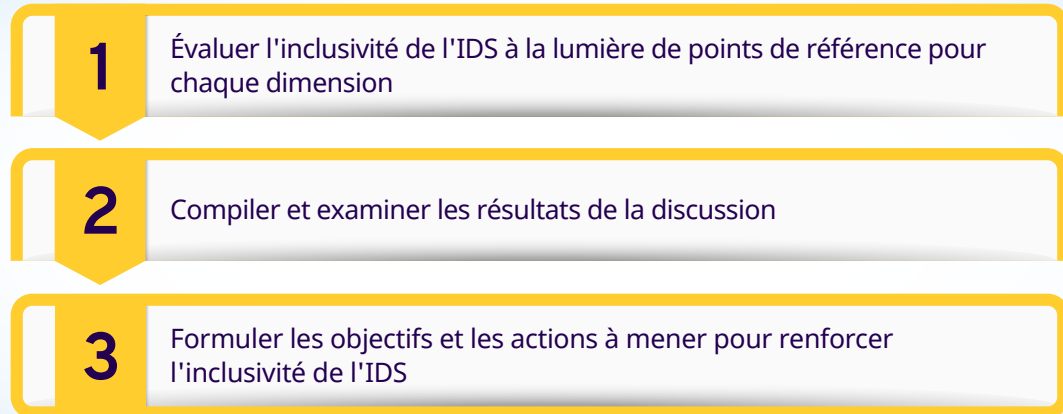
L'évaluation de l'inclusivité d'une IDS se fonde sur les cinq dimensions présentées ci-après.

► Figure 10 : Les dimensions de l'inclusivité



L'étape 2 comprend trois sous-étapes. La première consiste à évaluer l'IDS à la lumière d'une série d'affirmations, ou « points de référence », liés à chaque dimension de l'inclusivité, et devrait permettre à l'équipe, au cours d'une discussion, de repérer les points forts et les points faibles de l'IDS. La deuxième sous-étape consiste à compiler les résultats pour donner une vue d'ensemble des points forts et des points faibles de l'IDS en matière d'inclusivité. Au cours de la troisième sous-étape, l'équipe déterminera, sur la base de cette analyse, les objectifs et les actions à mener en priorité pour améliorer l'inclusivité de l'IDS.

► **Figure 11 : Sous-étapes de l'étape 2**



► **1. Évaluer l'inclusivité de l'IDS**

Cet exercice vise à stimuler la discussion au sein de l'équipe sur les points forts et les points faibles de l'IDS, en ce qui concerne les différentes dimensions de l'inclusivité. La série de tableaux ci-après contient plusieurs affirmations, ou « points de référence » pour bien rendre compte des principaux aspects clés de chaque dimension. Chaque point de référence est formulé de manière positive, c'est-à-dire qu'il indique ce à quoi une IDS ressemblerait dans un monde idéal. Il est important de bien comprendre qu'il n'y a aucune attente à ce qu'une IDS ait de très bons résultats pour chaque point de référence ; l'exercice vise simplement à susciter des débats.

En prenant chaque point de référence à tour de rôle, discutez de la position de votre institution. Essayez de parvenir à une réponse consensuelle au sein de l'équipe ou, si cela n'est pas possible, notez les éventuelles divergences de points de vue. Vous pouvez appliquer la méthode de notation proposée ci-dessous pour quantifier la réponse du groupe. À la fin de la discussion sur chaque dimension de l'inclusivité, consignez les résultats de votre conversation en notant, en particulier, ce que vous considérez comme étant les principaux points forts et points faibles de l'IDS.

### ► Évaluer l'inclusivité : Comment utiliser les points de référence ?

Prenez, par exemple, le premier point de référence (a.) pour l'évaluation de la dimension « composition » : « L'acte constitutif de l'IDS précise clairement sa composition ».

Au sein de l'équipe, examinez ensemble la réponse à la question : « La Constitution ou un autre acte constitutif de notre institution précise-t-elle/il clairement sa composition ? »

Si à l'issue de la discussion vous concluez que la composition de l'institution prévue dans sa Constitution est claire, alors l'institution remplit entièrement ce critère ; vous pouvez attribuer une note de 3 et l'indiquer comme un point fort. Si, au contraire, vous considérez que l'acte constitutif de l'institution n'établit pas clairement sa composition, vous pouvez attribuer une note de 1.

Cependant, même si la composition de l'IDS est clairement énoncée, vous pouvez penser qu'elle n'est plus appropriée pour le monde du travail actuel. Cette question apparaît dans le point de référence (g.), et vous pouvez sélectionner une note de 1 au titre ce point de référence, en le notant comme un point faible de l'IDS.



### Échelle de notation de l'IDS par rapport aux points de référence

| Notation    | Signification                                                                                   |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>s.o.</b> | Ce point de référence n'est pas applicable, est sans objet ou n'est pas pertinent <sup>51</sup> |
| <b>1</b>    | L'IDS obtient une évaluation peu satisfaisante par rapport à ce point de référence              |
| <b>2</b>    | L'IDS obtient une évaluation moyenne par rapport à ce point de référence                        |
| <b>3</b>    | L'IDS obtient une très bonne évaluation par rapport à ce point de référence                     |

<sup>51</sup> « Sans objet » (s.o.) s'appliquerait, par exemple, au point de référence relatif aux représentants du gouvernement dans le cas d'une institution de dialogue social bipartite dont le gouvernement n'est pas membre.

## 1.1 Évaluation de la dimension « composition »



| L'IDS inclut des représentants du gouvernement et des organisations d'employeurs et organisations de travailleurs sur un pied d'égalité                                                                                    | s.o. ou note allant de 1 à 3 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| a. L'acte constitutif de l'IDS en indique clairement la composition. <sup>52</sup>                                                                                                                                         |                              |
| b. Les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs participent sur un pied d'égalité et travaillent avec le gouvernement. <sup>53</sup>                                                                  |                              |
| c. Il existe des critères prédéfinis, précis et objectifs pour sélectionner les organisations représentées au sein l'IDS, lesquels sont appliqués de manière transparente dans la pratique.                                |                              |
| d. Les représentants du gouvernement au sein de l'IDS sont issus des ministères ou agences les plus concernés par les politiques du travail, sociales et économiques.                                                      |                              |
| e. Les organisations d'employeurs et organisations de travailleurs de l'IDS sont libres de désigner leurs représentants au sein de l'institution, sans l'ingérence du gouvernement ou de l'une ou de l'autre organisation. |                              |
| f. Le rôle de tout autre acteur au sein de l'IDS complète le rôle des partenaires sociaux et n'affaiblit en rien celui-ci.                                                                                                 |                              |
| g. La composition de l'IDS est tout à fait adaptée au monde du travail actuel ; des procédures transparentes et appropriées existent pour revoir sa composition à intervalles définis.                                     |                              |
| <p>Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne l'inclusivité de sa composition ?</p> <p><i>Notez les principaux résultats de votre discussion</i></p>                                               |                              |
| <p>Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne l'inclusivité de sa composition ?</p> <p><i>Notez les principaux résultats de votre discussion</i></p>                                             |                              |

<sup>52</sup> « Composition » désigne les mandants ou les membres de l'institution de dialogue social, avec le nombre de représentants dont dispose chaque membre dans l'institution.

<sup>53</sup> L'expression « sur un pied d'égalité » signifie que les voix des trois parties ont le même poids dans les discussions et que les points de vue d'une partie ne priment pas sur ceux des autres.

## 1.2 Évaluation de la dimension « organe(s) décisionnel(s) »

Avant de vous pencher sur les points de référence ci-après, établissez une liste des organes/structures de décision de l'IDS (organe plénier, comité exécutif, conseil directeur ou conseil de direction, par exemple).



| L'(les) organe(s) décisionnel(s) de l'IDS inclue(nt) une représentation équilibrée des organisations membres (mandants).                                             | s.o. ou note allant de 1 à 3 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| a. La composition et le(s) rôle(s) de l'(des) organe(s) décisionnel(s) de l'IDS sont clairement précisés dans son(ses) actes(s) constitutif(s).                      |                              |
| b. La voix du gouvernement et des organisations d'employeurs et organisations de travailleurs ont la même valeur au sein du(des) organe(s) et processus décisionnel. |                              |
| c. Le rôle de toute autre organisation membre dans la prise de décision au sein de l'IDS est clairement précisé.                                                     |                              |
| d. Les dispositions relatives à la présidence de l'(des) organe(s) décisionnel(s) sont transparentes et équitables, et respectées dans la pratique.                  |                              |

Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne l'inclusivité de ses organes décisionnels ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion*

Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne l'inclusivité de ses organes décisionnels ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion*

### 1.3 Évaluation de la dimension « genre, diversité et inclusion »



| L'IDS a une composition incluant une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes et reflétant également les autres aspects de la diversité dans la société ; les questions de genre, de diversité et d'inclusion sont abordées dans le cadre de ses travaux          | s.o. ou note allant de 1 à 3 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| a. L'IDS s'efforce de représenter et de refléter la diversité de la société parmi ses membres et dans tous les aspects de ses travaux.                                                                                                                                            |                              |
| b. Il y a un nombre équilibré de femmes et d'hommes au sein de l'organe plénier et dans d'autres structures opérationnelles de l'IDS (tels que les comités et les groupes de travail).                                                                                            |                              |
| c. Il y a un nombre équilibré de femmes et d'hommes dans l'(les) organe(s) décisionnels.                                                                                                                                                                                          |                              |
| d. Au cours des dernières années, des femmes et des hommes ont assumé la présidence de l'IDS et de ses comités.                                                                                                                                                                   |                              |
| e. L'IDS est proactive et prend des mesures pour parvenir à un nombre équilibré de femmes et d'hommes parmi ses membres, ainsi que de faciliter la participation égale des femmes et des hommes à ses travaux et de prévenir ou d'éliminer la discrimination fondée sur le genre. |                              |
| f. L'ordre du jour de l'IDS porte régulièrement sur des questions de genre, de diversité et d'inclusion et les fruits de ses travaux tiennent systématiquement compte du genre et d'autres préoccupations relatives à la diversité et à l'inclusion.                              |                              |
| g. L'IDS fournit un soutien pour faciliter la participation égale à ses travaux de membres ayant différentes caractéristiques personnelles, y compris les personnes en situation de handicap.                                                                                     |                              |
| <p>Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne le genre, la diversité et l'inclusion ?</p> <p><i>Notez les principaux résultats de votre discussion</i></p>                                                                                                |                              |
| <p>Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne le genre, la diversité et l'inclusion ?</p> <p><i>Notez les principaux résultats de votre discussion</i></p>                                                                                              |                              |

## 1.4 Évaluation de la dimension « représentativité »



| Les organisations membres de l'IDS sont représentatives de leurs mandants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | s.o. ou note allant de 1 à 3 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| a. Le statut représentatif des organisations d'employeurs et de travailleurs qui sont membres de l'IDS a été établi sur la base de critères prédéfinis, précis et objectifs ; la participation de ces organisations n'est pas contestée par d'autres qui ne sont pas membres de l'institution ; des procédures sont en place pour revoir, à intervalles appropriés, le statut représentatif de ces organisations. |                              |
| b. Les membres des organisations d'employeurs et de travailleurs de l'IDS (y compris leurs affiliés) sont largement représentatifs du marché du travail national dans son ensemble. <sup>54</sup>                                                                                                                                                                                                                 |                              |
| c. Les organisations d'employeurs et de travailleurs de l'IDS représentent les unités économiques et les travailleurs de l'économie informelle et formelle, y compris les catégories nouvelles et émergentes d'employeurs et de travailleurs.                                                                                                                                                                     |                              |
| d. La participation d'autres acteurs à l'IDS sert à élargir ses perspectives sur les questions qu'elle aborde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                              |
| e. Les organisations membres de l'IDS consultent activement d'autres organisations ou groupes qui ne sont pas représentés au sein de l'institution, afin de recueillir leur avis et contributions sur des sujets qui les concernent directement.                                                                                                                                                                  |                              |
| <p>Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne la représentativité ?</p> <p><i>Notez les principaux résultats de votre discussion.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                 |                              |
| <p>Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne la représentativité ?</p> <p><i>Notez les principaux résultats de votre discussion.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                               |                              |

<sup>54</sup> Les caractéristiques des membres des organisations d'employeurs et de travailleurs à prendre en compte ici peuvent être, par exemple, le genre, l'origine ethnique, l'âge, de la situation de handicap, l'origine nationale/le statut migratoire, la situation dans l'emploi, la taille de l'entreprise, le secteur économique, le secteur privé et public, etc.

## 1.5 Évaluation de la dimension « questions examinées »



| L'IDS aborde des questions qui préoccupent des catégories d'employeurs et de travailleurs très diverses, y compris les catégories exclues et marginalisées                                                                                                                                                               | s.o. ou note allant de 1 à 3 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| a. Le programme de travail de l'IDS inclut des questions qui préoccupent diverses catégories d'employeurs et de travailleurs.                                                                                                                                                                                            |                              |
| b. L'IDS a mis en place des groupes de travail ou des comités pour répondre aux préoccupations de catégories spécifiques d'employeurs et de travailleurs, y compris ceux qui peuvent être exclus des débats politiques ou considérés comme peu prioritaires dans les cercles d'élaboration des politiques. <sup>55</sup> |                              |
| c. L'IDS est proactive et prend des mesures pour permettre aux catégories d'employeurs et de travailleurs marginalisés et exclus de porter leurs problèmes et préoccupations à son attention.                                                                                                                            |                              |
| d. L'IDS entreprend, commande ou accède à des recherches sur des questions préoccupant un large éventail d'employeurs et de travailleurs, y compris les catégories marginalisées et exclues.                                                                                                                             |                              |

Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne l'inclusivité des questions examinées ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion.*

Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne l'inclusivité des questions examinées ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion.*

<sup>55</sup> Reportez-vous à l'explication de la représentativité donnée dans la figure 10 pour obtenir des exemples de catégories d'employeurs et de travailleurs qui peuvent être exclues des délibérations politiques, ou considérées comme une faible priorité dans l'élaboration des politiques.

## ► 2. Regrouper et étudier les résultats de la discussion

Pour chaque dimension de l'inclusivité, regroupez et étudiez les notes obtenus, sur la base du modèle et des orientations ci-après, afin d'avoir une vue d'ensemble des résultats de vos discussions. Vous pouvez utiliser des notes adhésives, un tableau à feuilles mobiles, des feuilles de papier ou un format électronique. À ce stade, vous pouvez décider de ne pas étudier les points forts et les points faibles considérés comme peu prioritaires, et de ne retenir que les plus importants ou les plus significatifs.



### Modèle 2 : Compilation des résultats de l'évaluation de l'inclusivité

| Dimensions                      | Notes (le cas échéant) | Principaux points forts | Principaux points faibles |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| ► Composition                   |                        |                         |                           |
| ► Organe(s) décisionnel(s)      |                        |                         |                           |
| ► Genre, diversité et inclusion |                        |                         |                           |
| ► Représentativité              |                        |                         |                           |
| ► Questions examinées           |                        |                         |                           |



### Interpréter les résultats en vue d'élaborer les actions à prendre

| Note                             | Signification                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Une majorité de 1</b>         | Ce résultat représente un aspect de l'IDS qui peut nécessiter une certaine attention et des mesures correctives. Examinez les facteurs qui expliquent ce résultat et comment ils influent sur la performance de l'IDS. Réfléchissez à ce qui est faisable pour améliorer ces points. |
| <b>Une majorité de 2 et de 3</b> | Votre institution a obtenu un résultat raisonnable ou un très bon résultat pour cette dimension. Examinez si les points forts identifiés peuvent être mis à profit pour améliorer les points faibles de la même dimension ou d'autres dimensions de l'inclusivité.                   |
| <b>Résultat très mitigé</b>      | Certains aspects de cette dimension sont forts tandis que d'autres peuvent nécessiter une attention particulière.                                                                                                                                                                    |

### ► 3. Formuler les objectifs et les actions à prendre pour améliorer l'inclusivité de l'IDS

---

Sur la base des discussions, il faut maintenant formuler les principaux objectifs et actions prioritaires à prendre pour améliorer l'inclusivité de l'IDS. Ces idées alimenteront le plan d'action, qui sera développé à l'étape 4.

Aux fins de la planification des actions à prendre, un *objectif* indique le résultat final que vous visez, c'est-à-dire le changement que vous souhaitez apporter à l'IDS. Les actions sont généralement les interventions ou les activités à exécuter, c'est-à-dire, ce qui doit être fait pour atteindre l'objectif.<sup>56</sup> En général, une combinaison d'actions ou d'activités complémentaires est nécessaire pour atteindre un seul objectif.

À ce stade de la MA-IDS, l'objectif est d'identifier certains domaines clés d'intervention pour renforcer l'inclusivité de l'IDS, à la lumière de votre évaluation de ses points forts et points faibles.

Vous trouverez sans doute utile d'utiliser le modèle ci-dessous pour définir les objectifs et les actions correspondantes à prendre à court terme (au cours des 12 prochains mois) et à plus long terme (dans les cinq ans à venir). Il est recommandé de formuler un nombre gérable d'objectifs que l'institution pourra, de manière réaliste, gérer dans la pratique (par exemple, trois ou quatre objectifs).

Vous pouvez également examiner si les actions que vous proposez comportent des risques associés qui pourraient compromettre le succès de celles-ci, et dont l'institution devrait tenir compte lors de la planification et de la mise en œuvre de ces actions.

Le modèle 3 présente un exemple illustratif. Dans cet exemple, on suppose que l'autoévaluation de l'inclusivité a mis en lumière le très petit nombre de femmes faisant partie des membres et des organes de prise de décision comme étant un point faible important de l'IDS. Sur la base de cette conclusion, l'objectif « améliorer la représentation des femmes » est formulé, ainsi qu'un ensemble d'actions possibles pour y parvenir. Un certain nombre de risques possibles sont également définis, lesquels pourraient entraver les progrès en l'absence de mesures mises en place pour les contrôler et les traiter si besoin.

Au moment où vous formulerez votre plan d'action, n'oubliez pas que la perfection ne doit pas être l'ennemie du bien ! Le plus important est de définir certains domaines ou objectifs clés qui permettront de renforcer l'inclusivité de l'IDS. Vous pourrez développer et affiner vos premières idées à l'étape 4 de la MA-IDS, lors de l'élaboration du plan d'action complet.

