



Organisation
internationale
du Travail

LE RECRUTEMENT EQUITABLE EST IMPORTANT POUR LES ENTREPRISES

Leçons tirées d'un projet-pilote mené dans
le secteur de la construction au Qatar



La question du recrutement équitaine occupe une place centrale au sein de l'agenda de la réforme du Travail dans notre pays. Nous nous engageons à mettre en place des pratiques de recrutement équitaines, conformément aux normes internationales du travail et aux meilleures pratiques

Yousuf Mohamed Al Othman Fakhroo, Ministre du Développement administratif, du Travail et des Affaires sociales de l'État du Qatar.

Principaux résultats

Le projet-pilote a

- ◆ démontré que le recrutement équitable est bénéfique aux entreprises et qu'il peut être mis en œuvre dans un délai relativement court.
- ◆ abouti à une réduction significative des commissions de recrutement et coûts connexes, ainsi que de la dette contractée par les travailleurs.
- ◆ facilité une prise de décision informée concernant la migration et a réduit le risque d'abus et de tromperies sur les contrats de travail.
- ◆ conduit à un mécanisme efficace de règlement des plaintes réduisant le risque d'escalade des litiges.

Les parties prenantes

- ◆ Ministère du Développement administratif, du Travail et des Affaires sociales du Qatar (ADLSA)
- ◆ Bureau de projet de l'Organisation internationale du Travail (OIT) au Qatar
- ◆ QDVC, société par actions de Qatari Diar et de VINCI Construction Grands Projets, opérant des services d'ingénierie et de construction pour des projets majeurs d'infrastructures.
- ◆ Structural Technical Services and Contracting (STS), société qatarienne spécialisée dans le recrutement et le placement de main d'œuvre, prestataire de services de QDVC.
- ◆ Bonanza Overseas (Bonanza), agence de recrutement privée au Bangladesh, prestataire de STS.

POURQUOI LE RECRUTEMENT ÉQUITABLE COMPTE-IL ?

Ces dernières années, l'État du Qatar a mis en œuvre un ambitieux programme de réformes dans le domaine du travail qui bénéficie aux travailleurs, aux employeurs et à l'ensemble de l'économie.

L'OIT, qui travaille en étroite coopération avec le gouvernement afin d'appuyer ces réformes, a ouvert un bureau à Doha en avril 2018.

La promotion de pratiques de recrutement équitable, principalement grâce à l'engagement du secteur privé, constitue l'une des pierres angulaires du [Programme de coopération technique ADLSA-OIT](#). Bien que le droit du travail du Qatar interdise spécifiquement d'imposer des commissions de recrutement aux travailleurs migrants ainsi que des frais connexes¹, trop souvent ces derniers sont encore contraints de payer des sommes importantes et font l'objet de pratiques trompeuses quant à leurs contrats de travail. La servitude pour dettes est l'un des principaux indicateurs du travail forcé, qui constitue un délit au Qatar. Le fait d'être associées à ce type de pratiques peut en outre faire courir un risque réputationnel important pour les entreprises.

Qu'est-ce que le recrutement équitable?

Selon les [Principes généraux et directives opérationnelles concernant le recrutement équitable](#), le recrutement équitable requiert les conditions suivantes :

- ◆ Aucune commission de recrutement ni frais connexe ne doit être facturé aux travailleurs
- ◆ Les conditions d'emploi doivent être entièrement explicitées d'une manière vérifiable et compréhensible; et
- ◆ Les travailleurs doivent avoir accès à une procédure de traitement des réclamations gratuite ou abordable.

¹ Article 33 de la Loi du travail 14 de 2004 du Qatar.

UN PROCESSUS QUE CHAQUE ENTREPRISE DOIT MENER

Début 2018, QDVC a signé un Partenariat public-privé avec le Bureau de projet de l'OIT au Qatar afin de mettre en œuvre un projet-pilote concernant le recrutement équitable. Le secteur de la construction a été identifié en raison de sa dépendance relativement importante à l'égard des travailleurs migrants à bas salaire et de ses chaînes d'approvisionnement et de sous-traitance souvent longues et complexes.

Pour remédier aux vulnérabilités auxquelles les travailleurs doivent faire face au sein des chaînes d'approvisionnement, le projet-pilote a porté sur les pratiques de recrutement de STS, une agence de placement de travailleurs intérimaires sur les chantiers de QDVC. En raison du grand nombre de travailleurs recrutés par STS au Bangladesh, le projet a concerné spécifiquement le couloir de migration entre le Bangladesh et le Qatar. Bonanza, l'agence de recrutement partenaire de longue date de STS au Bangladesh, a également donné son accord pour participer au projet-pilote.

