

Conseil du Centre

81^e session, Turin, 25-26 octobre 2018

CC 81/2

POUR DISCUSSION ET ORIENTATION

DEUXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Évaluation indépendante des activités de formation et d'apprentissage dans le domaine thématique du « Dialogue social et du tripartisme »

I. Introduction

1. Le Plan stratégique du Centre international de formation de l'OIT (le Centre) pour 2018-21 entend aider le Centre à être un prestataire de services de développement des capacités de classe mondiale pour les mandats de l'OIT¹. Le Cadre de gestion axée sur les résultats qui sous-tend le Programme et budget du Centre pour 2018-19 identifie la qualité des services comme l'un des principaux éléments qui oriente la Direction dans la réalisation de cette vision et réalise le suivi de la satisfaction des participants, des taux d'acquisition de nouvelles connaissances et des taux d'application des connaissances nouvellement acquises, comme indicateurs de performance de haut niveau². Pour vérifier les taux d'application des connaissances nouvellement acquises après la formation, le Centre commande des évaluations indépendantes annuelles des groupes d'activités liés à l'un de ses domaines de compétence³.
2. En 2018, le domaine de compétences techniques thématique retenu pour l'évaluation indépendante a été le « dialogue social et tripartisme ». L'évaluation répondait à un double objectif: a) fournir au Centre des preuves de la pertinence et de l'efficacité de ses activités de formation et d'apprentissage directement liées au domaine thématique du dialogue social et du tripartisme; et b) fournir des preuves du niveau d'intégration de la promotion des droits au travail dans d'autres activités de formation et d'apprentissage du Centre. Ses conclusions et ses recommandations orienteront les décisions sur le développement et l'évolution ultérieurs du portefeuille d'activités de formation et d'apprentissage du Centre dans ce domaine pour la période biennale 2018-19⁴.
3. L'évaluation a porté sur trois groupes d'activités de formation du Centre. Le premier groupe était composé d'activités de formation directement associées au domaine thématique du dialogue social et du tripartisme et ayant vocation à donner une meilleure application à l'élément transversal déterminant pour l'élaboration des politiques sur le dialogue social dans

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

² Programme et budget du CIF-OIT pour 2018-19, p. 21.

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

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

le Programme et budget de l'OIT pour 2016-17 (dénommées ci-après « activités du groupe 1 »)⁵. Le deuxième groupe regroupait des activités de formation liées à d'autres domaines thématiques du portefeuille d'activités de formation du Centre et menées par le Programme des activités pour les travailleurs ou par le Programme des activités pour les employeurs (groupe 2). Le troisième groupe était constitué d'activités de formation liées à d'autres domaines thématiques du portefeuille d'activités de formation du Centre et menées par d'autres programmes techniques (groupe 3). La distinction de ces trois groupes avait pour but d'assurer la transversalité de l'analyse à travers toutes les activités du Centre et d'inclure, sans s'y limiter, les programmes techniques ayant pour mandat direct de mener des activités de développement des compétences visant à promouvoir le dialogue social et le tripartisme.

4. L'évaluation a été effectuée de mai à juillet 2018 et a porté sur un échantillon de 16 activités de formation menées essentiellement en 2016 (l'une d'elles a eu lieu en 2015 et une autre au début de 2017). Ainsi, *au moins douze mois se sont écoulés entre la participation à l'activité et l'évaluation de suivi*. L'échantillon d'activités de formation était composé de trois activités dans le groupe 1, trois activités dans le groupe 2 et dix activités dans le groupe 3. Les activités du premier et du deuxième groupes ont été sélectionnées par les responsables du Programme de la protection sociale, de la gouvernance et du tripartisme, du Programme des activités pour les employeurs et du Programme des activités pour les travailleurs, en consultation avec l'évaluateur, tandis que les activités du troisième groupe ont été identifiées au moyen d'un échantillonnage aléatoire. La sélection systématique des activités dans le premier et le deuxième groupe avait pour but de s'assurer de la couverture de tous les programmes phares liés au domaine thématique du dialogue social et tripartisme. Quant à l'échantillonnage aléatoire des activités dans le troisième groupe, il avait pour objectif d'éviter le biais de sélection.