---

<sup>56</sup> Pour obtenir plus d'information sur les termes utilisés dans la planification des actions ou des projets, voir l'étape 4.


**Modèle 3 : Grandes lignes d'un plan d'action visant à améliorer l'inclusivité de l'institution (avec un exemple illustratif)**

|                                                                                      | <b>Actions à court terme<br/>(dans les 12 mois)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Actions à moyen et long terme<br/>(dans 1 à 5 ans)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objectif 1:</b><br><i>Améliorer la représentation des femmes au sein de l'IDS</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>lettre de la présidence aux organisations membres en vue d'encourager la future nomination de candidates au sein de l'IDS.</i></li> <li>▶ <i>création d'un groupe de travail chargé des mesures visant à faire progresser l'égalité des genres au sein de l'IDS.</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>élaboration et mise en œuvre d'une politique de conciliation travail-famille au sein de l'IDS.</i></li> <li>▶ <i>instauration d'un système de présidence tournante afin que les femmes puissent plus facilement présider l'institution ou ses comités.</i></li> <li>▶ <i>lancement d'une campagne de sensibilisation sur l'égalité des genres.</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>réticence ou opposition des membres actuels de l'IDS.</i></li> <li>▶ <i>manque de volonté des femmes à se proposer comme candidates à la présidence.</i></li> <li>▶ <i>manque de ressources pour recruter des spécialistes ou formateurs en matière d'égalité des genres.</i></li> </ul> |
| <b>Objectif 2:</b><br><i>Écrire l'objectif ici</i>                                   | <i>Écrire les actions proposées pour atteindre l'objectif 2</i>                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>Écrire ici les possibles risques.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Objectif 3:</b><br><i>Écrire l'objectif ici</i>                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## ► Lectures et ressources additionnelles

---

BIT (2019b). "Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement", Genève.

Ce rapport du Bureau des activités pour les employeurs du BIT (ACT/EMP) apporte un nouvel éclairage sur la façon dont la mixité des sexes au sommet de la hiérarchie améliore le rendement des organisations. Il s'agit notamment de comprendre comment les diverses dimensions des politiques menées par une organisation font pencher la balance pour que plus de femmes détiennent le pouvoir de décision.

Global Deal (2021). « La contribution du dialogue social à l'égalité des sexes », note thématique.

Des relations professionnelles solides et un véritable dialogue social contribuent à une bonne gouvernance sur le lieu de travail, au travail décent, à une croissance économique inclusive et à la démocratie. Cela peut également être un moyen efficace de promouvoir l'égalité des sexes ainsi que des marchés du travail équitables, et inversement.

Rubery, J. et Johnson, M. (2019). "Closing the gender pay gap: What role for trade unions?", BIT, Genève.

La recherche commandée par le Bureau des activités pour les travailleurs du BIT (ACTRAV) montre que les syndicats peuvent contribuer efficacement à combler l'écart de rémunération entre hommes et femmes en ciblant la discrimination fondée sur le genre dans son ensemble, en promouvant la fixation inclusive de salaires, en mettant en œuvre des mesures spécifiquement liées à l'égalité de rémunération entre hommes et femmes et en améliorant la représentation des femmes dans le processus décisionnel.





## Étape 3 : Évaluer l'efficacité de l'IDS

### Table des matières

---

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Objectif . . . . .                                                                                            | 69 |
| Résultat . . . . .                                                                                            | 69 |
| Présentation des dimensions de l'efficacité . . . . .                                                         | 70 |
| Processus . . . . .                                                                                           | 73 |
| 1. Examiner les dimensions d'efficacité . . . . .                                                             | 74 |
| 2. Recenser les résultats que l'IDS a obtenus pour chaque dimension d'efficacité . . . . .                    | 75 |
| 3. Évaluer les dimensions d'efficacité substantielles . . . . .                                               | 79 |
| 4. Évaluer la dimension d'efficacité des opérations et de la communication . . . . .                          | 89 |
| 5. Formuler les objectifs et les actions à prendre en priorité pour renforcer l'efficacité de l'IDS . . . . . | 93 |



## ► Étape 3 : Évaluer l'efficacité de l'IDS

L'étape 3 de la MA-IDS consiste en une évaluation de l'efficacité de l'IDS qui est au cœur de cette méthode. L'efficacité est liée à la fois à la « légitimité de processus » et à la « légitimité des extrants » du dialogue social.<sup>57</sup>

La méthode d'évaluation de l'efficacité proposée durant l'étape 3 diffère de celle appliquée pour l'évaluation de l'inclusivité à l'étape 2. En effet, les actions visant à améliorer l'efficacité de l'IDS doivent porter sur les facteurs sous-jacents (ou les *causes*) qui influencent son efficacité plutôt que sur leurs *conséquences* pour l'institution. C'est en comprenant ces causes ou influences que l'on pourra définir les actions nécessaires à une meilleure efficacité de l'IDS.

La MA-IDS propose cinq dimensions, représentant les principaux aspects de l'efficacité, comme base pour l'autoévaluation. Chaque dimension sera évaluée séparément par l'équipe d'évaluation via un examen approfondi des travaux ou résultats spécifiques de l'IDS concernant cette dimension.

### ► Objectif

---

L'objectif de l'étape 3 est d'élaborer les grandes lignes d'un plan d'action visant à renforcer l'efficacité de l'IDS.

### ► Résultat

---

Les membres de l'équipe d'évaluation ont une compréhension commune des points forts et des points faibles de l'IDS en ce qui concerne son efficacité, grâce à un examen approfondi des facteurs de causalité qui influent sur l'efficacité. Des objectifs et des actions provisoires visant à renforcer l'efficacité de l'institution ont été formulés.

---

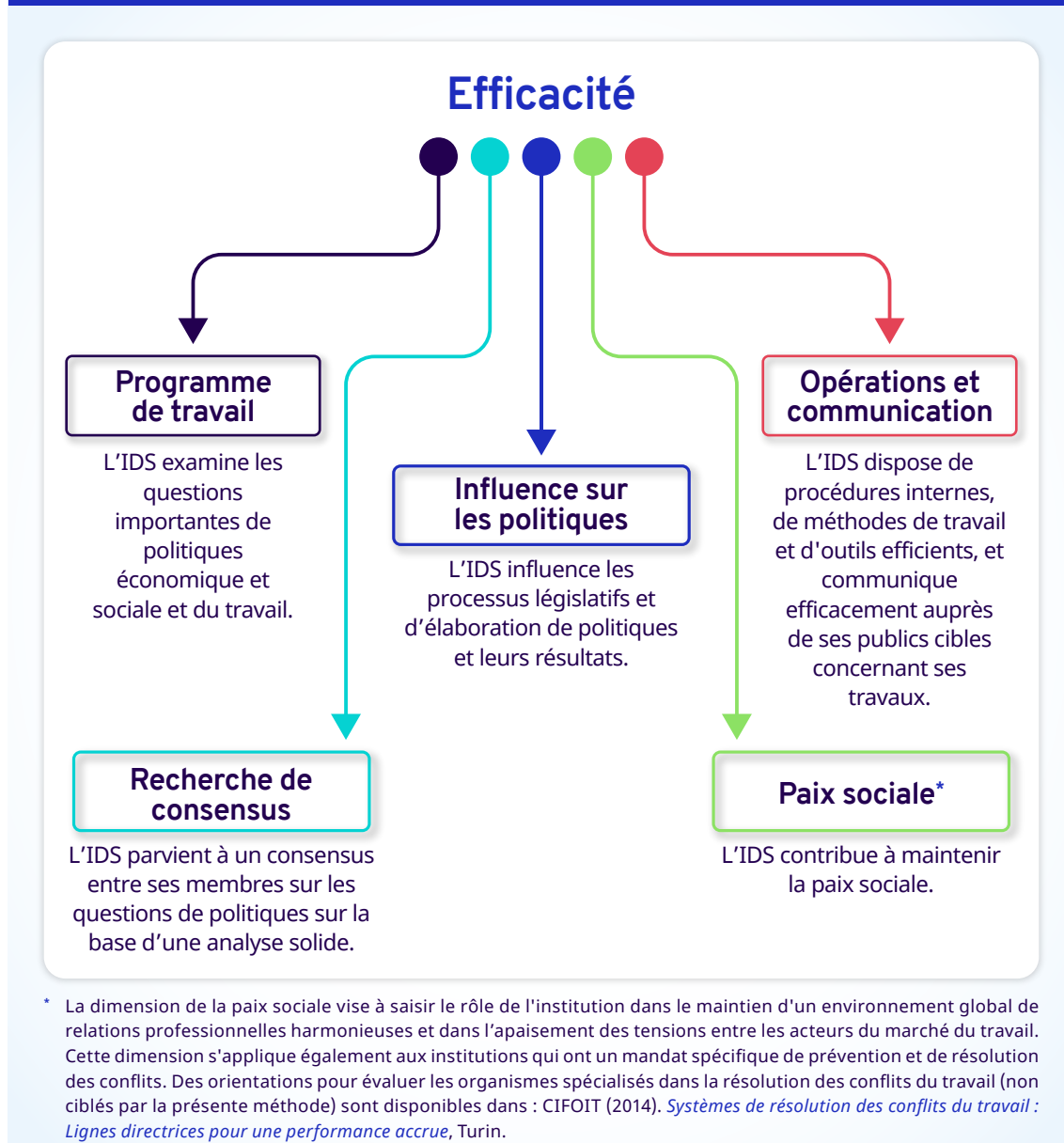
<sup>57</sup> Voir le cadre conceptuel dans l'introduction de la MA-IDS pour obtenir d'autres informations. L'inclusivité de l'IDS influe également sur son efficacité, en renforçant la « légitimité des intrants » du dialogue social. Une IDS à la fois inclusive et efficace sera mieux à même de contribuer à l'objectif stratégique qui est d'obtenir des sociétés plus justes sur le plan social et plus durables sur le plan économique.

## ► Présentation des dimensions de l'efficacité

Les cinq dimensions de l'efficacité sont présentées ci-dessous.



► Figure 3 : Les dimensions de l'efficacité



Avant de procéder à l'évaluation, il est essentiel de préciser la portée et la signification de chaque dimension d'efficacité.

### Efficacité du programme de travail

La première dimension concerne les questions ou les thèmes que traite l'IDS et qui sont inscrits à son programme de travail, en tant que questions inscrites d'office ou questions ad hoc, ou encore, traitées par des comités ou des groupes de travail spécifiques, ou de toute autre manière. Afin d'évaluer l'efficacité du programme de travail, l'équipe examinera les questions inscrites au programme de travail de l'IDS telle que si l'IDS a répondu à des préoccupations politiques nationales importantes dans les domaines du travail, social et/ou économique, y compris les questions nouvelles et émergentes dans le monde du travail et celles qui suscitent des préoccupations de longue date.<sup>58</sup> Pour les IDS qui ont pour mandat de mener des consultations tripartites concernant les questions liées à l'OIT couvertes par l'article 5 de la [convention n° 144](#), cet examen devrait également être envisagé. Lors de l'examen de l'efficacité du programme de travail, vous vous concentrerez sur la question à savoir si le programme de travail de l'institution portait sur des questions importantes de politiques, et non sur le contenu ou les résultats éventuels de ces discussions.

### Efficacité de la recherche de consensus

Pour cette dimension, l'équipe examinera les processus internes par lesquels l'IDS traite les questions de politiques inscrites à son programme de travail, ainsi que les facteurs externes qui influencent ces processus. Les questions incluront, par exemple, si l'IDS a rapproché les éventuels points de vue divergents de ses membres, de manière à formuler des positions ou des recommandations concertées. L'équipe examinera également si les méthodes de travail de l'IDS ont facilité des discussions constructives et axées sur les solutions. Cette dimension comprend l'examen des processus et des résultats de l'IDS, mais ne couvre pas la question de savoir si ces résultats ont influencé ou non l'élaboration des politiques.

### Efficacité de l'influence sur les politiques

Cette dimension est la continuité de la précédente dimension et se penche sur ce qu'entraînent les résultats de l'IDS. Pour cette dimension, l'équipe examinera si l'institution a une influence perceptible sur l'orientation et le contenu des politiques et législations nationales. Dans certains cas, les résultats d'une IDS peuvent être contraignants en soi, par exemple, dans le cas de certains pactes et accords tripartites et de la fixation d'un salaire minimum. Dans ce cas, l'équipe peut examiner, par exemple, si l'IDS a surveillé la mise en œuvre de l'accord en question. Cependant, très souvent, les résultats de l'IDS ont une influence sur d'autres processus décisionnels. L'équipe peut alors examiner si l'IDS a donné suite à ses recommandations pour accroître ses chances d'être intégrées dans les politiques publiques. Si la MA-IDS permet à l'équipe de comprendre les facteurs qui influencent la transposition des résultats de l'IDS dans l'élaboration des politiques nationales, il ne relève pas de son champ d'application d'évaluer le contenu substantiel et l'impact éventuel de ces politiques une fois celles-ci adoptées et mises en œuvre.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> L'équipe examinera ces questions à la lumière d'exemples spécifiques et réels des travaux de l'IDS au cours des dernières années - d'où l'utilisation du passé.

<sup>59</sup> À la lumière de ce qui précède, l'évaluation de la mesure dans laquelle l'IDS a contribué, par ses travaux ayant une influence sur les politiques, à la réalisation du travail décent, de la croissance inclusive ou des entreprises durables dépasse le champ d'application de la présente méthode. L'étude de ces aspects devrait faire l'objet d'une analyse d'impact approfondie recourant à une méthodologie différente de celle proposée dans cette méthode.

### Efficacité de la paix sociale

Cette dimension porte sur la mesure dans laquelle l'IDS, dans l'exercice des différents aspects de son mandat, a contribué efficacement à instaurer ou à maintenir de bonnes relations professionnelles et une paix sociale solide.<sup>60</sup> L'IDS peut y être parvenue de deux manières. Premièrement, elle peut avoir offert un espace sécurisé et neutre ayant permis aux partenaires sociaux et au gouvernement, via le dialogue social, d'examiner et de chercher à régler les questions pressantes en matière de marché du travail qui ont pu fragiliser la paix sociale si elles n'ont pas été réglées. Deuxièmement, il se peut que certaines IDS, en vertu de leur mandat, soient l'autorité même chargée de régler les conflits.

Concernant le premier aspect, c'est-à-dire, le rôle général de l'IDS, l'équipe d'autoévaluation peut examiner des cas dans lesquels l'IDS a offert aux partenaires sociaux et au gouvernement la possibilité de discuter d'un problème émergent avant qu'il ne dégénère en conflit. Un autre exemple pourrait être celui où l'IDS aurait fourni des conseils stratégiques sur une question litigieuse ou complexe du marché du travail que les partenaires sociaux ont inscrite à l'ordre du jour. En ce qui concerne le second rôle, plus restreint, de l'IDS, l'équipe d'évaluation peut, par exemple, étudier des conflits particuliers dans lesquels l'IDS participe à leur médiation et résolution.

Pour cette dimension, les questions à traiter peuvent porter sur le fait de savoir si l'IDS a cherché activement à prévenir les conflits entre travailleurs, employeurs et gouvernements, si elle a adopté une approche consensuelle pour régler le conflit ou encore, la mesure dans laquelle ses conseils répondaient pleinement aux besoins réels des acteurs du marché du travail.

### Efficacité des opérations et de la communication

La dernière dimension d'efficacité concerne les procédures internes, les méthodes de travail et les outils, y compris la stratégie de communication de l'IDS. Cette dimension sous-tend largement les quatre premières dimensions d'efficacité, dans la mesure où les opérations internes de l'institution soutiennent tous les aspects de ses travaux et de ses résultats.<sup>61</sup> Cette dimension se divise en deux sous-dimensions : la première porte sur les procédures, les méthodes de travail et les outils internes, et la seconde sur les questions de communication.

Dans le cadre de la première sous-dimension, l'équipe examinera les points forts et les points faibles de l'IDS en ce qui concerne son fonctionnement, y compris le fonctionnement du secrétariat (lorsqu'il existe), le budget, les installations et les équipements disponibles, les modalités de travail de l'IDS et ses partenariats externes. La deuxième sous-dimension porte spécifiquement sur la communication de l'IDS, étant donné l'importance particulière de cet aspect. Une communication efficace est essentielle afin que les travaux de l'IDS aient une réelle influence sur l'élaboration des politiques, et afin de démontrer à un public plus large que l'IDS joue un rôle important et mérite donc l'investissement et la confiance du public.

---

<sup>60</sup> Comme il est expliqué dans l'introduction, la « paix sociale » désigne le maintien d'un environnement de relations professionnelles harmonieuses dans le pays, et l'apaisement des tensions entre les acteurs du marché du travail.

<sup>61</sup> La méthode d'évaluation de la dimension d'efficacité des opérations et de la communication est différente de celle utilisée pour les autres dimensions, et est expliquée à la sous-étape 4 de l'étape 4.