En janvier 2018, encouragée et accompagnée par QDVC², STS avait déjà adopté une politique consistant à ne facturer aucune commission de recrutement ou frais connexe aux travailleurs. Afin de compléter ce processus, STS et Bonanza ont estimé que le projet-pilote les aiderait à s'attaquer aux défis restants, grâce à l'expertise collective des autres partenaires.

Le projet-pilote, initié mi-2018, a respecté un processus rigoureux et complet. Parmi les principales étapes – pouvant être répliquées par d'autres entreprises – on peut citer :

1. **Un audit indépendant** de STS et de Bonanza ayant permis de cartographier l'ensemble du processus de recrutement et d'identifier les écarts entre les politiques et de procédures et les recommandations pour un recrutement équitable.
2. **Un programme de développement des capacités**, basé sur les conclusions de l'audit indépendant, a été mis en place. Il comprenait une série de formations afin de remédier aux écarts identifiés. Il a conduit à une coopération accrue entre toutes les parties prenantes et au transfert de savoir-faire entre QDVC et ses partenaires dans la chaîne d'approvisionnement. STS et Bonanza ont bénéficié d'une assistance technique afin de réviser et développer leurs politiques et outils en vue de mettre en œuvre un recrutement équitable.
 - ▷ **Le contrat de service entre STS et Bonanza a été amendé** afin de refléter les principes du recrutement équitable. Le contrat stipule qu'aucune commission de recrutement ou frais connexes ne doivent être facturés aux travailleurs migrants et fait apparaître un décompte détaillé des frais de recrutement et coûts connexes³ à payer par l'employeur, réduisant le risque de coûts cachés pour les travailleurs. Il indique également que l'agence de recrutement doit exercer un contrôle sur la totalité du processus de recrutement.
 - ▷ **Les procédures de recrutement ont été améliorées** afin de remédier aux problèmes déjà mis en évidence. Une cartographie du processus de recrutement a été réalisée par Bonanza pour identifier les risques à chaque étape du recrutement et afin de mettre en place les mécanismes nécessaires pour les réduire. Par exemple, les offres d'emploi de

2 QDVC entretient une longue relation de travail avec STS ; ayant fait l'objet d'audits par le passé de la part de QDVC sur des aspects essentiels du droit du travail, y compris en matière de conditions d'hébergement et de travail, STS avait montré un vif intérêt pour améliorer ses pratiques de recrutement. Pour contribuer à cette démarche, QDVC avait partagé avec STS toutes les ressources pertinentes et les outils dont elle disposait.

3 Pour davantage d'informations sur les exemples de décomptes des commissions de recrutement et frais connexes, nous vous invitons à consulter [Promoting Fair Recruitment and Employment – A Guidance Tool for Hotels in Qatar](#).

Bonanza sont publiées dans la presse locale et les recrutements ont lieu directement dans les villages d'origine des migrants afin de gérer les risques potentiels que représentent les intermédiaires qui facturent des commissions et fournissent des informations trompeuses.

▷ **Un programme préalable au départ a été créé** afin d'éviter les pratiques trompeuses aux différentes étapes du processus de recrutement, insistant sur le fait que les travailleurs ne doivent pas payer de commissions de recrutement ou frais connexes. En complément de vidéos et des brochures expliquant les conditions d'hébergement et de travail au Qatar, les représentants élus des travailleurs de STS au Qatar répondent aux questions posées par les travailleurs nouvellement recrutés au Bangladesh.

▷ **Les procédures de traitement des réclamations ont été revues.** STS a adopté une politique de traitement des réclamations et a développé des procédures complémentaires. Dans le cadre de la mise en place d'un mécanisme efficace de règlement des plaintes, STS a également créé un groupe WhatsApp ainsi qu'une ligne d'assistance téléphonique⁴ grâce auxquels les travailleurs peuvent poser des questions et signaler directement tout abus durant le processus de recrutement telle que le paiement de commissions à des intermédiaires. De même, Bonanza a mis en place des formulaires de réclamation et a créé un centre d'appels afin de répondre aux questions ou aux plaintes des travailleurs pendant la phase précédant le départ.