Critères d'évaluation

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

⁵ L'élément transversal déterminant pour l'élaboration des politiques sur le dialogue social dans le Programme et budget de l'OIT pour 2016-17 (le document de référence pour l'évaluation des activités du CIF-OIT qui ont eu lieu au cours de la biennale 2016-17) dispose (p. 47) que: « Le dialogue social et la pratique du tripartisme entre les gouvernements et les représentants des employeurs et des travailleurs constituent l'essence même du modèle de gouvernance préconisé par l'OIT pour promouvoir la justice sociale, des relations professionnelles équitables et le travail décent. La liberté syndicale et la négociation collective sont au cœur du dialogue social. (...) Les services fournis par le BIT pour l'ensemble des résultats viseront essentiellement les objectifs suivants: a) renforcer les capacités institutionnelles et techniques des mandants, individuellement et collectivement, pour leur permettre de jouer efficacement leur rôle dans le dialogue social; b) faciliter la participation effective des organisations d'employeurs et de travailleurs aux programmes de l'OIT; c) renforcer les institutions et pratiques du dialogue social. »

Questions générales	Questions pour le groupe échantillon 1	Questions pour les groupes échantillon 2 et 3
1. Pertinence		
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les activités ont-elles contribué (ou non) à la mise en œuvre du Plan stratégique du Centre et à la réalisation des indicateurs de haut niveau? - Dans quelle mesure les activités ont-elles contribué (ou non) au pilier du dialogue social et du tripartisme de l'Agenda du travail décent? - La formation a-t-elle évalué et répondu aux besoins des mandants tripartites et à ceux des hommes et des femmes? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment le Centre a-t-il évalué le besoin de formation des mandants tripartites en matière de dialogue social et de tripartisme? - La formation a-t-elle répondu aux attentes des participants et, le cas échéant, à celles des organisations qui les envoient ? - Dans quelle mesure la formation a-t-elle pris en compte et abordé (ou non) le contexte dans lequel les participants et les organisations doivent appliquer les principes du dialogue social et du tripartisme? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les activités de formation, classées dans différentes catégories de tripartisme, ont-elles tenu compte et abordé les besoins des mandants?
2. Validité de la conception		
<ul style="list-style-type: none"> - La conception de l'activité de formation était-elle valable et cohérente en termes de sa contribution attendue (par ex. dans le discours thématique, les conditions préalables, la sensibilisation accrue, etc.) à la promotion du dialogue social et du tripartisme? - L'activité (y compris son responsable et ses personnes ressources) a-t-elle tenu compte et intégré le dialogue social et le tripartisme dans la conception, la planification et la mise en œuvre de la formation? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quels facteurs la conception de la formation a-t-elle cherché à influencer et de quelle manière? Les facteurs sont-ils valables et cohérents avec les objectifs que la formation espère atteindre? - Dans quelle mesure le programme et la méthode d'apprentissage ont-ils été conçus (ou non) pour accroître les connaissances, acquérir des compétences et modifier les attitudes des participants? 	<ul style="list-style-type: none"> - La formation a-t-elle relié son domaine thématique aux principes, pratiques et conditions préalables du dialogue social et du tripartisme? Le cas échéant, comment; si non, pourquoi pas? - Quel est le critère utilisé au Centre pour classer les activités dans différentes catégories de tripartisme? Est-il logique et cohérent avec la politique de l'OIT/du CIF-OIT? A-t-il été appliqué systématiquement dans les différentes unités?
3. Progrès et efficacité		
<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la formation a-t-elle atteint ses objectifs? - Dans quelle mesure et de quelles manières la formation a-t-elle contribué à la promotion du dialogue social et du tripartisme, et notamment aux conditions préalables à un dialogue social sain? - Comment les progrès et les résultats de la formation ont-ils été suivis? - Quelles leçons pouvons-nous tirer du passé pour prendre de meilleures décisions et améliorer l'efficacité de notre formation? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la formation a-t-elle amélioré les connaissances des participants sur le sujet? - Dans quelle mesure la formation a-t-elle doté les participants des compétences et méthodes nécessaires pour appliquer les connaissances acquises à leur (lieu de) travail? - Dans quelle mesure les participants étaient-ils confiants de pouvoir utiliser ces compétences et méthodes grâce à la formation? - Dans quelle mesure la formation a-t-elle modifié (ou non) l'attitude des participants à l'égard du dialogue social et du tripartisme? Les participants ont-ils l'intention d'appliquer ce qu'ils ont appris lors de la formation à leur travail? - À l'issue de la formation, les participants et/ou les organisations ont-ils élaboré des plans d'action pour appliquer ce qu'ils ont appris? Ont-ils envisagé des résultats immédiats? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les activités des différentes catégories du tripartisme ont-elles contribué à sensibiliser les mandants tripartites? - S'il y a lieu, comment les dynamiques tripartites / bipartites dans la formation, en termes d'interaction entre les participants des mandants tripartites, et les connexions ont-elles été établies? Les participants ont-ils apprécié cette expérience? (À noter que cette question ne peut s'appliquer qu'aux activités impliquant des mandants bipartites / tripartites.)