## ► Processus

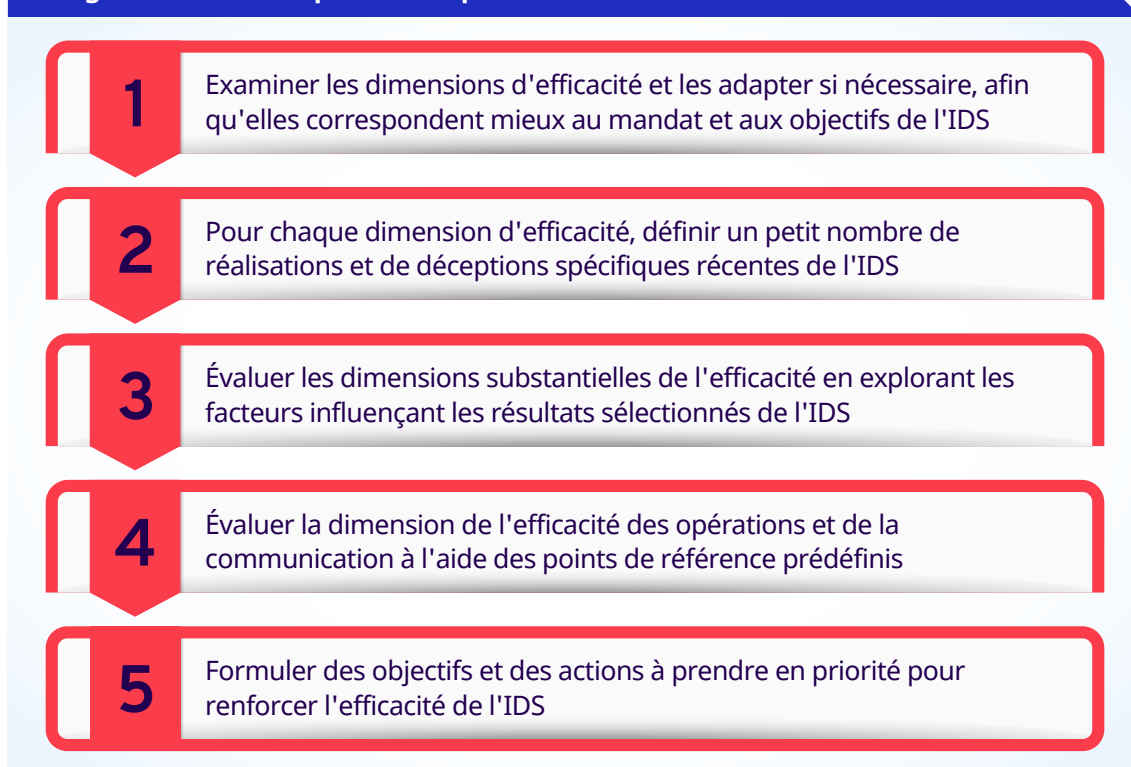
L'étape 3 est la partie la plus importante de la MA-IDS, et c'est celle qui prendra probablement le plus de temps. Vous pouvez envisager les différentes options suivantes pour organiser votre travail :

- examiner les dimensions une par une, en programmant les travaux sur plusieurs semaines voire sur une période plus longue ;
- consacrer du temps à l'exécution de travaux de manière intense sur plusieurs jours consécutifs, afin d'achever l'autoévaluation en une seule fois ;
- n'aborder que certaines dimensions dans un premier temps, et revenir sur les autres par la suite, si nécessaire ;<sup>62</sup>
- adopter une approche souple. Même si cela semble un peu ardu dans un premier temps, avec l'expérience, il sera ensuite plus facile et plus rapide de réaliser l'ensemble de l'étape.

Bien que l'étape 3 puisse être réalisée par l'équipe d'évaluation travaillant seule, il est utile de recourir à des sources d'information ou de connaissances complémentaires, notamment celles figurant à l'annexe 5.

Le processus à suivre pour l'étape 3 est résumé à la figure 12, qui présente une vue d'ensemble de ses cinq sous-étapes, chacune d'entre elles étant expliquée dans les sections ci-après.

► Figure 12 : Sous-étapes de l'étape 3



<sup>62</sup> Il est recommandé à l'équipe d'évaluation d'examiner l'ensemble de l'étape 3 avant de décider quelles parties elle va d'abord réaliser et celles, le cas échéant, qu'elle reportera ultérieurement ou qu'elle ne réalisera pas.

## ► 1. Examiner les dimensions d'efficacité

La MA-IDS propose cinq dimensions d'efficacité à partir desquelles l'autoévaluation sera conduite. Il conviendra d'abord d'examiner si ces dimensions correspondent bien au mandat et aux objectifs de l'IDS. Consultez la liste des objectifs ou des fonctions figurant dans l'acte constitutif de l'IDS, ainsi que les explications des dimensions d'efficacité données ci-dessus. À l'aide du modèle ci-dessous, saisissez les objectifs de l'IDS selon les cinq dimensions d'efficacité. Les dimensions fournies par la méthode correspondent-elles aux objectifs de votre IDS ? Il se peut que plusieurs objectifs ou fonctions de l'IDS correspondent à une seule dimension, et que certaines dimensions soient sans objet.



### Modèle 4 : Saisir les objectifs de l'IDS selon les dimensions d'efficacité proposées dans la MA-IDS

| Dimension                                                                              | Objectifs ou fonctions                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ► Programme de travail                                                                 | <i>Écrivez ici les objectifs de l'IDS qui correspondent à chaque dimension d'efficacité. S'il n'y en a pas, laissez le champ vide.</i> |
| ► Recherche de consensus                                                               |                                                                                                                                        |
| ► Influence sur les politiques                                                         |                                                                                                                                        |
| ► Paix sociale                                                                         |                                                                                                                                        |
| ► Opérations et communication                                                          |                                                                                                                                        |
| ► Autre(s) dimension(s)<br><i>Écrivez ici le nom de toute dimension supplémentaire</i> | <i>Notez ici les objectifs ou fonctions déclarés de l'IDS qui correspondent à d'autres dimensions d'efficacité (le cas échéant).</i>   |

Ensuite, répondez aux questions suivantes :

### 1.1 D'autres dimensions sont-elles nécessaires ?

Y-a-t-il des objectifs ou fonctions de l'IDS qui ne correspondent à aucune des cinq dimensions proposées par la MA-IDS ? Si ceux-ci sont indispensables à l'efficacité de l'IDS, vous pouvez formuler un titre court et une brève description d'une nouvelle « dimension » adéquate, et l'ajouter au modèle précédent et l'inclure dans votre processus d'autoévaluation.

### 1.2 D'autres objectifs doivent-ils être inclus ?

Lors des débats, il se peut que vous définissiez des fonctions que l'IDS n'assume pas actuellement, mais qu'elle devrait, selon vous, assumer. Prenez note de ces fonctions, car vous pourriez ensuite décider d'en tenir compte dans le plan d'action.

### 1.3 Sélectionner les dimensions sur lesquelles portera votre autoévaluation

Votre autoévaluation portera-t-elle sur toutes les dimensions d'efficacité ou sur certaines d'entre elles uniquement ? Vous avez peut-être déjà répondu à cette question à l'étape 0 (plan de travail), mais vous pouvez revoir votre décision à l'aide des questions d'orientation ci-dessous.



#### Sélectionner les dimensions sur lesquelles portera l'évaluation de l'efficacité de l'IDS

- a. Y a-t-il des domaines de travail de l'IDS dans lesquels vous considérez que son efficacité est le plus remise en question et qui devraient être évalués en priorité ?
- b. Y a-t-il des domaines dans lesquels l'expérience de l'IDS est particulièrement riche et dont on pourrait tirer des enseignements pour d'autres domaines d'activité ?
- c. Y a-t-il des domaines d'activité dans lesquels l'IDS a très peu d'expérience, voire aucune à ce jour, et dans lesquels l'évaluation n'a pas lieu d'être ?
- d. Y a-t-il des dimensions que vous n'allez pas évaluer tout de suite mais que vous évaluerez ultérieurement ?

## ► 2. Recenser les résultats que l'IDS a obtenus pour chaque dimension d'efficacité

L'évaluation de l'efficacité de l'IDS repose sur l'exploration par l'équipe d'évaluation d'exemples des résultats spécifiques de l'IDS - à la fois positifs et négatifs - que l'IDS a récemment obtenus. Les termes employés par la MA-IDS pour décrire ces résultats sont respectivement « réalisations » et « déceptions ».



#### ► Réalisations et déceptions de l'IDS

Une **réalisation** est une occurrence ou un événement qui représente un succès pour l'IDS où, grâce à son travail, elle a atteint le résultat escompté.

Une **déception** est une occurrence ou un événement où l'IDS n'a pas obtenu, de par son travail, le résultat escompté.

La première étape consiste à sélectionner des exemples de réalisations et de déceptions significatives et spécifiques pour l'IDS, sur la base desquels l'analyse sera conduite. Ne cherchez pas à dresser une liste exhaustive ou complète. Il est conseillé de ne pas passer trop de temps à choisir ces exemples et de sélectionner les plus connus et dont les membres de l'équipe se rappellent le plus.

## 2.1 Déterminer une période de temps

Dans un premier temps, déterminez une période sur laquelle portera l'évaluation. Il est préférable de ne pas remonter trop loin car il pourrait être difficile de se rappeler exactement de ce qu'il s'est passé, ou peut-être que certains membres de l'équipe ne faisaient pas encore partie de l'IDS à l'époque. Une période couvrant les quatre ou cinq dernières années peut être une période appropriée.

## 2.2 Choisir des exemples de réalisations pour chaque dimension d'efficacité

L'encadré ci-dessous présente des exemples de types de réalisations que vous pourrez décider d'inclure. Examinez les réalisations notables de l'IDS sur la période définie pour les différentes dimensions d'efficacité que vous avez décidé d'examiner. Choisissez deux exemples pour chaque dimension.



### ► Exemples de types de réalisations

- Examen approfondi d'une importante question de politique économique ou du travail
- Un accord (sur les politiques) conclu par l'IDS
- Rédaction et diffusion d'un rapport ou d'un avis significatif ou d'une analyse significative
- Recommandation formulée en vue de la ratification des conventions nos 87, 98 ou 144 de l'OIT
- Adoption, par le gouvernement, d'une réforme politique qui reflète l'avis de l'IDS
- Adoption d'une législation tenant compte des recommandations de l'IDS
- Succès d'une médiation dans un conflit du travail
- Événement ou campagne de sensibilisation du public très médiatisée

Décrivez en quelques mots chaque réalisation aussi précisément que possible, et précisez la date ou la période de réalisation. Certaines réalisations peuvent avoir trait à une seule dimension (par exemple, « programme de travail », l'IDS ayant ensuite cessé ses travaux sur la question). D'autres réalisations peuvent avoir trait à plusieurs dimensions (par exemple, « programme de travail », « recherche de consensus » et « influence sur les politiques », si l'IDS a poursuivi ses travaux jusqu'au stade de l'élaboration des politiques). Certains exemples fictifs sont présentés ci-dessous.

Vous pouvez utiliser un tableau à feuilles mobiles, des notes adhésives, des couleurs ou d'autres outils pour vous aider à visualiser et à articuler la liste des réalisations.


**Modèle 5 : Réalisations de l'IDS (exemples fictifs inclus)**

| Dimension                             | Date                  | Réalisation                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ► <b>Programme de travail</b>         | Juin 2016             | L'IDS a entamé des discussions sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle.                                                                                  |
|                                       | Juillet 2018          | L'IDS a mis en place un groupe de travail chargé de formuler des recommandations sur la création d'un environnement favorable aux entreprises durables.                                             |
| ► <b>Recherche de consensus</b>       | Septembre 2017        | L'IDS a formulé une série de recommandations sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle.                                                                    |
|                                       | Février 2019          | L'IDS a publié un document de recherche conjoint sur un cadre politique pour améliorer la productivité des PME, en collaboration avec une université.                                               |
| ► <b>Influence sur les politiques</b> | Mai 2019              | Les recommandations de l'IDS sur l'extension de la protection sociale aux travailleurs de l'économie informelle ont été en grande partie reflétées dans une réforme du code de la sécurité sociale. |
|                                       | Décembre 2018         | Le Parlement national a approuvé la ratification de la convention n° 144 suite à une recommandation de l'IDS.                                                                                       |
| ► <b>Paix sociale</b>                 | Juin – septembre 2018 | L'IDS a assuré avec succès la médiation d'un conflit dans le secteur de l'éducation, évitant ainsi le risque d'une action collective des enseignants.                                               |
|                                       | Janvier – juin 2016   | L'IDS a élaboré une note consultative sur le rôle du dialogue social pour répondre à l'augmentation constante des conflits collectifs de travail dans certains secteurs.                            |
| ► <b>Opérations et communication</b>  | Janvier- mars 2019    | Le secrétariat de l'IDS a mis en place une procédure efficace pour suivre l'avancement des différents points inscrits à l'ordre du jour.                                                            |
|                                       | Avril 2020            | L'IDS a lancé une campagne multimédia de sensibilisation à la violence et au harcèlement dans le monde du travail, qui a touché environ 1,2 millions de personnes.                                  |

### 2.3 Choisir des exemples de déceptions pour chaque dimension d'efficacité

Il est également nécessaire de comprendre les facteurs ayant conduit à des résultats décevants, et de définir les actions qu'il conviendrait de prendre pour y remédier. Procédez de la même manière que pour les réalisations. Recensez et exposez brièvement des exemples de déceptions en particulier, en donnant la date pour chacune. Il est conseillé de donner deux exemples pour chaque dimension. Des exemples illustrant des déceptions sont présentés ci-dessous.



### ► Exemples de types de déceptions

- Réforme de politiques importante pour laquelle l'IDS n'a pas été consultée
- Question pour laquelle l'IDS n'est pas parvenue à un consensus
- Les recommandations de l'IDS, essentiellement fondées sur des données factuelles, n'ont pas été dûment prises en considération par le gouvernement ou le Parlement
- Les conseils stratégiques prodigués par l'IDS ne se sont pas accompagnés de données probantes solides et n'avaient donc qu'une valeur limitée



### Modèle 6 : Déceptions de l'IDS (exemples fictifs inclus)

| Dimension                      | Date                | Déceptions                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ► Programme de travail         | Novembre 2019       | <i>Le ministre du Travail a empêché l'IDS de débattre de la question des travailleurs des plateformes numériques, faisant valoir que cette question était déjà examinée par le ministère du Commerce et de l'Industrie.</i> |
|                                | Janvier -mars 2017  | <i>L'IDS n'a pas inscrit la réforme du système d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) à son ordre du jour, manquant ainsi une occasion de contribuer à la discussion stratégique.</i>           |
| ► Recherche de consensus       | Juin - juillet 2016 | <i>L'IDS a entamé des travaux sur le changement climatique, mais les partenaires sociaux ne sont pas parvenus à un accord sur l'ampleur des travaux, et les discussions ont été interrompues.</i>                           |
|                                | Avril 2018          | <i>L'IDS a entamé des travaux sur les salaires et la productivité mais, en l'absence de données de bonne qualité sur ces questions, les discussions n'ont abouti à rien.</i>                                                |
| ► Influence sur les politiques | Avril 2020          | <i>Le gouvernement n'a pas consulté l'IDS lors de la formulation de mesures d'urgence pour protéger les entreprises, les emplois et les revenus dans le contexte de la pandémie COVID-19.</i>                               |
|                                | Janvier-mai 2018    | <i>À la suite de consultations officielles, le Parlement a adopté une nouvelle loi limitant le droit de syndicalisation de certains travailleurs de la santé, contournant totalement l'IDS.</i>                             |

|                                      |                   |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ► <b>Paix sociale</b>                | Mars - avril 2018 | <i>L'IDS a été contactée pour assurer la médiation d'un conflit du travail dans le secteur de l'habillement mais, faute de médiateurs formés, elle n'a pas été en mesure de le faire.</i>                                      |
|                                      | Janvier 2020      | <i>L'IDS n'a pas été contactée pour résoudre une impasse lors des négociations sectorielles sur les heures de travail et les heures supplémentaires, car les parties considéraient que l'IDS n'était pas un espace neutre.</i> |
| ► <b>Opérations et communication</b> | Janvier 2018      | <i>L'IDS n'a pas reçu l'allocation budgétaire nécessaire pour maintenir son secrétariat et a dû licencier plusieurs membres du personnel.</i>                                                                                  |
|                                      | 2019              | <i>L'IDS a investi dans la modernisation de son site internet, mais n'avait pas les ressources nécessaires pour assurer sa maintenance, de sorte qu'il est rapidement devenu obsolète.</i>                                     |

### ► 3. Évaluer les dimensions d'efficacité substantielles

La sous-étape 3 consiste en l'évaluation des quatre premières dimensions substantielles de l'efficacité, c'est à dire le programme de travail, la recherche de consensus, l'influence sur les politiques et la paix sociale. Une approche différente est utilisée pour évaluer l'efficacité des opérations et de la communication et est présentée à la sous-étape 4.

L'approche de l'évaluation des quatre premières dimensions implique que l'équipe d'évaluation examine les facteurs de causalité (ou d'influence) qui ont contribué aux résultats spécifiques (réalisations et déceptions) que vous avez identifiés à la sous-étape 2. Cette analyse des facteurs influents servira de base pour identifier les points forts et les points faibles de l'IDS, et pour déterminer, à la sous-étape 5, les objectifs et les actions qu'il est possible et nécessaire de prendre pour améliorer l'efficacité de l'IDS. Des questions d'orientation sont fournies ci-dessous pour faciliter vos discussions sur les facteurs influents pour chaque dimension d'efficacité.

#### 3.1 Comprendre les catégories de facteurs influents sur l'efficacité de l'IDS exposées dans la MA-IDS

Avant de passer à l'évaluation de chaque dimension d'efficacité, il faut d'abord comprendre comment la MA-IDS aborde l'analyse des nombreux facteurs qui influencent l'efficacité de l'IDS. L'analyse est réalisée selon différentes catégories de facteurs influents fondées sur deux variables. La première variable est appelée « domaine » du facteur influent – indiquant si le facteur se trouvait essentiellement à l'extérieur ou à l'intérieur de l'institution (c'est-à-dire externe ou interne). La deuxième variable est appelée « nature » du facteur influent, autrement dit, s'il s'agissait d'un facteur habilitant ou contraignant. Ces catégories sont expliquées plus en détails dans le tableau ci-dessous.



### Catégories de facteurs influents selon leur domaine et leur nature

|                                           |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| « <b>Domaine</b> »<br>du facteur influent | <b>Externe</b>      | Les <i>facteurs influents externes</i> opèrent dans l'environnement plus large de l'IDS. Il est probable que l'IDS maîtrise peu voire pas du tout ces facteurs, qui peuvent être, par exemple, le contexte politique et économique national, les activités d'autres institutions ou la puissance des organisations de partenaires sociaux.                       |
|                                           | <b>Interne</b>      | Les <i>facteurs influents internes</i> opèrent à l'intérieur de l'IDS. Généralement, l'IDS aura une plus grande maîtrise, ou, du moins, une influence sur ces facteurs, qui peuvent être, par exemple, la façon dont l'IDS planifie ses travaux et alloue des ressources, les connaissances et les compétences de ses membres, ou ses procédures décisionnelles. |
| « <b>Nature</b> »<br>du facteur influent  | <b>Habilitant</b>   | Les <i>facteurs habilitants</i> sont ceux qui ont permis à l'IDS d'obtenir les résultats ou les réalisations escomptés. Ce sont généralement des points forts internes sur lesquels l'IDS peut s'appuyer, ou des possibilités de développement institutionnel ultérieur.                                                                                         |
|                                           | <b>Contraignant</b> | Les <i>facteurs contraignants</i> ont empêché, ou ont fait obstacle à la réalisation des résultats escomptés de l'IDS. Ce sont généralement des points faibles institutionnels internes ou des menaces externes pesant sur l'IDS.                                                                                                                                |

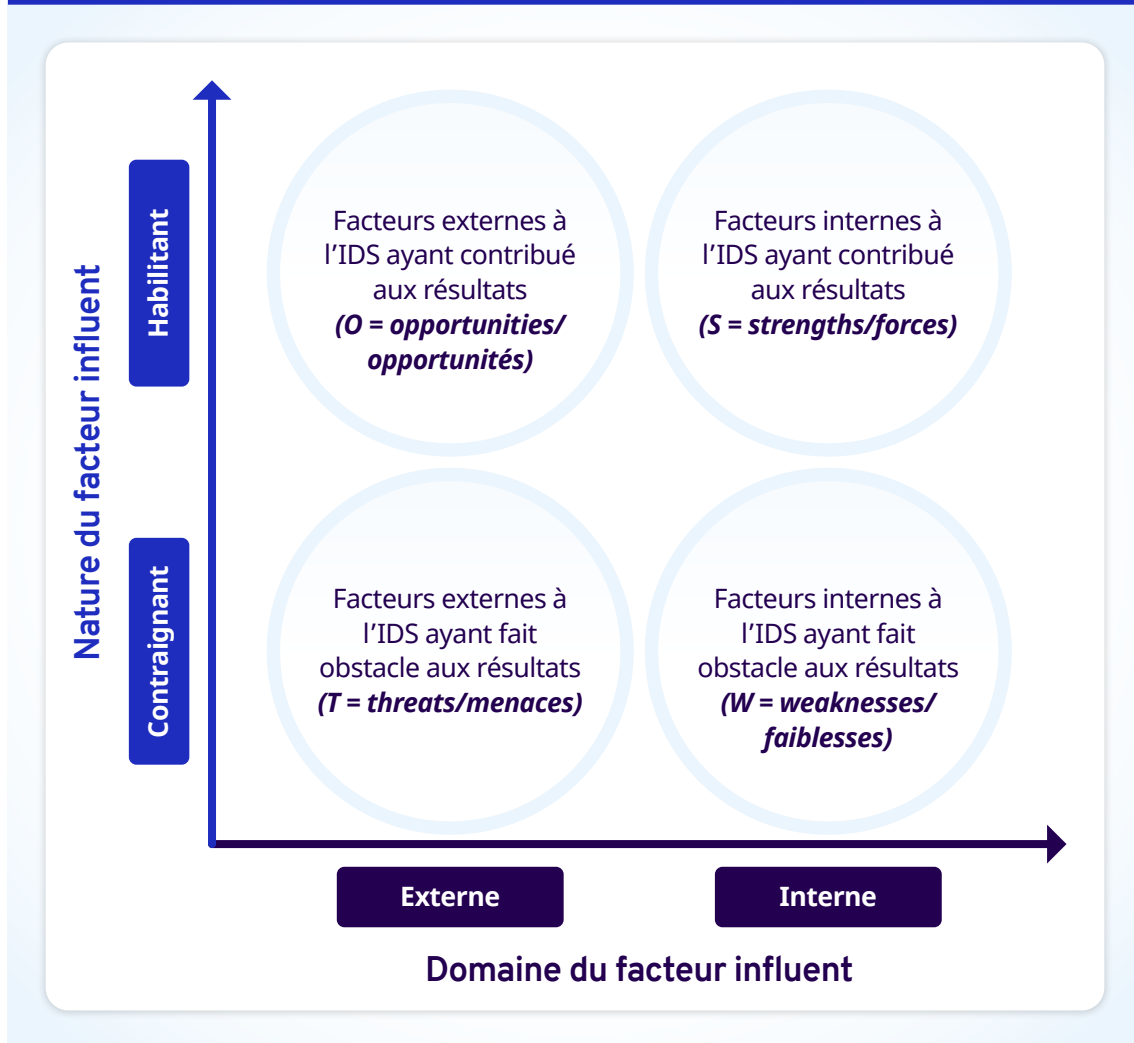
C'est sur la base de ces quatre catégories de facteurs influents que sera réalisée l'évaluation de l'efficacité à la sous-étape 3 (voir les quatre cases du tableau ci-dessous). Les questions d'orientation présentées ci-dessous pour chaque dimension sont organisées selon qu'elles concernent des facteurs influents externe ou interne. Toutefois, il appartiendra à l'équipe d'évaluation de déterminer si un facteur spécifique a une influence « habilitante » ou « contraignante » sur l'IDS dans les exemples de résultats à l'examen. Il peut parfois être difficile de déterminer de quelle catégorie relève une influence en particulier, dans la mesure où elles peuvent être interdépendantes et où les limites ne sont pas clairement définies. Ne vous inquiétez pas si vous n'êtes pas certains de la catégorie d'un facteur en particulier. L'important est de déterminer les principales influences, de manière à réfléchir aux actions nécessaires pour y faire face.

Vous connaissez déjà peut-être la méthode bien établie de l'analyse institutionnelle « SWOT », acronyme qui signifie forces, faiblesses, opportunités et menaces. La méthode proposée dans la MA-IDS est très proche de l'analyse SWOT, même si une terminologie différente est employée.<sup>63</sup> La figure 13 ci-dessous expose la concordance entre les termes employés dans la MA-IDS et ceux qui servent à l'analyse SWOT.

<sup>63</sup> Pour consulter des ressources additionnelles sur l'analyse SWOT, voir : [Creately](#): outil d'analyse SWOT pour créer un graphique SWOT en ligne; et [Canva](#): outil pour réaliser une analyse SWOT en ligne.



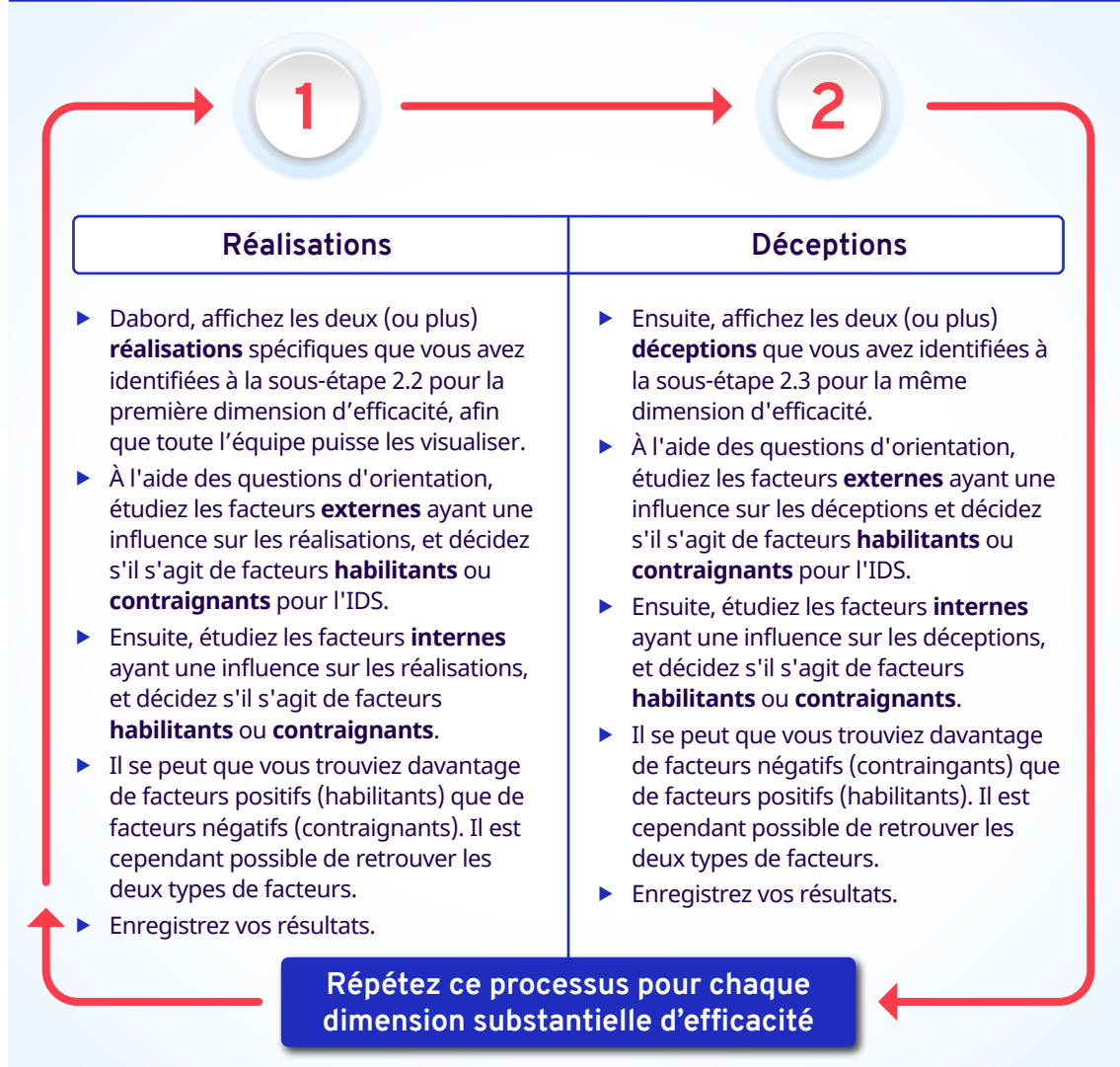
► Figure 13: Approche analytique et terminologie de la MA-IDS relative à l'analyse SWOT



### 3.2 Les étapes à suivre pour chaque dimension substantielle d'efficacité

Pour évaluer chaque dimension d'efficacité (à l'exception de la dimension des opérations et de la communication), il conviendra de suivre les étapes présentées à la figure 14.

► Figure 14 : Étapes à suivre pour évaluer chaque dimension substantielle d'efficacité



#### Comment utiliser les questions d'orientation sur les dimensions substantielles d'efficacité ?

##### ► À quoi servent les questions d'orientation ?

Les questions d'orientation présentées dans la section 3.4 ci-dessous sont destinées à faciliter vos débats sur chacune des dimensions substantielles d'efficacité. L'objectif de ces questions d'orientation est d'aider à articuler et à cibler vos débats. Elles sont destinées à stimuler les débats sur les facteurs causaux (ou *influentes*) qui contribuent aux résultats spécifiques de l'IDS que vous avez sélectionnés auparavant (à la fois les réalisations et les déceptions) plutôt qu'à susciter des réponses par « oui » ou par « non ».

### ► **Comment les questions d'orientations sont-elles structurées et formulées ?**

Les questions d'orientation sont fournies pour chaque dimension substantielle d'efficacité de façon à vous aider à déterminer les facteurs influents en jeu. Différentes questions sont proposées afin d'explorer les facteurs influents externes ou internes qui ont contribué à une réalisation spécifique ou une déception que l'équipe examine. Les questions sont toutes posées au passé, par exemple : « Y-a-t-il eu des événements sociaux, politiques ou économique qui ont attiré l'attention de l'IDS ? » Les questions sont formulées de cette façon puisqu'elles portent sur des événements spécifiques survenus dans le passé de l'IDS, contrairement à des situations en cours.

Vous pouvez évidemment éviter toute question qui ne vous semble ni pertinente ni utile, et formuler d'autres questions plus adaptées à votre situation. Il pourrait être utile d'ajouter « *pourquoi* (cela s'est-il produit) ? » ou « *comment* (avons-nous fait cela) ? » afin d'approfondir votre analyse. Ces questions ont été mises au point pour faciliter vos débats, et non pour étouffer tout raisonnement créatif.

### ► **Comment organiser vos débats ?**

Chaque dimension d'efficacité devrait être examinée séparément. Cependant, vous pouvez choisir de répartir votre réflexion sur plusieurs sessions de travail plutôt que d'essayer de parvenir à un résultat en une seule fois. Vous pouvez également choisir de ne pas examiner toutes les dimensions si elles ne sont pas toutes de pertinence égale pour l'IDS.

Afin de centrer vos débats sur les réalisations et les déceptions particulières de l'IDS que vous aurez sélectionnées pour chaque dimension dans la sous-section 2, il est recommandé de les afficher de manière à ce que les membres de l'équipe d'évaluation puissent les visualiser et s'y référer.

Il y a différentes façons d'organiser votre débat. Vous pouvez, par exemple, commencer par examiner chaque exemple de réalisations ou de déceptions de l'IDS pour une dimension donnée, en passant en revue les questions d'orientation correspondantes. Vous pouvez aussi vous pencher sur l'ensemble des réalisations pour une dimension donnée, et faire de même ensuite pour les déceptions. Néanmoins, il peut être contre-productif de faire à la fois l'examen des réalisations et des déceptions, dans la mesure où les facteurs ayant une influence peuvent être très différents selon qu'il s'agisse de l'un ou l'autre.

Il est conseillé de commencer par les questions d'orientations qui concernent les facteurs influents externes. Une fois celles-ci complétées, l'équipe devra alors adresser les questions d'orientation qui portent sur les facteurs influents internes.

À mesure que vous familiariserez avec le processus et que vous déterminerez l'approche qui vous convient le mieux, cette tâche devrait être plus facile et plus rapide.

### ► **Comment prendre note des résultats de vos discussions ?**

En répondant aux questions d'orientation, l'équipe devrait avoir pour premier objectif d'identifier quels furent les facteurs influents clés, et ensuite de déterminer ensemble si ces facteurs ont eu une influence « habilitante » (positif) ou « contraignante » (négatif) sur l'IDS. Les résultats devraient être présentés en tenant compte de ces deux aspects, conformément à l'outil analytique qui se trouve dans la figure 13 et le modèle 7.

Dans le cas où il y aurait des points de vue divergents non conciliables au sein de l'équipe, prenez-en note. Vous pourrez y revenir plus tard, au moment de la conception du plan d'action. Vous pouvez aussi vous pencher sur les raisons expliquant ces divergences de vue – par exemple, sont-ils le reflet d'une caractéristique liée au genre ou d'une caractéristique personnelle des membres de l'équipe (comme l'âge, la formation ou l'expérience), de leur affiliation organisationnelle ou de leur idéologie politique ? Toutefois, s'attarder trop longtemps sur les points de désaccord pourrait nuire à la dynamique de la discussion.

### 3.3 Enregistrer les résultats de vos débats

Pour organiser et enregistrer les résultats de vos débats, vous pouvez utiliser le modèle présenté ci-dessous, quel que soit le moyen utilisé - tableau à feuilles mobiles, notes adhésives, outils électroniques, etc.



#### Modèle 7 : Facteurs clés influençant l'efficacité

**Dimension d'efficacité :** *Écrivez ici le nom de la dimension d'efficacité évaluée*

**Réalisation(s) ou déception(s) :** *Indiquez ici les exemples de réalisations ou de déceptions retenues pour cette dimension*

|                               | Facteurs influents externes                                                                                | Facteurs influents internes |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Facteurs habilitants</b>   | <i>Dans ces cases, notez les principaux facteurs influents identifiés par l'équipe comme habilitants</i>   |                             |
| <b>Facteurs contraignants</b> | <i>Dans ces cases, notez les principaux facteurs influents identifiés par l'équipe comme contraignants</i> |                             |

Lors de vos débats, il est possible que vous arriviez déjà à déterminer des domaines pour lesquels l'IDS devrait agir pour traiter les facteurs influents, et améliorer l'efficacité de l'IDS. Par exemple, vous pouvez conclure que « il s'agit d'une contrainte importante à laquelle il faut s'attaquer d'urgence », ou que « il s'agit d'un point fort important qu'il faudrait mieux exploiter ». Consignez ces idées, car elles vous seront utiles au moment d'articuler les objectifs et les actions à prendre à la sous-étape 5.