Questions générales	Questions pour le groupe échantillon 1	Questions pour les groupes échantillon 2 et 3
4. Efficience dans l'utilisation des ressources		
<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources investies dans la prestation des activités ont-elles été utilisées de la manière la plus efficiente? Comment, du point de vue économique, les ressources et contributions (financements, expertise, temps, bourses, etc.) ont-elles été converties en résultats en termes de portée et de performance? Les résultats ont-ils justifié les dépenses? - Quelles mesures d'optimisation du temps et des coûts aurait-on pu introduire sans faire obstacle à la réalisation des résultats? 		
5. Efficacité des dispositions relatives à la gestion:		
<ul style="list-style-type: none"> - Les rôles et les responsabilités des fonctionnaires du Centre et des programmes concernant la promotion du dialogue social et du tripartisme ont-ils été clairement définis et compris? - Quelles modalités de gestion sont en place pour faciliter l'intégration et la promotion du dialogue social et du tripartisme dans les activités de formation du Centre? Sont-elles efficaces? 		
6. Impact		
<ul style="list-style-type: none"> - Quels changements tangibles ont été réalisés par les participants et leurs organisations dans le domaine du dialogue social et du tripartisme, en raison de l'activité? - Dans quelle mesure et de quelle manière l'activité de formation a-t-elle influencé les facteurs et les conditions préalables qui entraînent une évolution de la compréhension et de l'application des principes du dialogue social et du tripartisme? - Quels sont les principaux contributeurs et les obstacles ayant un impact dans ce domaine? 	<ul style="list-style-type: none"> - De quelle manière les participants et leurs organisations ont-ils bénéficié de leur apprentissage et de leur expérience? - Quels ont été les résultats immédiats et émergents de la formation? - Dans quelle mesure la formation a-t-elle contribué à la pratique, nouvelle ou améliorée, du dialogue social et du tripartisme par les mandats de l'OIT? - Y a-t-il eu des initiatives qui n'auraient pas eu lieu si les participants et les organisations n'avaient pas assisté à la formation? - Les organisations des participants prévoient-elles un impact à long terme sur la recherche de consensus et la participation démocratique des principales parties prenantes, auquel la formation a contribué? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure et de quelle manière la formation a-t-elle contribué à l'application par les participants et leurs organisations des principes du dialogue social et du tripartisme dans le domaine de la formation concernée?
7. Durabilité		
<ul style="list-style-type: none"> - Les changements et les initiatives réalisés par les participants et les organisations grâce à la formation sont-ils - et seront-ils - durables dans le temps? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure et de quelle manière les activités de formation et d'apprentissage du Centre ont-elles eu (ou non) un impact à long terme sur le dialogue social et le 	

Questions générales	Questions pour le groupe échantillon 1	Questions pour les groupes échantillon 2 et 3
- Quels sont les éléments favorables et les obstacles à un impact durable à long terme dans le domaine du dialogue social et du tripartisme?	<p>tripartisme sur le lieu de travail et dans l'élaboration des politiques?</p> <p>- La formation a-t-elle permis le partage de connaissances et l'émergence de réseaux professionnels, tels que des communautés de pratique (CdP), pour soutenir l'apprentissage continu et l'échange de conseils et d'expériences parmi les participants et les organisations?</p>	