### 3.4 Questions d'orientation pour évaluer les dimensions substantielles d'efficacité



## ► Dimension 1: Efficacité du programme de travail

### ► L'IDS examine-t-elle les questions importantes de politiques économique et sociale et du travail ? ▲▲



#### Efficacité du programme de travail

| Facteurs influents externes                                                                                                                                                                                                                            | Facteurs influents internes                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. De nouveaux événements sociaux, politiques ou économiques en particulier (aux niveaux national, régional ou international) ont-ils attiré l'attention de l'IDS sur la question ?                                                                    | a. En inscrivant cette question à l'ordre du jour, l'IDS a-t-elle agi de sa propre initiative ou a-t-elle répondu à une demande, par exemple du gouvernement, du Parlement ou du public ?         |
| b. Des influences ou pressions externes ont-elles été exercées sur l'IDS pour qu'elle aborde ou n'aborde pas la question ?                                                                                                                             | b. La question relevait-elle du mandat de l'IDS ?                                                                                                                                                 |
| c. La participation de l'IDS au débat sur la question était-elle prévue par la loi ?                                                                                                                                                                   | c. Tous les membres/groupes de mandants de l'IDS ont-ils eu une voix égale dans l'établissement du programme de travail ?                                                                         |
| d. L'IDS était-elle la seule institution compétente dans ce domaine, était-elle en concurrence, ou a-t-elle collaboré, avec d'autres institutions traitant de cette question ?                                                                         | d. L'IDS a-t-elle été en mesure de régler tout désaccord interne sur la question de savoir s'il fallait ou non inscrire la question à l'ordre du jour ?                                           |
| e. L'IDS était-elle largement reconnue et respectée dans les milieux de décisions politiques, ou était-elle perçue comme un acteur marginal ?                                                                                                          | e. L'IDS a-t-elle mis en place des procédures valables pour établir son programme de travail bien à l'avance ?                                                                                    |
| f. L'IDS disposait-elle de « champions » externes pour appuyer sa participation aux débats d'orientation et d'élaboration des politiques ?                                                                                                             | f. L'IDS disposait-elle de la souplesse nécessaire pour modifier son programme de travail afin de répondre à des besoins ou de saisir des opportunités en constante évolution ?                   |
| g. Le gouvernement ou tout autre groupe a-t-il cherché à contourner l'IDS dans le traitement de la question ?                                                                                                                                          | g. L'IDS avait-elle accès à l'information, aux données, aux institutions et aux personnes lui permettant de déterminer s'il s'agissait ou non d'une question importante requérant son attention ? |
| h. Le gouvernement a-t-il systématiquement fait participer, au moins une fois par an, les partenaires sociaux de l'IDS au cours de consultations efficaces sur les questions concernant les activités de l'OIT spécifiées dans la convention no. 144 ? | h. Les ressources de l'IDS (humaines et financières) étaient-elle suffisantes pour répondre aux principales priorités politiques identifiées ?                                                    |

## ► Dimension 2: Efficacité de la recherche de consensus

► L'IDS examine-t-elle, sur la base d'une analyse solide, à un consensus au sein de ses membres sur les questions de politique ? ▲▲



### Efficacité de la recherche de consensus

| Facteurs influents externes                                                                                                                                                                                      | Facteurs influents internes                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Le climat politique et social national était-il stable à l'époque ?                                                                                                                                           | a. Les membres de l'IDS étaient-ils d'accord sur l'ampleur des travaux et le type de résultats à produire ?                                                                                             |
| b. Le sujet était-il techniquement et politiquement simple, ou était-il intrinsèquement complexe, sensible ou source de division ?                                                                               | b. L'IDS a-t-elle mis en place des modalités de travail efficaces et appropriées pour traiter la question (par exemple, un comité ou un groupe de travail) ?                                            |
| c. Des pressions extérieures ont-elles été exercées sur l'IDS pour qu'elle achève ses travaux dans des délais particuliers ?                                                                                     | c. L'IDS a-t-elle mis en place des règles régissant ses méthodes de travail, son processus décisionnel, sa présidence ?                                                                                 |
| d. A-t-on observé une implication ou une ingérence extérieure dans les travaux de l'IDS - par exemple, par des partis politiques ou des groupes de la société civile ?                                           | d. L'équipe qui a mené les travaux était-elle diversifiée et inclusive, et constituée de personnes ayant différents profils et dotées des compétences et connaissances appropriées ?                    |
| e. Le sujet intéressait-il beaucoup le public, a-t-il bénéficié d'une attention médiatique importante, et a-t-il suscité un sentiment d'urgence ?                                                                | e. Les membres se sont-ils fait confiance, et ont-ils été traités de manière égale et avec respect ?                                                                                                    |
| f. L'IDS a-t-elle collaboré avec des partenaires ou des institutions extérieures ?                                                                                                                               | f. Des techniques ont-elles été appliquées pour trouver un terrain d'entente, rechercher un compromis et parvenir un consensus ?                                                                        |
| g. Les représentants de l'IDS ont-ils reçu un appui et des orientations ou des instructions appropriés concernant la position de leurs organisations respectives sur le sujet faisant l'objet de la discussion ? | g. L'IDS a-t-elle fait appel à des compétences techniques extérieures ou autres, lorsque nécessaire ?                                                                                                   |
| h. Des données et des informations de qualité sur la question étaient-elles disponibles et accessibles dans le domaine public ?                                                                                  | h. L'équipe a-t-elle documenté et communiqué efficacement ses progrès et ses défis aux dirigeants et aux membres de l'IDS ? Les extraits ont-ils été réalisés à temps et étaient-ils de bonne qualité ? |

### ► Dimension 3: Efficacité de l'influence sur les politiques

#### ▮ L'IDS examine-t-elle les processus législatifs et d'élaboration de politiques et leurs résultats ? ▮



#### Efficacité de l'influence sur les politiques

| Facteurs influents externes                                                                                                                                                                                                                                         | Facteurs influents internes                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Le pays connaissait-il une stabilité politique, et respectait-il les principes de la démocratie et de l'état de droit ?                                                                                                                                          | a. L'IDS a-t-elle émis son avis ou ses recommandations au bon moment pour être utile aux décideurs politiques ?                                                           |
| b. Les responsables politiques ou les législateurs ont-ils collaboré avec l'IDS sur cette question ? Cet engagement était-il réel ou visait-il simplement à satisfaire à une exigence légale ou à faire preuve d'un intérêt de pure forme pour le dialogue social ? | b. L'IDS a-t-elle régulièrement informé les décideurs de l'état d'avancement de ses travaux et les a-t-elle sensibilisés à ses futurs résultats ou conseils politiques ?  |
| c. Le gouvernement ou le Parlement était-il tenu d'examiner les recommandations de l'IDS ou d'y donner suite, ou d'expliquer pourquoi il n'y donnait pas suite ?                                                                                                    | c. Les extraits de l'IDS étaient-ils solides et équilibrés, et reflétaient-ils une position consensuelle entre ses membres ?                                              |
| d. Des sources externes ont-elles fait pression sur le gouvernement pour qu'il agisse de manière urgente ou particulière sur cette question ?                                                                                                                       | d. Les extraits de l'IDS concernant les politiques ont-ils été produits sous une forme appropriée, persuasive et accessible, et adaptée à ses publics cibles ?            |
| e. Les extraits de l'IDS étaient-ils juridiquement contraignants ?                                                                                                                                                                                                  | e. L'IDS a-t-elle diffusé efficacement ses extraits à ses publics cibles ?                                                                                                |
| f. Quelle était la réputation de l'IDS, au vu de ses antécédents ou de tout autre facteur ?                                                                                                                                                                         | f. L'IDS a-t-elle assuré un suivi auprès des responsables politiques ou des législateurs après la publication de ses résultats ?                                          |
| g. Certains groupes, en particulier ceux qui ne sont pas représentés au sein de l'IDS, ont-ils mis en doute la crédibilité, l'analyse ou les recommandations de l'IDS ?                                                                                             | g. L'IDS (ou le secrétariat) a-t-elle vérifié si ses conseils ou recommandations ont été suivis et, dans le cas contraire, a-t-elle cherché à en comprendre les raisons ? |
| h. D'autres institutions ont-elles fourni des conseils additionnels ou contradictoires sur le même sujet ?                                                                                                                                                          | h. Les organisations membres de l'IDS ont-elles constamment fait pression ou plaidé en faveur de l'adoption et de la mise en œuvre de ses conseils ou recommandations ?   |

## ► Dimension 4 : Efficacité de la paix sociale<sup>64</sup>

### ► L'IDS examine-t-elle à maintenir la paix sociale ? ◀◀



| Efficacité de la paix sociale                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Facteurs influents externes                                                                                                                                                                            | Facteurs influents internes                                                                                                                                                                                                                                              |
| a. La liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective ont-elles été respectées en droit et en pratique ?                                                         | a. Le rôle de l'IDS en matière de maintien de la paix sociale et/ou de prévention et de résolution des conflits du travail était-il clairement défini dans son mandat ?                                                                                                  |
| b. Le pays se caractérisait-il par un respect généralisé de l'état de droit ?                                                                                                                          | b. L'IDS a-t-elle cherché activement à maintenir la paix sociale et à prévenir les conflits, ou a-t-elle attendu que ces questions soient portées à son attention ?                                                                                                      |
| c. Existait-il un cadre juridique adéquat pour les questions du travail et d'emploi ? Était-il effectivement appliqué ?                                                                                | c. L'IDS disposait-t-elle de membres ou du personnel de son secrétariat ayant les compétences et l'expérience requises pour se charger de la prévention et de la résolution des conflits du travail ? Pouvait-elle avoir accès à des experts externes en cas de besoin ? |
| d. L'ampleur et l'impact potentiel du problème/conflit en question ont-ils influencé la réponse de l'IDS ?                                                                                             | d. L'IDS disposait-elle de procédures internes transparentes et efficaces pour la prévention et la résolution des conflits du travail, adaptées aux besoins de clients diversifiés ?                                                                                     |
| e. Les organisations d'employeurs et organisations de travailleurs avaient-elles conscience du rôle de l'IDS dans le maintien de la paix sociale, les services disponibles et la manière d'y accéder ? | e. Les rôles respectifs du gouvernement et des partenaires sociaux ont-ils été clairement définis et appropriés pour un règlement efficace du problème ou du conflit ?                                                                                                   |
| f. L'IDS a-t-elle bénéficié de la confiance et du respect du gouvernement et des partenaires sociaux à parts égales ?                                                                                  | f. L'IDS a-t-elle adopté des approches consensuelles, en mettant l'accent sur la prévention des conflits ?                                                                                                                                                               |

<sup>64</sup> Cette dimension concerne en particulier les IDS dotées d'un mandat portant sur la prévention et la résolution des conflits du travail. Une liste de pointage détaillée pour évaluer la prévention et la résolution des conflits du travail est disponible à : CIFOIT (2013). *Systèmes de résolution des conflits du travail : Lignes directrices pour une performance accrue*, Turin, pp. 38-49.

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p><b>g.</b> S'il existait des institutions spécialisées dans la prévention et la résolution des conflits du travail (en sus de l'IDS), les rôles et responsabilités respectifs de ces différentes institutions ont-ils été clairement précisés, compris et respectés par toutes les parties ? Les institutions ont-elles bien coopéré ?</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### ► Autres dimensions substantielles d'efficacité

Les quatre dimensions d'efficacité précédentes sont celles proposées par la MA-IDS.

Avez-vous identifié d'autres dimensions substantielles de l'efficacité de l'IDS à la sous-étape 1 ? Si oui, vous devez maintenant évaluer ces dimensions, en examinant les facteurs influents qui ont contribué aux réalisations et aux déceptions identifiées. Vous pouvez vous inspirer des mêmes questions d'orientation que celles utilisées pour les dimensions précédentes ou formuler de nouvelles questions mieux adaptées à la nouvelle dimension évaluée.

Une fois l'évaluation terminée, enregistrez les résultats de la discussion et passez à la sous-étape 4.

## ► 4. Évaluer la dimension d'efficacité des opérations et de la communication

### ▀▀ L'IDS dispose-t-elle de procédures internes, de méthodes de travail et d'outils efficaces, et communique-t-elle efficacement auprès de ses publics cibles concernant ses travaux ? ▀▀

La dernière dimension d'efficacité renforce les quatre dimensions précédentes et porte sur l'efficacité et l'efficience des opérations internes de l'IDS avec lesquelles elle mène ses travaux de fond. La méthode d'évaluation de la dimension des opérations et de la communication diffère de celle utilisée pour les autres dimensions d'efficacité. De fait, cette dimension porte sur le fonctionnement de l'IDS alors que les quatre premières dimensions portent sur ce qu'elle a réalisé (ses résultats à la lumière de son programme de travail, de la recherche de consensus, etc.).

Les questions sont des « points de référence » représentant les aspects clés de la dimension, et exposées sous forme de déclarations positives par rapport auxquelles vous évaluerez l'IDS.<sup>65</sup> Les points de référence sont énoncés au présent pour indiquer que l'évaluation porte sur les opérations actuelles de l'IDS, plutôt que sur les résultats précédemment obtenus (comme c'était le cas pour les dimensions précédentes). Néanmoins, il peut toujours être utile, au cours de vos discussions, de garder à l'esprit les exemples spécifiques de réalisations et de déceptions que vous avez recensés à la sous-étape 2, car ils peuvent vous aider à identifier les principales forces et faiblesses des opérations de l'IDS qui ont contribué à ces résultats.

<sup>65</sup> Il s'agit de la même approche que celle utilisée pour l'évaluation de l'inclusivité à l'étape 2.

Le but de l'exercice est de stimuler la discussion au sein de l'équipe sur les forces et les faiblesses de l'IDS en ce qui concerne l'efficacité de ses opérations et de la communication. La dimension est divisée en deux sous-dimensions : la première concerne les procédures internes, les méthodes de travail et les outils de l'IDS, et la seconde, la fonction de communication plus spécifiquement.



### Échelle de notation de l'IDS par rapport aux points de référence

| Notation    | Signification                                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>s.o.</b> | Ce point de référence n'est pas applicable à l'IDS, est sans objet ou n'est pas pertinent <sup>66</sup> |
| <b>1</b>    | La performance de l'IDS a besoin d'être renforcée au titre de ce point de référence                     |
| <b>2</b>    | La performance de l'IDS est relativement bonne au titre de ce point de référence                        |
| <b>3</b>    | La performance de l'IDS est excellente au titre de ce point de référence                                |

Examinez la performance de votre IDS par rapport à chaque point de référence. Recherchez une réponse consensuelle au sein de l'équipe ou, si cela n'est pas possible, notez les éventuelles divergences de points de vue. Vous pouvez appliquer la méthode de notation proposée ci-dessous pour quantifier votre réponse. À la fin de vos débats concernant chaque sous-dimension, enregistrez les résultats de votre conversation en notant, en particulier, ce que vous considérez comme étant les principaux points forts et points faibles de l'IDS.



### L'IDS dispose de procédures internes, de méthodes de travail et d'outils efficaces

**s.o. ou note de 1 à 3**

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>a.</b> L'IDS dispose d'un secrétariat permanent, doté d'un nombre suffisant de personnes possédant les compétences et l'expérience requises pour s'acquitter efficacement de leurs tâches.                                                                                                                                |  |
| <b>b.</b> Les tâches du secrétariat sont clairement définies et sont efficacement exécutées de manière à répondre pleinement aux besoins de l'IDS.                                                                                                                                                                           |  |
| <b>c.</b> Les pratiques en matière de ressources humaines pour le secrétariat sont équitables et transparentes (par exemple, en ce qui concerne le recrutement, l'évolution de carrière, la rémunération, etc.). Les questions de diversité et d'inclusion sont prises en compte dans les décisions relatives aux effectifs. |  |
| <b>d.</b> L'IDS et le secrétariat disposent de procédures et de règles écrites, claires et efficaces qui réglementent leurs méthodes de travail et sont respectées dans la pratique.                                                                                                                                         |  |

<sup>66</sup> « Sans objet » (s.o.) s'applique, par exemple, aux points de référence mentionnant le secrétariat pour une IDS qui n'a pas de secrétariat.

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| e. | L'IDS a mis en place des modalités de travail adaptées aux différents points inscrits à son ordre du jour (par exemple, sous-comités ou groupes de travail).                                                                                                                                                                                               |  |
| f. | L'IDS dispose d'installations et d'équipements adéquats, tels que des bureaux et des salles de réunion, du mobilier, des ordinateurs et des imprimantes, une documentation/bibliothèque, des bases de données, des petites fournitures (papier, stylos, etc.), un accès et connectivité à Internet, des téléphones mobiles, des moyens de transport, etc.. |  |
| g. | Le budget de l'IDS, y compris pour le secrétariat, est suffisant pour lui permettre de s'acquitter de son mandat, les fonds sont déboursés à temps et elle applique des procédures solides en matière de gestion financière, de comptabilité et de d'établissements de rapports.                                                                           |  |
| h. | La direction de l'IDS jouit d'une autonomie et d'une indépendance en ce qui concerne la prise de décision, y compris pour l'allocation des ressources financières et humaines. Le gouvernement et les partenaires sociaux disposent d'une voix d'un poids égal dans cette prise de décision.                                                               |  |
| i. | L'IDS a noué des partenariats constructifs avec des institutions externes, notamment pour accéder à la recherche et aux données.                                                                                                                                                                                                                           |  |
| j. | L'IDS a mis en place un plan de travail annuel ou un autre cadre de planification pour orienter ses travaux, avec des indicateurs de performance qui sont régulièrement contrôlés et ajustés.                                                                                                                                                              |  |
| k. | L'IDS innove afin d'accroître l'efficacité de ses opérations.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| l. | L'IDS réagit bien aux changements de circonstances (tels que celles créés par la pandémie de COVID-19) et ajuste ses méthodes de travail en conséquence, y compris en utilisant des méthodes de travail à distance.                                                                                                                                        |  |

Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne ses procédures internes, ses méthodes de travail et ses outils ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion.*

Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne ses procédures internes, ses méthodes de travail et ses outils ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion.*



| L'IDS communique efficacement avec ses publics cibles à propos de ses travaux                                                                                                             | s.o. ou note de 1 à 3 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| a. L'IDS a une bonne connaissance de ses publics cibles et de leurs besoins d'information respectifs.                                                                                     |                       |
| b. L'IDS diffuse systématiquement des informations sur ses produits et ses réalisations, par des moyens de communication diversifiés et adaptés à ses publics cibles.                     |                       |
| c. L'IDS dispose d'une stratégie de communication, couvrant la communication à la fois interne et externe.                                                                                |                       |
| d. Le secrétariat comprend du personnel ayant des compétences et une expérience spécifique en matière de communication.                                                                   |                       |
| e. L'IDS œuvre activement auprès des médias pour favoriser une couverture juste et équilibrée de ses travaux.                                                                             |                       |
| f. L'IDS a un site internet facile à utiliser, complet et à jour.                                                                                                                         |                       |
| g. L'IDS est bien connectée aux réseaux de décideurs politiques et d'influenceurs, et recourt systématiquement à ces canaux pour communiquer et échanger des informations.                |                       |
| h. Il y a une culture d'ouverture et de liberté d'expression généralisée dans le pays.                                                                                                    |                       |
| i. L'infrastructure nationale des communications est étendue et fiable, et recouvre la radio, la télévision, l'Internet et la téléphonie mobile, tant dans les zones rurales qu'urbaines. |                       |
| j. L'IDS a acquis la réputation d'organisme neutre et impartial.                                                                                                                          |                       |

Quels sont les principaux points forts de l'IDS en ce qui concerne la communication ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion*

Quels sont les principaux points faibles de l'IDS en ce qui concerne la communication ?

*Notez les principaux résultats de votre discussion*

Une fois l'évaluation de cette dimension terminée, regroupez les résultats à l'aide du modèle 8.



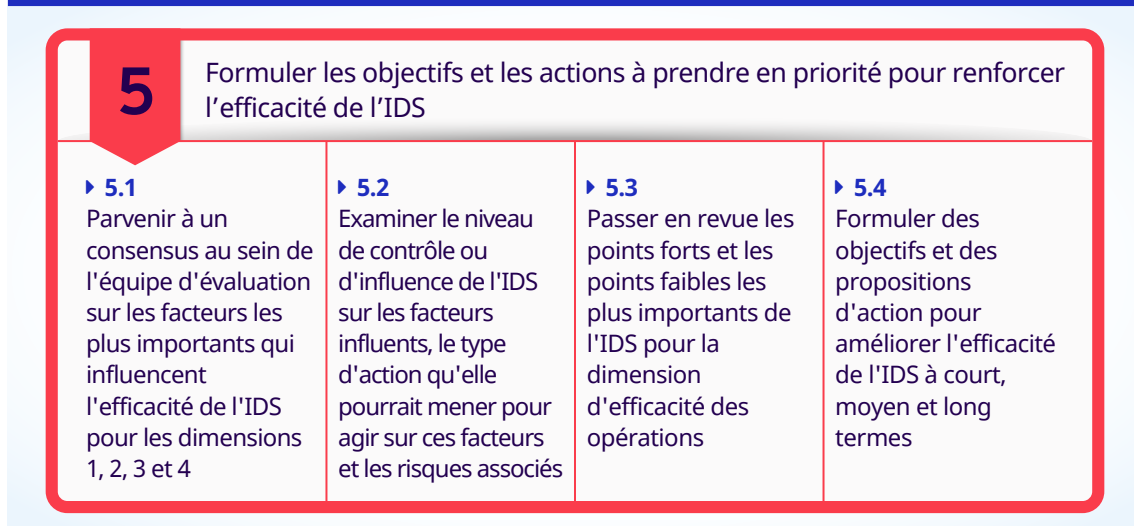
**Modèle 8 : Résultats de l'évaluation de la dimension de l'efficacité des opérations et de la communication**

| Sous-dimension                                     | Notes (le cas échéant) | Principaux points forts | Principaux points faibles |
|----------------------------------------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Procédures internes, méthodes de travail et outils |                        |                         |                           |
| Communication                                      |                        |                         |                           |

► **5. Formuler les objectifs et les actions à prendre en priorité pour renforcer l'efficacité de l'IDS**

L'objectif de la sous-étape 5 est d'établir les grandes lignes d'un plan d'action pour renforcer l'efficacité de l'IDS, sur la base de l'analyse réalisée aux sous-étapes 3 et 4. La figure 15 résume le processus à suivre.

► **Figure 15 : Processus de détermination des objectifs et des actions à prendre en priorité**



## 5.1 Établir les facteurs influents par ordre de priorité

Lors de la sous-étape 3, vous avez probablement recensé beaucoup de facteurs habilitants et contraignants qui ont une influence sur l'IDS, beaucoup plus qu'il ne serait possible ou souhaitable d'essayer de traiter. Ces facteurs n'ont probablement pas tous la même importance en ce qui concerne leur impact sur l'efficacité de l'IDS. Il est donc nécessaire de les établir par ordre de priorité pour se centrer sur les principaux facteurs pour lesquels certaines actions pourraient avoir les effets les plus bénéfiques et les plus productifs possibles.

Pour débiter, recueillez toutes les informations dégagées de l'évaluation des quatre dimensions de la sous-étape 3, à l'aide du modèle 9 (colonnes (i) « facteurs externes » et (ii) « facteurs internes »). Ce faisant, il conviendra d'éliminer les facteurs des différentes dimensions d'efficacité qui se recoupent. Toutefois, si un facteur particulier revient fréquemment, cela pourrait bien indiquer qu'il revêt une importance pour l'IDS.

Ensuite, il conviendra d'examiner et de s'accorder sur les facteurs les plus importants qui influent sur l'efficacité de l'IDS pour chaque dimension substantielle. Ces facteurs peuvent également être indiqués dans le modèle 9 (dans la colonne (iii) « facteurs les plus importants »). Laissez de côté les facteurs jugés d'importance moindre. À ce stade, il est conseillé de ne pas éliminer certains facteurs importants uniquement parce que vous pensez qu'on ne peut rien y faire.

## 5.2 Déterminer les facteurs sur lesquels l'IDS peut agir

Il est suggéré de classer les facteurs « les plus importants » - à la fois habilitants et contraignants - en trois catégories, reflétant le niveau de contrôle ou d'influence que l'IDS peut avoir sur eux :

- i. facteurs sur lesquels l'IDS a un contrôle direct ou un certain degré de contrôle
- ii. facteurs sur lesquels l'IDS n'a aucun contrôle, mais qu'elle peut être en mesure d'influencer
- iii. facteurs qui sont hors du contrôle ou de l'influence de l'IDS.

Examinez chacune des catégories tour à tour, et déterminez si l'IDS pourrait entreprendre des actions pour traiter chaque facteur influent, ainsi que le type d'actions possibles. Si les actions à prendre peuvent être évidentes en ce qui concerne les facteurs exposés sous i. et ii., elles peuvent être aussi envisagées en ce qui concerne les facteurs énumérés sous iii., à savoir ceux qui sont « hors du contrôle ou de l'influence » de l'IDS. Par exemple, l'IDS peut planifier des actions visant à limiter les répercussions négatives des facteurs contraignants qui sont hors de son contrôle, ou pour renforcer les avantages des facteurs habilitants dans son environnement. Vous pouvez utiliser le modèle 10 pour consigner les résultats de vos débats.



| Modèle 9 : Recueil et établissement par ordre de priorité des facteurs ayant une influence sur l'efficacité de l'IDS |               |                          |                           |                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
|                                                                                                                      |               | Facteurs externes<br>(i) | Facteurs internes<br>(ii) | Facteurs les plus importants<br>(iii) |
| ► Programme de travail                                                                                               | Habilitants   |                          |                           |                                       |
|                                                                                                                      | Contraignants |                          |                           |                                       |
| ► Recherche de consensus                                                                                             | Habilitants   |                          |                           |                                       |
|                                                                                                                      | Contraignants |                          |                           |                                       |
| ► Influence sur les politiques                                                                                       | Habilitants   |                          |                           |                                       |
|                                                                                                                      | Contraignants |                          |                           |                                       |
| ► Paix sociale                                                                                                       | Habilitants   |                          |                           |                                       |
|                                                                                                                      | Contraignants |                          |                           |                                       |
| ► Autres dimensions                                                                                                  | Habilitants   |                          |                           |                                       |
|                                                                                                                      | Contraignants |                          |                           |                                       |


**Modèle 10 : Classer les facteurs ayant une influence selon le degré de contrôle ou d'influence qu'a l'IDS**

| Catégories de facteurs influents                                       | Principaux facteurs influents                               | Actions possibles pour traiter les facteurs influents                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>i. Facteurs que l'IDS contrôle</b>                                  | <i>Notez ici les facteurs influents les plus importants</i> | <i>Notez ici les actions que l'IDS pourrait potentiellement entreprendre pour traiter les différents facteurs influents</i> |
| <b>ii. Facteurs que l'IDS peut influencer</b>                          |                                                             |                                                                                                                             |
| <b>iii. Facteurs étant hors du contrôle ou de l'influence de l'IDS</b> |                                                             |                                                                                                                             |

Les questions d'orientation ci-dessous peuvent vous aider à articuler vos débats.


**Actions à prendre pour traiter les facteurs influençant l'efficacité de l'IDS**

- a. Quelles actions l'IDS pourrait-elle prendre pour tirer parti des facteurs habilitants (tant externes qu'internes) et de ses points forts opérationnels ?
- b. Quelles actions l'IDS pourrait-elle prendre pour contrecarrer les facteurs contraignants (tant externes qu'internes) et ses points faibles opérationnels ?
- c. Les avantages de ces actions peuvent-ils l'emporter sur leurs coûts (en termes qualitatifs généraux plutôt qu'en termes quantitatifs ou financiers précis) ?
- d. Les actions comportent-elles des risques ?
- e. L'absence d'actions comporte-t-elle des risques ?

Ceci devrait être un processus itératif, au cours duquel l'équipe d'évaluation articulera progressivement un ensemble d'actions à prendre qui sont hautement prioritaires et réalisables, et qui figureront dans le plan d'action. Il est également important, à ce stade, de prendre en considération le risque associé à la réalisation des actions proposées ou à l'absence d'actions.

### 5.3 Examiner les résultats de l'évaluation de l'efficacité des opérations et de la communication

Passez en revue les principaux points forts et points faibles recensés lors de l'autoévaluation de cette dimension (à la sous-étape 4). Comme pour l'analyse des dimensions substantielles, commencez par examiner s'il s'agit de facteurs sur lesquels l'IDS a une certaine influence ou un certain contrôle. Ensuite, réfléchissez aux actions qui pourraient être prises pour corriger les points faibles et tirer parti des points forts, en ce qui concerne les fonctions des opérations et de communication et la performance de l'IDS.

### 5.4 Formuler des objectifs et des idées d'actions à prendre<sup>67</sup>

A partir des idées formulées au cours des étapes précédentes, vous pouvez maintenant élaborer les grandes lignes d'un plan d'action pour renforcer l'efficacité de l'IDS, à l'aide du modèle 11 ci-dessous. Ces grandes lignes doivent contenir un nombre limité d'objectifs (le résultat final visé ou les améliorations que l'on veut apporter à l'IDS), ainsi que des propositions d'actions spécifiques à prendre à court, moyen et long terme pour atteindre chaque objectif. Recensez et notez les principaux risques qui peuvent mettre en péril la réalisation des objectifs escomptés.



**Modèle 11 : Grandes lignes du plan d'action pour améliorer l'efficacité de l'IDS**

|                                                       | Actions à court terme<br>(sur les 12 prochains<br>mois) | Actions à moyen et<br>long terme (entre un<br>et cinq ans) | Risques |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Objectif 1:</b><br><i>Notez ici<br/>l'objectif</i> |                                                         |                                                            |         |
| <b>Objectif 2:</b>                                    |                                                         |                                                            |         |
| <b>Objectif 3:</b>                                    |                                                         |                                                            |         |

<sup>67</sup> D'autres orientations sur la formulation d'un plan d'action sont fournies à l'étape 2 et à l'étape 4.





## Étape 4 : Élaborer un plan d'action

### Table des matières

---

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Objectif . . . . .                                                                                                                      | 101 |
| Résultat . . . . .                                                                                                                      | 101 |
| Processus . . . . .                                                                                                                     | 101 |
| 1. Rédiger un rapport sur les conclusions de l'autoévaluation                                                                           | 103 |
| 2. Élaborer le plan d'action                                                                                                            | 103 |
| 3. Évènement ou processus de consultation pour recueillir les observations et commentaires sur le projet de rapport et de plan d'action | 110 |
| 4. Finaliser et diffuser le rapport d'autoévaluation et le plan d'action                                                                | 110 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . .                                                                                         | 111 |



## ► Étape 4 : Élaborer un plan d'action

L'étape 4 de la MA-IDS consiste à élaborer un plan d'action intégral, en donnant corps aux grandes lignes des plans qui ont été formulés au cours des deux étapes précédentes. Ce faisant, il importe de parvenir à un juste équilibre entre ambition et réalisme. Il conviendra d'établir le niveau d'ambition nécessaire pour que le plan ait des effets réels sur l'IDS, et pour que chacun reste motivé et engagé. Parallèlement à cela, le plan doit être faisable au vu du contexte national, car il pourrait sinon donner lieu à des frustrations et des déceptions. Il y a peu d'intérêt à produire un plan d'action très élaboré si on ne peut pas le mettre en œuvre !

### ► Objectif

---

L'objectif de l'étape 4 est de mettre au point un plan d'action plus détaillé pour renforcer l'inclusivité et l'efficacité de l'IDS.

### ► Résultat

---

L'étape 4 vise deux résultats :

- Un document résumant les conclusions du processus d'autoévaluation dans lequel figurera le plan d'action approuvé. Ce document reflétera les observations et les commentaires des membres de l'IDS (et éventuellement d'autres principales parties prenantes), et aura été approuvé par ses responsables et/ou organe directeur.
- L'engagement et la motivation des responsables, membres et du secrétariat de l'IDS à donner suite à l'autoévaluation, en allouant des ressources pour la mise en œuvre et le suivi de ce plan.

### ► Processus

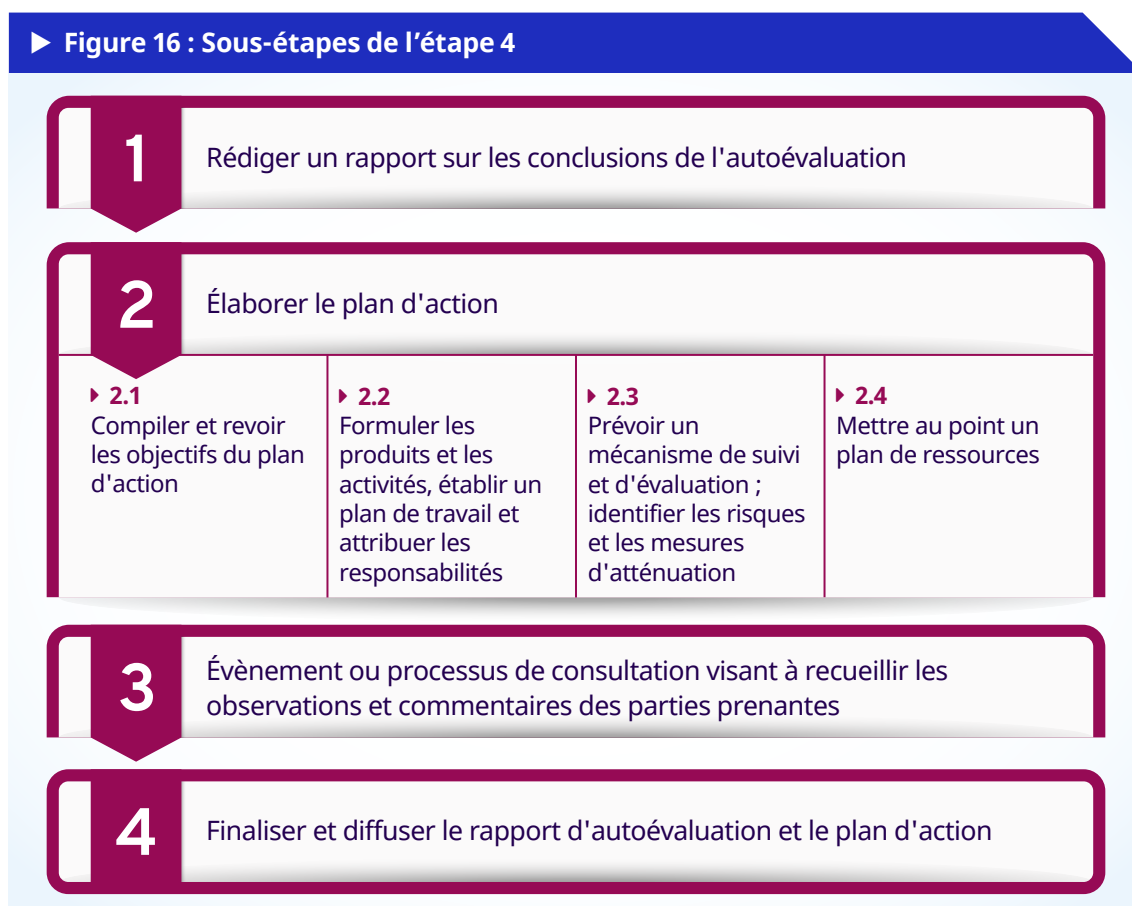
---

L'étape 4 de la MA-IDS consiste, premièrement, à rédiger un rapport qui résume les principales conclusions du processus d'autoévaluation et, deuxièmement, à élaborer un plan d'action et à obtenir l'engagement et l'adhésion des parties prenantes concernées. De nombreuses sources

d'information et d'orientation sont disponibles sur la manière d'élaborer un plan d'action, notamment dans le contexte de la gestion de projet.<sup>68</sup>

Un plan d'action est un document vivant que l'on modifiera au fur et à mesure de sa mise en œuvre, des développements et des nouvelles opportunités ou contraintes. Néanmoins, il est important de commencer par établir un cadre général aussi détaillé que possible pour orienter vos actions. Cela contribuera aussi au processus de mise en œuvre et vous permettra de rester sur la voie de la réalisation de vos objectifs.

La figure 16 fournit une vue d'ensemble des quatre sous-étapes de l'étape 4.



<sup>68</sup> L'annexe 7 propose quelques exemples d'outils en ligne.

## ► 1. Rédiger un rapport sur les conclusions de l'autoévaluation

À ce stade, il convient de regrouper de manière concise, les conclusions et les résultats des différentes étapes de l'autoévaluation qui ont été menées. Ces résultats serviront de base à la formulation du plan d'action de l'étape 4. Le rapport d'autoévaluation sera communiqué aux responsables et membres de l'IDS, ainsi qu'aux autres parties prenantes concernées pour examen et commentaires, en même temps que le projet de plan d'action.

L'équipe d'autoévaluation devrait avoir consigné ses conclusions tout au long du processus d'évaluation. Il faut maintenant synthétiser ces résultats de manière claire, concise et cohérente. Il est conseillé de désigner un seul membre de l'équipe ayant de bonnes compétences rédactionnelles pour assumer la responsabilité de cette tâche.

Les grandes lignes du rapport sont proposées à l'[annexe 8](#). Ce modèle peut être adapté, si nécessaire, en fonction des circonstances nationales et du processus d'évaluation qui a été suivi.

Le rapport doit comprendre, au minimum :

- une brève description de la méthodologie d'autoévaluation, y compris les personnes/institutions qui y participent ;
- des informations générales sur les objectifs de l'IDS, son historique (frise chronologique) et son contexte institutionnel ;
- les principales conclusions de l'autoévaluation de l'inclusivité et les actions prioritaires définies ;
- les principales conclusions de l'autoévaluation de l'efficacité et les actions prioritaires définies.

## ► 2. Élaborer le plan d'action

### Considérations préliminaires

Avant que l'équipe ne commence l'élaboration du plan d'action, il peut être utile d'examiner d'abord les questions d'orientation ci-après, pour aider à déterminer la meilleure façon de procéder.



#### Considérations préliminaires concernant l'élaboration du plan d'action

- a. Qui devrait élaborer le plan d'action ? Cela devrait-il être fait par l'équipe d'évaluation ou le secrétariat de l'IDS ? De plus d'autres personnes devraient-elles être invitées à participer à l'exercice ?
- b. L'équipe/ l'IDS a-t-elle une expérience dans l'élaboration d'un plan d'action ? L'équipe/ l'IDS connaît-elle bien les termes et les techniques dans ce domaine, ou a-t-elle besoin de facilitateurs ou de compétences externes ?
- c. Les résultats du processus d'autoévaluation sont-ils consignés de manière claire et concise, et sont-ils prêts à être communiqués à toute nouvelle personne participant à l'élaboration du plan d'action ?
- d. Le plan d'action doit-il être un document autonome ou doit-il être intégré dans un cadre de planification de l'IDS (comme son plan de travail annuel) ?