Méthodologie

6. L'évaluation a utilisé plusieurs techniques de collecte de données. Cette approche « mixte » a combiné des preuves tangibles et intangibles et impliqué plusieurs moyens d'analyse:
- Des recherches documentaires: l'analyse de la documentation relative aux activités de formation en cours d'évaluation – dépliants, analyse des besoins en formation, précédents rapports d'évaluation, questionnaires de fin d'activité, enquêtes de suivi et autres documents d'appréciation de la formation visée par l'évaluation.
 - Une enquête en ligne afin d'obtenir des participants des informations sur l'impact et les résultats des activités de formation. Au total, 422 participants ont été interrogés avec un taux de réponse de 34 pour cent (groupe 1), 57 pour cent (groupe 2) et 26 pour cent (groupe 3).
 - Des entretiens individuels avec des fonctionnaires du Centre, dont certains responsables de programme, responsables d'activités, assistants de programmes et directeurs.
 - Des entretiens par Skype ou par téléphone avec d'anciens participants et des organisations qui avaient parrainé ces participants aux activités de formation du Centre afin d'évaluer les changements tangibles et intangibles issus des activités.
 - Des études de cas d'anciens participants et d'organisations employant ces anciens participants, appliquant les connaissances acquises pendant la formation.

II. Résumé des conclusions et recommandations de l'évaluateur⁶

Conclusions

7. Indépendamment des intitulés ou des calendriers des activités de formation, les participants ont considéré que le dialogue social et le tripartisme étaient très pertinents et que les formations qu'ils ont suivi leur ont permis de mieux comprendre et appliquer ce principe.
8. **La pertinence et la portée** des programmes sont étroitement liées à la composition, souvent bipartite ou tripartite, des participants dans les activités de formation. Le dialogue social et le tripartisme sont fondamentaux pour un très large éventail d'activités liées au marché du travail ainsi que pour la gestion même du processus de formation, de la sélection des participants au déroulement des programmes de formation. Dans de nombreux cas, la participation a été

⁶ Les conclusions et recommandations sont tirées du rapport d'évaluation, paragraphes 6-47.

rendue possible par les bureaux extérieurs de l'OIT. La formation reçue était généralement considérée comme objective et positive, et de nombreux exemples montrent qu'elle a été utilisée dans la pratique. Les activités ont clairement contribué au Plan stratégique du CIF-OIT.

9. **La validité de la conception de l'activité** est soutenue par une compréhension générale de ce que signifie le caractère transversal du sujet. On constate une certaine imprécision quant à la description des mesures de promotion, et a fortiori de leur prescription. Pourtant, la formation a clairement contribué à la compréhension du dialogue social et à la capacité de l'utiliser. Il y a une très forte demande pour plus d'échanges et d'exemples concrets comme ceux qui ont eu lieu pendant la formation.
10. **L'efficacité** de la formation est assurée par la possibilité de faire venir les partenaires sociaux, comme participants ou personnes ressources, qui peuvent par la suite appliquer ou diffuser les connaissances et compétences acquises. À en juger par les points de vue des participants, la formation correspond à un niveau adéquat d'expérience et de compétences de haut niveau. Les objectifs de formation ont donc été atteints.
11. **L'efficacité dans l'utilisation des ressources** semble assurée, puisqu'en règle générale, le temps imparti a été, bien utilisé. Le nombre et la qualité des personnes ressources dans les cours n'ont pas été remis en question. Dans de nombreux cas, la formation reposait sur l'expérience des participants eux-mêmes.
12. **L'efficacité des dispositions relatives à la gestion** est jugée élevée pour les cours individuels, mais elle semble être affectée par le manque de « base locale » au Bureau international du Travail spécifique à cet objectif stratégique. Les activités qualifiées de dialogue social couvrent les questions institutionnelles, les négociations collectives et les relations professionnelles, qui sont traitées par différents départements du siège.
13. En ce qui concerne **l'orientation de l'impact**, les exemples concrets de la manière dont les participants ont utilisé les connaissances acquises au cours des formations démontrent que l'expérience d'apprentissage a été jugée pertinente et satisfaisante. Sans étiquette spécifique, les cours du CIF-OIT permettent de mieux comprendre le dialogue social et le tripartisme. Cela est validé par les exemples de réalisations donnés par les participants.
14. Le niveau élevé de reconnaissance du dialogue social et du tripartisme en tant que principe contribue largement à garantir la durabilité des activités de formation. En ce qui concerne le dialogue social institutionnel, sa durabilité dépend encore des ressources disponibles; la formation devrait continuer à être un bénéficiaire clé de ces ressources.
15. Le principal objectif des recommandations est de renforcer la cohésion et la clarté opérationnelle de sorte que le dialogue social et le tripartisme puissent être présentés efficacement comme un objectif stratégique. Actuellement, ils sont traités comme un thème transversal sans qu'une entité spécifique en soit responsable.

Recommandations

16. Première recommandation: Si vous souhaitez enseigner le tripartisme, pratiquez le tripartisme.

La composition des participants devrait être tripartite dans autant d'activités de formation que possible. En fonction de la conception du programme, la composition du cours devrait être tripartite, ou des contributions tripartites devraient être intégrées dans la formation. Démontrer le fonctionnement du tripartisme est le meilleur moyen d'en transmettre le message. Cela ne signifie pas pour autant que toutes les formations doivent être tripartites. Au contraire, il est fortement souhaitable de proposer des activités de formation distinctes pour les employeurs et pour les travailleurs. C'est l'objectif de la formation qui en détermine la composition. Toutefois, il est raisonnable de penser qu'une participation tripartite doit être envisagée lors de la planification de chaque activité. De même, lorsque, par exemple, le renforcement des compétences de négociation figure parmi les objectifs de la formation, un nombre suffisant de participants devrait avoir une expérience de la négociation. Il peut s'avérer difficile de comprimer le dialogue social et le tripartisme en une seule activité, compte tenu de la diversité des aspects impliqués, mais la pertinence du principe devrait être expliquée dans chaque activité de formation. **Le tripartisme devrait être la préoccupation principale lors de la conception d'une activité de formation, notamment la composition des personnes ressources à utiliser.**

17. Deuxième recommandation: Les fonctions gouvernementales concernant le tripartisme requièrent davantage d'attention.

Les programmes menés par ACT/EMP et ACTRAV sont généralement considérés comme exprimant le caractère tripartite de l'OIT. Le lien qui relie les différentes fonctions gouvernementales ou publiques et l'objectif stratégique du dialogue social et du tripartisme doit être davantage clarifié et encouragé. Les différentes approches du dialogue social peuvent ne pas être suffisamment connues des autorités nationales ou locales, en particulier dans les pays où le dialogue social n'est pas institutionnalisé. Le dialogue social fait intervenir, d'une manière ou d'une autre, un grand nombre d'institutions gouvernementales ou quasi gouvernementales chargées du travail et de la protection sociale. Il comporte également des activités qui requièrent un grand niveau d'indépendance, telles que l'inspection du travail et les mécanismes de médiation. Il compte aussi souvent sur des réseaux de juristes du travail issus d'établissements universitaires. Tous ces acteurs sont des candidats à l'acquisition de nouvelles connaissances et capacités techniques par le biais des cours de formation du CIF-OIT. Bien que la formation continue soit importante, les cours du CIF-OIT devraient éviter de s'adresser toujours aux « suspects habituels ». Ils devraient toucher différents publics, en particulier dans la sphère gouvernementale et publique. Cette approche n'affaiblit pas le tripartisme; elle contribue à améliorer sa compréhension et son utilisation parmi les partenaires concernés. **Il faudrait examiner en permanence dans quelle mesure les acteurs gouvernementaux et autres acteurs publics dans le domaine du travail sont conscients et se servent du dialogue social et du tripartisme, grâce à leur participation aux activités de formation du CIF-OIT.**

18. Troisième recommandation: Revoir les responsabilités au regard de l'objectif stratégique.

La réalisation d'activités éducatives est compliquée lorsqu'un objectif stratégique du travail décent n'a pas de « base locale » au siège de l'OIT à Genève. Sa reconnaissance comme objectif stratégique ne correspond pas aux modalités d'organisation. Lorsque le Bureau fut restructuré en 1999 conformément aux quatre objectifs stratégiques du travail décent, un secteur du dialogue social fut mis en place. Cependant, dans la structure actuelle les responsabilités sont attribuées différemment et entre 9 et 11 unités du siège traitent du dialogue social et du tripartisme d'une manière ou d'une autre. Il en résulte que les activités de formation peuvent se retrouver sans partenaire identifiable au siège ou qu'un programme du siège peut ne pas avoir d'homologue facilement accessible au CIF-OIT. En outre, les employeurs, en particulier, ne souhaitent pas que leurs activités de renforcement des

capacités soient automatiquement qualifiées de dialogue social. La gestion d'un thème transversal présente des difficultés bien connues. Quand quelque chose est fait par tout le monde, la plupart du temps personne n'en est responsable. Dans la pratique, les objectifs assortis de cibles et de résultats sont prioritaires par rapport aux questions transversales. Cela se traduit également par des difficultés à établir et à maintenir les contacts nécessaires entre le siège et les responsables de programme du CIF-OIT. **Les aspects de la cohésion et des ressources ne peuvent pas être abordés efficacement si l'objectif stratégique n'est pas exprimé en termes de résultats reconnus et mesurables pouvant contribuer efficacement aux objectifs des activités de formation.**