- e. Quelles sont les ressources disponibles pour la mise en œuvre du plan d'action ? Depuis quelles autres sources et de quelle manière est-il possible d'obtenir des ressources supplémentaires, si nécessaire ?
- f. Quels sont les principaux risques et menaces que peuvent entraîner l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action ? Comment ces risques peuvent être gérés et atténués ?
- g. Comment garantir au mieux l'engagement et l'appropriation du plan par les responsables ou les membres de l'IDS qui n'ont pas directement participé au processus d'autoévaluation ?
- h. Qui doit approuver ou avaliser officiellement le plan d'action ?

Selon les différentes approches et méthodes de planification des actions à prendre, une terminologie différente est généralement employée, ce qui peut entraîner une certaine confusion. Les définitions de certains des principaux termes employés dans la MA-IDS sont présentées ci-dessous.



#### ► Hiérarchie des termes employés pour la planification de projets

Le **but** est le but global d'une intervention ou d'un projet de développement – c'est-à-dire, l'objectif à un niveau supérieur auquel il contribue (par exemple, réduction des inégalités, croissance économique ou réduction de la pauvreté).

Un **objectif** est le résultat (ou changement) que l'intervention cherche à obtenir.

Les **extrants** sont les produits ou services spécifiques à produire ou à fournir.

Les **activités** sont les actions menées ou les tâches réalisées pour produire les extrants.

Les **intrants** sont les ressources financières, humaines et matérielles utilisées pour réaliser une activité.

## 2.1 Compiler et revoir les objectifs du plan d'action

Compilez et revoyez les objectifs formulés à la fin des étapes 2 et 3. Sont-ils spécifiques ? Sont-ils réalisables ? Le nombre d'objectifs est-il réaliste ? Sont-ils tous au même niveau de priorité, ou certains objectifs sont-ils plus importants ou plus urgents que d'autres ? Les objectifs sont-ils complémentaires, ou certains sont-ils incohérents, se recoupent-ils ou sont-ils dupliqués ?

À ce stade, efforcez-vous de rationaliser cette première série d'objectifs, afin de produire un ensemble réaliste et soigneusement formulé de changements/résultats hautement prioritaires qui permettra de renforcer l'inclusivité et l'efficacité de l'IDS.



#### ► Exemples d'objectifs

- Mandat élargi de l'IDS dans l'élaboration des politiques économiques
- Meilleure représentation des groupes marginalisés dans la composition de l'IDS
- Sensibilisation accrue du public aux travaux de l'IDS
- Meilleure efficacité des ressources de l'IDS

## 2.2 Formuler les extrants et les activités, élaborer un plan de travail et attribuer les responsabilités

Il est temps maintenant de formuler les extrants qui permettront d'atteindre chaque objectif du plan d'action, à partir des idées proposées aux étapes 2 et 3. En principe, plusieurs extrants seront nécessaires pour atteindre un objectif spécifique.

Une fois que vous aurez défini les extrants, l'étape suivante consistera à déterminer les activités ou les tâches qui permettront de réaliser chacun d'entre eux. Examinez les objectifs et les extrants un par un.



### ► Exemples d'extrants

- Un document d'information préconisant l'élargissement du mandat de l'IDS.
- Consultation publique sur la composition de l'IDS.
- Site internet actualisé et facile à utiliser.
- Mécanisme efficace de suivi et d'évaluation.

Le modèle 12 peut être utilisé pour formuler les objectifs, les extrants et les activités. Il comprend un exemple illustratif.



### Modèle 12 : Objectifs, extrants et activités

| Objectifs                                                | Extrants                                         | Activités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Sensibilisation accrue du public aux travaux de l'IDS | 1.1 Site internet actualisé et facile à utiliser | 1.1.1 Réaliser une enquête auprès des utilisateurs du site internet actuel afin de recenser ses points forts et ses points faibles<br>1.1.2 Rédiger un projet de rapport définissant les priorités pour améliorer le contenu et la présentation du site internet<br>1.1.3 Élaborer des termes de références et engager un développeur de site internet pour améliorer le site internet<br>1.1.4 Effectuer un test utilisateur sur le site internet amélioré et prendre en compte les commentaires des utilisateurs<br>1.1.5 Former un membre du personnel du secrétariat à la maintenance du site internet<br>1.1.6 Lancer le site internet amélioré |
|                                                          | 1.2 Événement public annuel de sensibilisation   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                          | 1.3 etc.                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

L'étape suivante consiste à élaborer un plan de travail pour programmer les activités dans le temps, en précisant une date de début et de fin pour chaque activité, et en définissant éventuellement les étapes, les événements ou les réalisations intermédiaires. C'est à vous de déterminer le niveau de détails de ce plan. L'exemple d'un plan de travail (diagramme de Gantt) figurant dans le modèle 13 répertorie les activités et attribue les responsabilités. Les activités peuvent être subdivisées en sous-activités et en tâches. Ce niveau de détail supplémentaire peut contribuer à planifier les activités et à estimer les coûts de manière plus précise, et facilite le suivi de la mise en œuvre du plan.



**Modèle 13 : Graphique de Gantt pour la planification des activités**

| Extrants                         | Activités                                                 | Mois 1    |           |           |           | Mois 2    |           |           |           | Personnes responsables                 |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------------|
|                                  |                                                           | Semaine 1 | Semaine 2 | Semaine 3 | Semaine 4 | Semaine 1 | Semaine 2 | Semaine 3 | Semaine 4 |                                        |
| 1. Amélioration du site internet | 1.1. Réaliser une enquête                                 |           |           |           |           |           |           |           |           | Chef de la communication (secrétariat) |
|                                  | 1.2. Rédiger le rapport                                   |           |           |           |           |           |           |           |           | Équipe de communication                |
|                                  | 1.3. Prendre contact avec un développeur de site internet |           |           |           |           |           |           |           |           | Chef de la communication               |
|                                  | 1.4. Réaliser un test utilisateur                         |           |           |           |           |           |           |           |           | Agent chargé de la communication       |
|                                  | 1.5. Former le personnel du secrétariat                   |           |           |           |           |           |           |           |           | Chef de la communication               |
|                                  | 1.6 Lancer le site internet                               |           |           |           |           |           |           |           |           | Conseil d'administration de l'IDS      |

### 2.3 Planifier un mécanisme de suivi et d'évaluation : Identifier les risques et les mesures d'atténuation



#### ► Suivi et évaluation

Le **suivi** consiste en la collecte, l'analyse et la communication d'informations sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action.

L'**évaluation** consiste à évaluer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité du plan d'action.

## Suivi

Un mécanisme de suivi solide permettra à l'IDS d'examiner les progrès réalisés dans la mise en œuvre du plan d'action, d'identifier les obstacles rencontrés et de prévoir des mesures correctives. Il conviendra d'attribuer la responsabilité du suivi à une personne ou à une équipe de l'IDS, et d'allouer les ressources nécessaires.

Les progrès seront suivis à partir d'indicateurs associés aux objectifs, extrants ou activités, et ces indicateurs devraient toujours être « SMART » (intelligent) dans la mesure du possible.



### ► Indicateurs SMART

Un indicateur **SMART** est :

- S** pécifique : indique précisément les informations requises
- M** esurable : en termes quantitatif et/ou qualitatif
- A** tteignable : il peut être satisfait de manière réaliste
- P** ertinent\* : doit être pertinent pour le résultat ou l'extrant prévu
- T** emporellement défini : il précise la date ou la période du résultat escompté

\* En anglais, le R de SMART signifie « Relevant »



### Exemples d'indicateurs au niveau des extrants

| Extrant                | Indicateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Site internet amélioré | <ul style="list-style-type: none"> <li>► Site internet amélioré lancé en septembre 2020</li> <li>► Vérification indépendante du contenu de 20 pages web en octobre 2020</li> <li>► 80 % d'observations positives des utilisateurs lors de l'enquête menée auprès des utilisateurs en juin 2021 (tant chez les femmes que chez les hommes)</li> <li>► Augmentation de 50 % du trafic sur le site internet de l'IDS d'ici à décembre 2021</li> </ul> |

Les données de suivi doivent être ventilées par sexe ainsi que par d'autres caractéristiques personnelles (comme l'âge ou l'origine ethnique), selon la situation. Par exemple, dans le cas d'un événement promotionnel ou d'une session de renforcement des capacités organisé par l'IDS, il est essentiel de savoir combien d'hommes et de femmes y ont participé. Cela permettra à de l'IDS de savoir si elle progresse en matière d'égalité des genres.

Il est également important d'assurer le suivi des ressources affectées à la mise en œuvre des différentes activités du plan d'action. Ce suivi devant conduire aux mesures à prendre, les données de suivi et les rapports sur les progrès réalisés doivent être communiqués, à intervalles prédéfinis, aux personnes de l'IDS chargées d'agir sur la base des conclusions du suivi.

### Évaluation et gestion des risques

Sur la base des idées déjà avancées aux étapes 2 et 3, identifiez les principaux risques susceptibles d'affecter la mise en œuvre du plan d'action, évaluez leur probabilité et leur possible impact, et déterminez les mesures que l'IDS pourrait prendre pour les gérer et les atténuer.

Les mesures à prendre pourraient viser à :

- ▶ éviter les risques
- ▶ maîtriser les risques
- ▶ partager les risques
- ▶ accepter les risques.

### Évaluation

L'évaluation consiste à se pencher sur une série de questions relatives à la mise en œuvre et aux résultats d'un projet ou d'une intervention, généralement après son accomplissement.<sup>69</sup> L'évaluateur (en principe une personne ou une équipe indépendante de l'institution évaluée) évalue, entre autres, si des objectifs et des stratégies appropriés ont été adoptés, si l'intervention a débouché sur les résultats et les effets escomptés, s'ils sont durables, et si les ressources ont été utilisées avec efficacité. L'évaluation finale sert également à définir, et à étayer par des documents, les enseignements tirés et les recommandations en vue des interventions futures. Une évaluation à mi-parcours peut également être réalisée, afin d'examiner les progrès et mettre en évidence toute action qu'il faudrait prendre pour assurer la réalisation des résultats escomptés du projet.

Il conviendra d'allouer des ressources pour l'évaluation du plan d'action dans le plan de ressources et de programmer l'évaluation dans le plan de travail.

---

<sup>69</sup> Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a mis au point un [ensemble de critères pour l'évaluation de l'aide au développement](#) constituant une norme mondiale. Ces critères sont les suivants : *pertinence* – l'intervention est-elle adéquate ? ; *cohérence* – l'intervention est-elle cohérente (avec d'autres interventions en cours) ? ; *efficacité* – l'intervention réalise-t-elle ses objectifs ? ; *efficience* – les ressources sont-elles bien utilisées ? ; *impact* – l'intervention apporte-t-elle des changements à long terme ? ; et *viabilité* – les résultats ont-ils perduré dans le temps ?

## 2.4 Élaborer un plan de ressources

La mise en œuvre de chaque composante du plan d'action a des implications en termes de ressources, qui doivent être estimées dès le départ. Il peut s'agir de ressources pour recruter des consultants, financer le coût d'équipements et de matériel, la location d'installations pour les ateliers, et payer les frais de déplacement et de logement des participants.

L'élaboration du budget et l'identification de la source de financement et autres ressources nécessaires se feront sur la base du plan de ressources.



**Modèle 14 : Plan de ressources avec exemple illustratif**

| Extrant                   | Sous-activités                                | Type de ressources                 | Nb d'unités | Coût unitaire (devise) | Coût total (devise) | Source de financement     |
|---------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|-------------|------------------------|---------------------|---------------------------|
| 1. Site internet amélioré | Remaniement du contenu du site internet       | Consultant en communication        | 10 jours    | 50                     | 500                 | Budget ordinaire de l'IDS |
|                           | Recrutement d'un développeur de site internet | Société de consultants dans les TI | 1           | 1000                   | 1000                |                           |
|                           | Formation du personnel du secrétariat         | Société de formation dans les TI   | 5 jours     | 50                     | 250                 |                           |
|                           | Élaboration d'une stratégie de communication  | Consultant en communication        | 10 jours    | 50                     | 500                 |                           |
|                           | Lancement du site internet                    | Location du lieu avec boissons     | 1           | 250                    | 250                 |                           |
|                           |                                               | Voyages des participants           | 50          | 5                      | 250                 |                           |
|                           | Coût total de l'extrant 1                     |                                    |             |                        | 2750                |                           |

### ► 3. Évènement ou processus de consultation pour recueillir les observations et commentaires sur le projet de rapport et de plan d'action

Les résultats de l'évaluation et le projet de plan d'action doivent être communiqués à un grand nombre de membres et de responsables de l'IDS, si ceux-ci ont peu participé au processus.

L'objectif est de solliciter et de prendre en compte les observations et les suggestions de toutes ces personnes, de parvenir à un consensus sur le contenu du plan d'action final et d'obtenir l'engagement de chacun afin de faire progresser les travaux.

Il existe de nombreuses manières d'organiser une consultation, par exemple, dans le cadre d'un événement unique<sup>70</sup> un processus de consultation en ligne, une série de réunions avec les différents mandants, une session plénière spéciale de l'IDS, ou une combinaison de ces méthodes. Quelle que soit l'option choisie, il est important de laisser suffisamment de temps et d'espace aux membres de l'IDS et autres parties prenantes clés, le cas échéant, pour qu'ils puissent exprimer largement leurs points de vue. Le succès du plan d'action dépendra très largement de leur engagement.

Pour préparer la consultation, vous pouvez passer en revue les questions d'orientation suivantes.



#### Processus de consultation sur le projet de rapport et de plan d'action

- a. Qui doit participer au processus de consultation ? Faut-il inclure uniquement les responsables et les membres de l'IDS, ou aussi d'autres acteurs externes ?
- b. Comment faut-il organiser la consultation ? Qui sera chargé de l'organiser ?
- c. Faut-il tenir compte de traditions ou de pratiques locales spécifiques lors de la planification de la consultation ? Comment faire en sorte qu'elle soit inclusive pour tous les groupes dont la voix doit être entendue ?
- d. Certains aspects du rapport d'évaluation ou du plan d'action pourraient-ils créer des tensions ou susciter une réticence de certaines parties à approuver le rapport et le plan d'action ? Quelles mesures pourraient-on prendre pour chercher à réduire ces tensions et à construire un consensus ?
- e. Des parties spécifiques du rapport d'évaluation ou du plan d'action pourraient-elles être améliorées ou développées davantage par le biais de la consultation ?
- f. Comment les résultats de la consultation seront-ils consignés pour intégration dans le projet de rapport et de plan d'action ?

### ► 4. Finaliser et diffuser le rapport d'autoévaluation et le plan d'action

À l'issue du processus ou de l'évènement de consultation, il conviendra de modifier le projet de rapport sur le processus d'autoévaluation et le plan d'action en fonction des résultats.

<sup>70</sup> Des lignes directrices sur l'organisation d'un mécanisme de consultation sont fournies à l'annexe 6.

Une fois finalisé, le rapport devrait être diffusé à tous les membres de l'IDS et aux autres parties prenantes concernées. Si certains commentaires n'ont pas été pris en compte dans le rapport final, il serait souhaitable, pour des raisons de transparence, d'expliquer pourquoi.

Il conviendra d'indiquer clairement quand et comment devrait avoir lieu la mise en œuvre, en encourageant la participation pleine et active des membres de l'IDS.

## ► Lectures et ressources additionnelles

---

BIT (sans date). "Basic principles of monitoring and evaluation", Genève.

BIT (2010). *Project design manual: A step-by-step tool to support the development of cooperatives and other forms of self-help organization*, Centre international de formation de l'OIT, Turin.

Ce manuel fournit aux coopératives et autres types d'organisations d'entraide des conseils pratiques pour formuler des propositions de projets qui soient économiquement, socialement, politiquement et environnementalement viables. Il couvre toutes les étapes de la conception d'un projet, depuis l'identification du principal problème auquel il faut s'attaquer jusqu'à la planification de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du projet.

BIT (2015). *Development cooperation internal governance manual*, Genève.

Manuel du BIT servant à la conception et à la mise en œuvre des projets de coopération pour le développement. Ce manuel est destiné au personnel du BIT, néanmoins, les principes et techniques peuvent aussi être appliqués par d'autres spécialistes du développement et planificateurs de projets.

BIT (2018e). "Mesurer l'emploi décent des jeunes : Un guide sur le suivi, l'évaluation et les leçons des programmes du marché du travail", Note 3, Création d'un système de suivi, Genève.

Suite à la lecture de cette note, les lecteurs pourront :

- Mettre au point un diagramme visuel de la théorie du changement et le traduire en une chaîne de résultats pour établir la logique d'intervention depuis les intrants jusqu'aux objectifs de plus haut niveau
- choisir des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis) qui exposent le changement
- choisir les outils d'évaluation appropriés et définir le calendrier et les responsabilités en matière de collecte de données
- déployer un système de suivi pour collecter, analyser et rendre compte des résultats.

Association for Project Management (APM) (2018). "Project risk analysis and management", Buckinghamshire.

Ce guide est une introduction aux processus de l'analyse et de la gestion des risques liés aux projets, et propose un cadre simple, mais solide et pratique pour aider les novices à démarrer. Ce guide expose certaines des techniques et méthodes couramment utilisées : une liste et une description plus complètes figurent dans le guide complet de l'APM. L'analyse et la gestion des risques liés aux projets sont possibles pour tous les projets, quels que soient le secteur ou l'environnement, le calendrier ou le budget.

MindTools (2019). "Risk analysis and risk management: Evaluating and managing risks".

Dans cet article et cette vidéo, vous apprendrez comment conduire une analyse des risques pour recenser et gérer efficacement les risques.

OCDE (2010). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Paris

South Med Social Dialogue (SOLiD) (2016). "What indicators to measure the efficiency of social dialogue?"

Ce guide, produit dans le cadre d'un projet financé par l'Union européenne appelé "SOLiD", mis en œuvre par la Confédération syndicale internationale, la Confédération syndicale arabe et d'autres partenaires, expose un ensemble d'indicateurs possibles pour mesurer l'efficacité du dialogue social.