19. Quatrième recommandation: La portée du dialogue social devrait être examinée attentivement.

La valeur ajoutée du tripartisme pour les législations et les pratiques nationales a été reconnue tout au long de l'histoire de l'OIT, mais le sens exact du dialogue social n'a pas été établi. À l'intérieur et à l'extérieur de l'OIT, le concept de dialogue social est actuellement associé aux activités nationales et transnationales. Celles-ci ont pour dénominateur commun de contenir des éléments pouvant être traités par l'intermédiaire de la consultation tripartite, de la coopération et de la négociation collective. Différentes questions liées à la mondialisation (telles que les EMN, les ZFE, les chaînes d'approvisionnement et les IFI) qui n'ont pas de procédures établies, évoquent de plus en plus le dialogue social. Certaines de ces questions – en particulier celle des chaînes d'approvisionnement – ont été soulevées lors des débats de la CIT sur le dialogue social. Elles ont acquis un nouveau potentiel opérationnel en raison de la flexibilité offerte par le principe de dialogue social. Elles comprennent des interactions entre des entités privées, des entreprises, des syndicats et différentes autorités publiques ainsi que des acteurs non gouvernementaux. Ce domaine est susceptible de prendre de l'ampleur. Un certain nombre d'activités de formation sont menées aujourd'hui pour permettre aux mandants de concevoir et de mettre en œuvre des moyens pour les aborder. Cela donne de nouvelles possibilités au CIF-OIT d'offrir des formations ouvertes et personnalisées. **Lorsque l'on considère qu'une question relève du dialogue social, il faut comprendre sur le plan opérationnel la manière dont elle doit être abordée, au-delà de la recherche implicite de dialogue, de consultation et de solution négociée. Le CIF-OIT devrait tirer parti des nouvelles possibilités d'activités de formation.**

20. Cinquième recommandation: Des formations plus complètes dans les régions.

Il y a de grandes différences régionales quant à la compréhension et la promotion du dialogue social et du tripartisme. Des solutions institutionnelles ont été développées dans l'Union européenne ainsi qu'en Afrique francophone. Dans d'autres régions, le concept est moins systématiquement employé, accepté et pratiqué. Dans une activité de formation mondiale, les contextes nationaux des participants sont très variés et ces derniers ont, eux-mêmes, différentes façons d'appréhender le problème. Les processus de négociation collective ou la consultation et la coopération sur le lieu de travail reposent sur des principes universels. Cependant, la manière dont ils sont mis en œuvre dans différents pays, régions et entités privées ou publiques est loin d'être uniforme. Les activités de formation doivent mettre l'accent sur les façons dont cette mise en œuvre a lieu, afin de reconnaître la diversité des traditions économiques, sociales, culturelles en termes de relations professionnelles. Lorsque l'objectif est d'améliorer la capacité des acteurs clés à utiliser différents aspects du dialogue social et d'évaluer comment il devrait être reflété dans les Programmes par pays de promotion du travail décent, il serait souhaitable d'organiser davantage d'activités de portée régionale. Ce type de formation devrait être adapté aux préoccupations et aux réalités de chaque région ou pays. Cela devrait permettre en particulier de dissiper les craintes d'un modèle unique. **Des académies régionales et sous-régionales devraient être organisées lorsque les politiques d'intégration encouragent le dialogue social et le tripartisme ou, inversement, lorsqu'il faut aborder diverses préoccupations à leur égard.**

21. Sixième recommandation: Les réussites peuvent démontrer la justification économique du dialogue social.

Même s'il y aura toujours des demandes de justification économique (*business-case*) du dialogue social et du tripartisme, les arguments et calculs macroéconomiques risquent de ne pas être suffisamment convaincants. D'autre part il est peu probable qu'un module de justification économique applicable à tous les cours du CIF-OIT soit développé prochainement. Compte tenu de la demande constante de plus d'exemples concrets pendant les séances de formation, une réponse raisonnable consiste à utiliser un certain nombre de bonnes pratiques illustrant des réalisations possibles, en mettant l'accent sur la façon dont elles ont été réalisées. Une étude de justification économique peut être réalisée en démontrant ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas) et comment des accords peuvent être conclus. Ce type d'étude de cas est généralement bien présenté par les personnes ressources représentant les employeurs et les syndicats ainsi que les institutions concernées. Des exemples de ce qui n'a pas fonctionné devraient également être utilisés dans le contexte de la formation. La forte demande d'informations pratiques, d'études de cas et de jeux de rôles supplémentaires signifie que la formation devrait transmettre des connaissances, techniques et méthodes de consultation et de négociation nouvelles et utilisables. Dans ce domaine, le CIF-OIT peut exploiter une mine de connaissances et d'expériences, ce qui lui donne un avantage indéniable sur le plan de son offre de formations. **La demande généralisée de « démonstration de la façon de procéder » devrait être satisfaite à l'aide d'exemples sur la façon dont les processus et les techniques du dialogue social ont amélioré des situations concrètes, de manière équitable pour tous les partenaires.**

22. Septième recommandation: Utiliser des personnes ressources qui connaissent les différences culturelles.

Le dialogue social est différent des politiques économiques ou de l'emploi. C'est une combinaison des efforts déployés par les trois parties pour maximiser les bénéfices, avec un accent particulier sur les négociations bilatérales entre employeurs et syndicats et les cultures de négociation qui en émergent. L'objectif est de parvenir à des compromis entre les différentes aspirations qui soient à la fois acceptables et bénéfiques. Le droit du travail est étroitement lié au droit économique, droit des sociétés et droit commercial. Tous visent à assurer la prévisibilité des décisions commerciales et d'investissement qui ont des conséquences immédiates sur l'emploi. Il est essentiel que l'OIT – qui établit les critères de référence en matière de droits et pratiques du travail – puisse faire un plein usage des personnes spécialisées et des réseaux professionnels de spécialistes des relations professionnelles dans le monde entier. On pourrait, par exemple, envisager des « master classes » par des experts réputés qui connaissent bien le fonctionnement du dialogue social et des négociations tripartites. Une formation de ce type pourrait être particulièrement utile dans différentes régions ou différents pays, avec la participation de personnes ressources tripartites. **Bien qu'un cours puisse être ouvert à tous, il doit autant que possible être adapté aux attentes et aux besoins de son groupe cible. La sélection des personnes ressources devrait avoir pour but l'acquisition d'une expertise non seulement sur le sujet donné, mais également sur le contexte dans lequel il est susceptible d'être utilisé.**

23. Huitième recommandation: Reconnaître les différents stades du continuum de la liberté d'association.

De plus en plus d'inquiétudes ont été exprimées sur le fait que les systèmes de négociation collective, et à travers eux le fonctionnement du dialogue social et du tripartisme, évoluent d'une manière susceptible d'affecter et voire même de modifier l'équilibre des pouvoirs entre l'employeur et les travailleurs. Il est important de voir l'étendue de ce que la liberté d'association implique. Il existe un continuum des droits de liberté d'association, allant du droit de s'organiser et d'exprimer des opinions communes, à la représentation sur les lieux de travail et dans les processus de négociation collective à différents niveaux. Il serait opportun de revoir toutes les conventions relatives à la liberté d'association, à la négociation collective, à la consultation tripartite et à la coopération sur le lieu de travail afin de mieux comprendre les règles du jeu aux différents stades des relations professionnelles. Si la motivation pour

insister sur le rôle de la coopération sur le lieu de travail émane de la volonté de se centrer davantage sur la négociation décentralisée, et en fin de compte de réduire le pouvoir collectif des syndicats, Il faudrait alors accorder plus d'attention aux instruments existants, tels que la convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971. Cette convention ne figure pas dans la liste des instruments pertinents lors des discussions récurrentes menées par la CIT en 2013 ou 2018. **Une discussion constructive sur la promotion du dialogue social demande une évaluation des normes applicables à la manière dont les processus bipartites et tripartites devraient se dérouler aux différents stades et niveaux des relations patronales-syndicales.**