PNUD (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, New York.

Ce manuel fait valoir que la planification, le suivi et l'évaluation doivent se concentrer davantage sur l'appropriation des priorités et des résultats du développement par les pays, et devraient refléter les principes fondamentaux de l'appropriation nationale, du renforcement des capacités et du développement humain.







## Étape 5 : Mise en œuvre du plan d'action

### Table des matières

---

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Objectif . . . . .                              | 117 |
| Conseils pour une bonne mise en œuvre . . . . . | 117 |
| L'importance du leadership                      | 117 |
| Compréhension des rôles et responsabilités      | 118 |
| Gestion adaptative                              | 118 |
| Soyez réaliste                                  | 118 |
| Bien communiquer                                | 118 |
| Gestion et mobilisation des ressources          | 119 |
| Privilégier la qualité                          | 119 |
| Suivi des progrès et évaluation des résultats   | 119 |
| Répéter le processus de la MA-IDS               | 120 |
| Lectures et ressources additionnelles . . . . . | 121 |



## ► Étape 5 : Mise en œuvre du plan d'action

Il est maintenant temps de donner effet aux résultats de toutes les activités de l'autoévaluation que vous avez réalisées, autrement dit, de mettre en œuvre le plan d'action. Bien entendu, le processus de mise en œuvre dépendra évidemment entièrement des objectifs et du contenu du plan d'action que vous avez élaboré. L'étape 5 de la MA-IDS consiste donc uniquement en des conseils généraux, fondés sur de bonnes pratiques, qui vous aideront à assurer la bonne mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action. L'étape 5 ne propose pas de méthode ou de processus spécifique à suivre, comme dans les étapes précédentes.

### ► Objectif

---

L'objectif de l'étape 5 est de vous aider à assurer la bonne mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan d'action.

### ► Conseils pour une bonne mise en œuvre

---

#### ► L'importance du leadership

---

Il est important de désigner dès le départ qui sera responsable de la mise en œuvre du plan d'action. Est-ce que ce sera, par exemple, l'organe de gouvernance de l'IDS ? Considère-t-on qu'il en va de la responsabilité du chef de l'équipe du secrétariat ? La responsabilité est-elle partagée ? Les membres de l'équipe d'évaluation auront-ils un rôle à jouer en permanence dans la conduite de la mise en œuvre du plan d'action ? L'étape 4 porte sur l'attribution de la responsabilité de la réalisation des différents extrants et activités définis dans le plan, mais pas sur la responsabilité globale de la réalisation du plan et de ses résultats.

Un leadership solide fait progresser un projet dans la bonne direction, tout en écoutant les idées et les préoccupations des membres de l'équipe et en les motivant pour atteindre les objectifs. Responsables de la qualité favorisent un environnement de travail dans lequel la communication ouverte et le respect mutuel sont des valeurs fondamentales.

La ou les personnes désignées pour conduire la mise en œuvre du plan d'action doit être en mesure de consacrer du temps et des efforts à ce rôle, tout en étant habilitée à prendre des décisions concernant l'allocation des ressources humaines et financières, et doit jouir du respect et de la confiance de toutes les parties prenantes de l'IDS.

### ► Compréhension des rôles et responsabilités

---

Il est important que toutes les personnes concernées au sein de l'IDS, et éventuellement certaines personnes travaillant dans des institutions partenaires extérieures, aient conscience de leur rôle et de leur implication dans la mise en œuvre du plan d'action. Chacune d'entre elles doit parvenir à une compréhension commune du plan, y compris de sa vision globale, de ses objectifs et de ses résultats, et savoir quand et à quel titre il lui sera demandé de participer.

### ► Gestion adaptative

---

Il est essentiel de suivre en permanence la mise en œuvre du plan d'action. Soyez prêt tout au long de la période de mise en œuvre à l'adapter en fonction de l'évolution des circonstances. La gestion adaptative est une méthode qui vous permettra de suivre et d'actualiser votre plan en fonction de l'évolution de la situation et peut contribuer à produire des résultats répondant mieux aux besoins de l'IDS. A mesure que progresse la mise en œuvre, de nouvelles opportunités peuvent se présenter, et il est important de s'efforcer, si possible, de tirer parti de ces opportunités en étant flexible dans la mise en œuvre du plan d'action.

### ► Soyez réaliste

---

Le plan d'action sera mis en œuvre parallèlement aux activités ordinaires de l'IDS, de ses dirigeants, de ses membres et de son secrétariat. Il est important d'échelonner les activités dans le temps de manière réaliste et d'éviter de chercher à accomplir trop de choses à la fois ou dans un laps de temps très court. Cela pourrait entraîner une confusion et une fatigue au sein des membres de l'IDS, et compromettre leur engagement à l'égard du plan d'action. Un rythme d'activité raisonnable permettra de maintenir l'engagement de toutes les parties concernées.

### ► Bien communiquer

---

Une communication régulière avec les parties prenantes concernées pendant la mise en œuvre est le meilleur moyen de maintenir l'engagement et de gérer les attentes de toutes les parties. La communication contribue à favoriser un environnement de travail respectueux, à recueillir des informations et des suggestions utiles et à encourager les parties à formuler et à partager des idées. La communication peut se faire de différentes manières : réunions de l'IDS, lettres d'information, briefings écrits ou en face à face, vidéos ou entretiens publiés sur le site internet de l'IDS, sur les réseaux sociaux ou tout autre moyen. Communiquer et partager les résultats des événements ou activités clés, en montrant comment ils contribuent à accroître l'inclusivité et l'efficacité de l'IDS, contribuera à maintenir la motivation des personnes concernées pour continuer à mettre en œuvre le plan d'action.

## ► Gestion et mobilisation des ressources

---

Il est primordial de surveiller étroitement les dépenses, de vérifier l'utilisation optimale des ressources et de veiller au respect des budgets. Recherchez les possibilités d'économies, par exemple en identifiant les synergies avec d'autres activités prévues de l'IDS ou d'institutions connexes. Recherchez les moyens de mobiliser des ressources supplémentaires pour les composantes non financées du plan d'action, par exemple, par le biais de partenariats avec d'autres institutions ou organismes donateurs.

## ► Privilégier la qualité

---

La réalisation des activités/résultats dans la quantité et à la date spécifiées dans le plan de travail ne doit pas se faire au détriment de la qualité des activités et des résultats. Il est important de consacrer suffisamment de temps à la bonne planification et réalisation de chaque activité. Diverses activités de renforcement des capacités des membres de l'IDS ou de son secrétariat pourraient faire partie du plan d'action, et contribuer ainsi à garantir en permanence des résultats de bonne qualité.

## ► Suivi des progrès et évaluation des résultats

---

Suivez rigoureusement le plan de suivi, en recueillant les informations requises sur les indicateurs aux intervalles spécifiés, et en communiquant clairement les résultats aux responsables et aux membres de l'IDS. Le suivi est indispensable pour comprendre les progrès de mise en œuvre du plan d'action, et pour identifier les contraintes ou les goulets d'étranglement. Il sert à déterminer les changements qu'il faut apporter au plan. Lorsque des modifications sont apportées, il pourrait être nécessaire d'adapter les indicateurs et les calendriers de suivi en conséquence.

Les données de suivi sont également essentielles pour les évaluations à mi-parcours et/ou finales, comme indiqué à l'[étape 4](#) de la MA-IDS. Les enseignements tirés d'une évaluation indépendante devraient orienter la révision et le renouvellement du plan d'action au fil du temps.

La discussion sur le suivi dans la MA-IDS s'est concentrée sur son importance par rapport à la mesure des progrès dans la mise en œuvre du plan d'action. Cependant, il est bien évidemment extrêmement important que l'IDS assure aussi un suivi des résultats et de l'impact du dialogue social au sein de l'institution. Il s'agit ici en particulier de la dimension d'efficacité « influence sur les politiques ». La MA-IDS est une occasion pour l'IDS de réfléchir aussi à la manière de suivre les résultats et l'impact en général. Les responsables et les membres de l'IDS et de son secrétariat peuvent envisager de dresser une liste d'indicateurs possibles (si elle n'existe pas déjà) qui permettrait de déterminer si l'institution a atteint ou non les objectifs ou les buts de « niveau supérieur » définis dans l'acte constitutif de celle-ci. Un défi commun avec les indicateurs à ce niveau est de démontrer si les changements observés peuvent ou non être liés, directement ou indirectement, aux travaux de l'IDS.

Quelques exemples possibles d'indicateurs d'impact sont donnés ci-dessous. Les ODD incluent un [cadre mondial d'indicateurs](#) pour tous les objectifs, qui peut servir de source d'inspiration. La base de données de l'OIT sur les statistiques du travail, [ILOSTAT](#), comprend des données nationales de séries chronologiques sur un large éventail d'indicateurs liés au travail et à l'emploi.



### ► Exemples d'indicateurs d'impact

- taux de croissance annuel du produit intérieur brut (PIB) réel par habitant
- inégalités des revenus (telles que mesurées par le coefficient de Gini)
- proportion de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté national (par sexe et par âge)
- taux de chômage et de sous-emploi (par sexe et par âge)
- taux d'activité (par sexe et par âge)
- proportion de l'emploi informel dans l'emploi agricole et non agricole (par sexe)
- proportion de la population qui estime que la prise de décisions est inclusive et réactive, par sexe, âge, situation au regard du handicap etc.
- nombre annuel de grèves et de lock-out par activité économique
- jours annuels non travaillés en raison de grèves et de lock-out par activité économique

### ► Répéter le processus de la MA-IDS

---

L'application de la MA-IDS n'est pas un exercice « ponctuel » et doit plutôt être répétée périodiquement par l'institution. En répétant l'autoévaluation, ou en faisant une réévaluation partielle à des intervalles précis, l'institution pourra suivre les progrès qu'elle réalise dans le temps en ce qui concerne son inclusivité et son efficacité, ce qui lui permettra d'actualiser et de renouveler régulièrement son plan d'action.

## ► Lectures et ressources additionnelles

---

Ripley, M. and S. Jaccard (2016). [“The science in adaptive management”](#), The Lab, BIT, Genève. Court essai sur la gestion adaptative exposant les principes qui sous-tendent cette approche de la gestion, tirés de la science des ressources naturelles.

Center for Progressive Reform (CPR) (2011). [“Making good use of adaptive management”](#), White Paper 1104, Washington DC.

Ce document est destiné à aider les législateurs, le personnel des organismes et le public à mieux comprendre et appliquer la gestion adaptative.

Ladner, D. (2015). [“Strategy testing: An innovative approach to monitoring highly flexible aid programs,”](#) The Asia Foundation, Working Politically in Practice Series, Case Study No. 3, San Francisco.

Le présent document décrit un nouveau système de surveillance développé par The Asia Foundation. Les méthodes de suivi traditionnelles sont conçues pour suivre les progrès dans des projets linéaires, largement préplanifiés, où le résultat et la voie à suivre sont connus d'emblée. Ces méthodes sont mal adaptées aux contextes où des résultats spécifiques émergent au fil du temps au cours de la mise en œuvre, et là où il est nécessaire de suivre les changements dans la stratégie du programme et dans les actions. Cette méthode est conçue pour combler cette lacune. Le document fournit une description détaillée de l'approche et des outils développés pour faciliter le processus.





## Annexes

### Annexe 1

---

Glossaire des principaux termes . . . . . 125

### Annexe 2

---

Instruments de l'OIT présentant un intérêt particulier pour le dialogue social . . . . . 129

### Annexe 3

---

Boîte à outils servant à la prise de décision et à la recherche d'un consensus . . . . . 131

### Annexe 4

---

Sources d'informations secondaires pour l'autoévaluation . . . . . 133

### Annexe 5

---

Autres sources d'information et de connaissances . . . . . 134

### Annexe 6

---

Lignes directrices pour l'organisation d'un évènement de consultation . . . . . 135

### Annexe 7

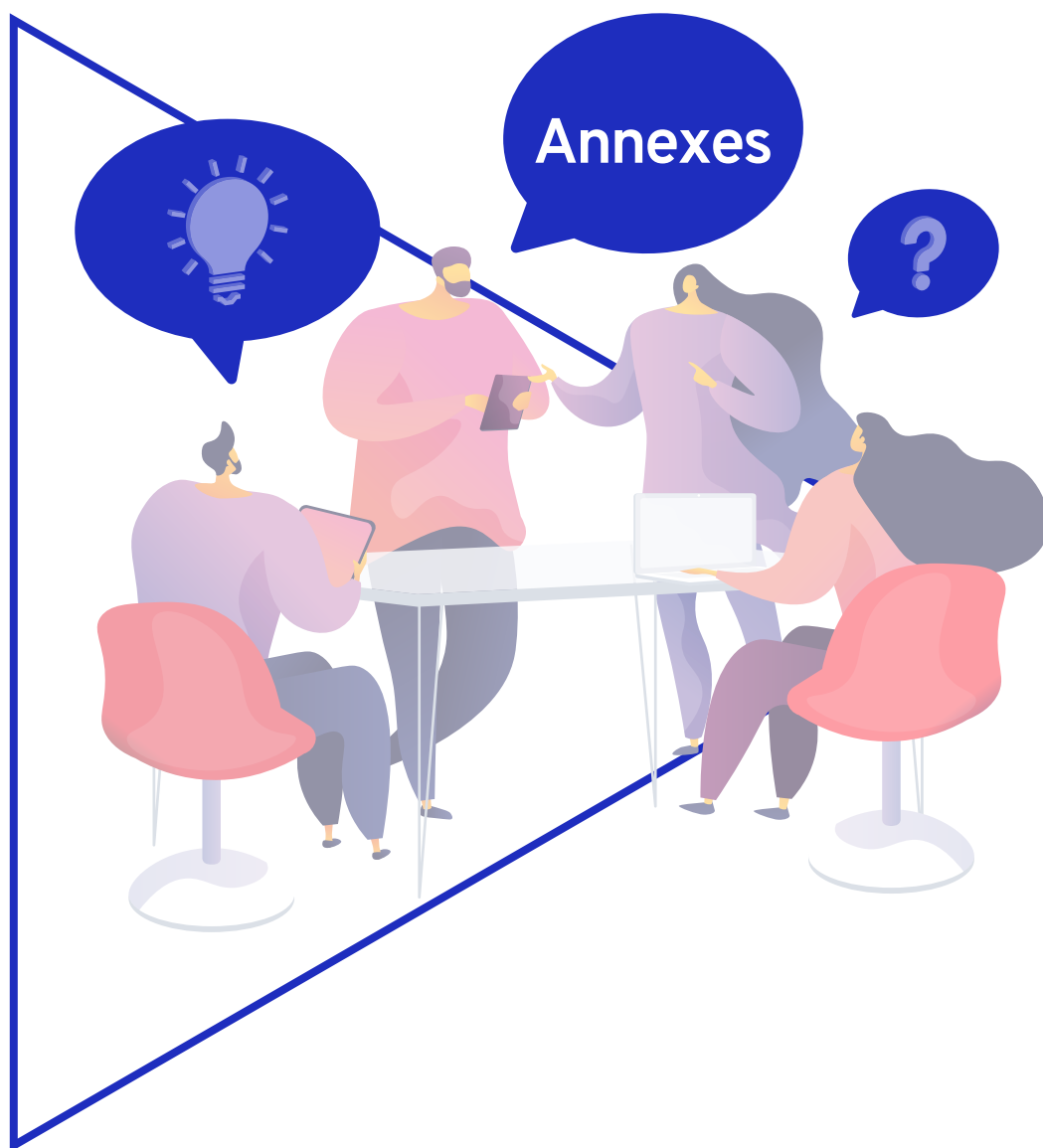
---

Activités et outils pour faciliter le travail d'équipe participatif . . . . . 137

### Annexe 8

---

Proposition de grandes lignes pour élaborer un rapport d'autoévaluation . . . . . 139



## ► 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.<sup>71</sup> 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).<sup>72</sup>

### ► 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.<sup>73</sup>

### ► 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.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> BIT (2013a). *op. cit.*

<sup>72</sup> BIT (2018b). *op. cit.*

<sup>73</sup> BIT (2013a). *op. cit.*

<sup>74</sup> 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.<sup>75</sup>

## ► 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.<sup>76</sup> 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.<sup>77</sup>

---

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

<sup>76</sup> BIT (sans date). *ILO Thesaurus*.

<sup>77</sup> 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.<sup>78</sup> 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.<sup>79</sup>

## ► 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

---

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

est l'appréciation de l'efficience, 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.<sup>80</sup> 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.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> BIT (sans date). "Travail décent"

<sup>81</sup> 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.<sup>82</sup>

### *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.

---

<sup>82</sup> CIFOIT (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: <sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                                                                                        | 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.        | 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><i>Sources secondaires :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► législation nationale et journaux officiels</li> <li>► sites internet du gouvernement</li> <li>► sites internet des organisations de travailleurs</li> <li>► sites internet des organisations d'employeurs</li> <li>► revues universitaires nationales et internationales</li> <li>► rapports de conférences mondiales de l'OIT-AICESIS</li> <li>► NORMLEX</li> <li>► NATLEX</li> <li>► Site internet de l'OIT</li> </ul> | <p><i>Activités de groupe :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► Les cinq pourquoi</li> <li>► Espace ouvert</li> <li>► Permutation circulaire</li> <li>► 1-2-4-Tous</li> <li>► Tempête d'idées -Brainstorming</li> <li>► Cerveaux sur papier</li> <li>► World Café</li> <li>► TRIZ</li> <li>► Questions malicieuses</li> </ul> | <p><i>Principaux informateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>► fonctionnaires des ministères du travail, des finances, de l'économie, de la planification, etc.</li> <li>► parlementaires</li> <li>► anciens membres d'organisations de travailleurs et d'employeurs</li> <li>► anciens membres de l'IDS</li> <li>► membres d'autres organismes de dialogue social</li> <li>► universitaires ou experts dans des domaines techniques spécifiques</li> <li>► journalistes et commentateurs politiques</li> <li>► fonctionnaires d'organisations internationales ou régionales</li> </ul> |

## ► 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 événement, 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.
- ▶ Expliquer 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.<sup>84</sup>

► **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

---

<sup>84</sup> 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.







## 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.

## ► 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](mailto:dialogue@ilo.org)

W: [ilo.org/socialdialogue](http://ilo.org/socialdialogue)