III. Réponse de la Direction

24. Le Centre se félicite des conclusions de l'évaluation indépendante. Il relève, en particulier, le fait que l'évaluation a conclu que les résultats d'ensemble des activités de formation directement liées au domaine thématique du Dialogue social et du tripartisme ou mis en œuvre par les Programmes des activités pour les travailleurs et pour les employeurs et le Programme de la protection sociale, de la gouvernance et du tripartisme pour soutenir les mandant de l'OIT étaient très positifs et que l'on pouvait affirmer que la grande majorité des participants avaient indiqué avoir de meilleures connaissances après avoir suivi une formation et qu'ils avaient ensuite mis en œuvre ces connaissances au profit de leur organisation. Le Centre reconnaît que de nouveaux efforts peuvent être entrepris pour intégrer davantage encore la promotion du Dialogue social et du tripartisme dans ses activités de formation et pour accroître la portée de ces activités parmi les participants en vue de faciliter ou pratiquer le dialogue social tripartite. Les paragraphes suivants énoncent la réponse de la Direction aux questions posées et aux recommandations de l'évaluateur indépendant.
25. Avant la fin de 2018, le Centre publiera un Plan d'action 2018-21 visant à une meilleure application de la promotion du dialogue social et du tripartisme à travers ses activités de formation. À l'image de son Plan d'action pour la promotion de l'égalité des genres et de la diversité publié en 2018, ce Plan aura son propre cadre de gestion axée sur les résultats et un budget spécifique pour faciliter la mise en œuvre des activités. Les progrès de la mise en œuvre du plan seront contrôlés par un Conseil consultatif interne présidé par le Directeur du Centre.
26. Dans le cadre de son plan d'action, le Centre mettra en place un outil d'auto-évaluation pour déterminer la mesure dans laquelle la promotion du dialogue social et du tripartisme est intégrée dans son portefeuille de formation. Chaque activité de formation sera classée à l'aide d'un marqueur, inspiré du système de marqueurs utilisé par l'OIT et le Centre pour la promotion de l'égalité des genres et la promotion des normes internationales du travail. Le Centre suivra les performances à l'aide de son cadre de gestion axée sur les résultats et rendra compte au Conseil de la part des activités faisant explicitement référence ou directement liée au domaine d'expertise de la promotion du dialogue social et du tripartisme.
27. Dans le cadre de son Plan d'action, le Centre établira également un mécanisme interne d'examen par les pairs du matériel de formation utilisé dans ses cours réguliers. L'objectif du mécanisme d'examen est d'évaluer dans quelle mesure les messages clés de l'OIT liés à la promotion du dialogue social et du tripartisme, mais aussi à la promotion des normes internationales du travail et de l'égalité des genres et de la diversité, sont intégrés dans le matériel de formation du Centre. Le matériel de formation en question sera amélioré par le programme technique concerné en fonction du résultat du mécanisme d'examen.
28. Dans le cadre de son Plan d'action, le Centre commandera à travers les Programmes des activités pour les travailleurs et les employeurs et le Programme de la protection sociale, de la gouvernance et du tripartisme, des études de cas de bonnes pratiques locales en matière de dialogue social et tripartisme. Ces études de cas seront disponibles sous forme de recueil pour servir d'objets d'apprentissage dans les activités de formation du Centre.

29. Le Centre encouragera l'adoption de formations liées au domaine d'expertise de la promotion du dialogue social et du tripartisme en mobilisant des ressources extrabudgétaires consacrées à la coopération technique liée aux projets de coopération pour le développement menés par l'OIT (tels que le Projet de promotion du dialogue social et des relations professionnelles au Bangladesh et le Projet sur les relations professionnelles au Myanmar). Le Centre renforcera en outre ses services consultatifs pour le développement des capacités institutionnelles qu'il fournit aux instituts de formation nationaux et régionaux ayant pour mission de promouvoir le dialogue social et le tripartisme notamment dans les institutions gouvernementales, comme l'*African Regional Labour Administration Centre* (ARLAC) et le Centre Régional Africain d'Administration du Travail (CRADAT). Dans l'attente de la disponibilité de ressources financières et de la demande des mandants locaux, cet appui au développement des capacités institutionnelles inclura la conception et l'organisation conjointes d'activités de formation présentielle et à distance dans les régions. L'accent sera mis sur la participation de personnes ressources locales ayant une expertise spécifique au contexte dans le dialogue social.

30. En étroite consultation avec l'Unité du dialogue social et du tripartisme du Département de la gouvernance de l'OIT, le Centre étudiera la possibilité d'élaborer un nouveau cours de formation sur le dialogue social transfrontalier dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Le nouveau cours de formation tiendra compte des recommandations de la prochaine Réunion tripartite d'experts de haut niveau sur le dialogue social transfrontalier, organisée par l'OIT et prévue en février 2019.

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

Turin, août 2018