3. Une évaluation de l'impact de l'étude-pilote a été réalisée par l'université Tufts⁵ afin d'en déterminer l'efficacité pour les travailleurs ainsi que les bénéfices potentiels pour les employeurs. Cette évaluation a été menée sur 15 mois. Afin de pouvoir comparer entre les différents groupes, des données ont été recueillies auprès des travailleurs recrutés avant et après le projet-pilote, entre 8 et 16 mois après leur arrivée au Qatar. Des entretiens approfondis avec 343 travailleurs recrutés par STS avant et après le projet-pilote ont été réalisés. L'évaluation d'impact a été essentielle pour mesurer l'efficacité des politiques et des procédures de recrutement équitable mises en place et pour identifier les dernières difficultés restant à résoudre.

L'IMPACT DU RECRUTEMENT EQUITABLE

L'évaluation d'impact a mis en évidence de nombreux changements positifs suite à l'adoption par STS en janvier 2018 d'une politique visant à ne pas facturer de frais de recrutement ou frais connexes aux travailleurs.

Parmi les principaux enseignements, on peut citer:

- ◆ **Une baisse importante des commissions de recrutement et des frais connexes payés par les travailleurs.**
- ◆ **Une réduction majeure de l'endettement des travailleurs.**
- ◆ **Un nombre réduit de cas de pratiques trompeuses en matière de contrats de travail.**

4 STS a reporté un total de 239 appels reçus sur la ligne d'assistance téléphonique entre mai et décembre 2019. Ces appels ont porté sur la recherche d'informations supplémentaires concernant les conditions d'emploi, le processus de recrutement et la date de départ. Ils ont également signalé des intermédiaires externes demandant des frais de recrutement et frais connexes.

5 L'évaluation d'impact a été réalisée par le département d'Economie de l'université Tufts qui possède une grande expérience dans l'utilisation des modèles économétriques pour analyser les questions économiques, politiques et sociales, en collaboration avec Associates for Community and Population Research. L'OIT avait déjà collaboré avec eux par le passé afin d'évaluer l'impact de son projet-pilote sur le recrutement équitable dans le secteur de l'habillement.

	Recrutés avant le changement de politique de STS⁶	Recrutés avant le projet-pilote mais après le changement de politique de STS	Recrutés après le projet-pilote
Commissions de recrutement et frais connexes moyens payés par les travailleurs	\$3,408 Soit, 11.7 mois environ de salaire mensuel total moyen	\$669 Soit, 2.7 mois environ de salaire mensuel total moyen	\$300⁷ Soit, 1 mois environ de salaire mensuel total moyen
Aucun endettement lié à la migration	45% ⁸	90% ⁹	93%¹⁰
Le contrat de travail a changé pendant le processus de migration	35%	17%	8%
Travailleurs ayant été informés des horaires de travail et du salaire seulement après avoir émigré	10%	3%	0%

L'évaluation a également mis en évidence une amélioration des relations entre les travailleurs et la direction, des progrès significatifs en matière de santé mentale chez les travailleurs et une volonté accrue d'avoir à nouveau recours à la migration pour trouver du travail à l'avenir.

De plus, le secteur de la construction au Qatar et le pays dans son ensemble bénéficient de l'existence d'entreprises et de sous-traitants dont les pratiques sont conformes aux principes du recrutement équitable de l'OIT.

⁶ Outre sa décision de ne pas facturer de commissions de recrutement aux travailleurs, STS a de nouveau amendé sa politique et ses procédures après avoir effectué une évaluation début 2018.

⁷ Les frais les plus courants et les plus coûteux que les travailleurs signalent généralement avoir payés sont des coûts liés à l'obtention d'un passeport et ceux liés au transport local et au logement pendant le processus de recrutement au Bangladesh.

⁸ Après deux années au Qatar.

⁹ Après deux années au Qatar.

¹⁰ Après un an et demi au Qatar.

QUAND LE RECRUTEMENT ÉQUITABLE DEVIENT RÉALITÉ

Le projet-pilote a montré que la mise en œuvre du recrutement équitable est possible avec **l'engagement et la transparence de toutes les parties impliquées. Les outils opérationnels** qui ont été développés à travers ce projet peuvent être facilement utilisés et adaptés afin de lutter contre les pratiques de recrutement coercitives et trompeuses.

Il a aussi été démontré que **les entreprises pouvaient parvenir au recrutement équitable dans un laps de temps relativement court**. Il aura suffi de quelques mois pour :

- ◆ parvenir à une baisse considérable du montant moyen des commissions de recrutement et frais connexes payés par les travailleurs ainsi que des pratiques trompeuses en matière de contrats de travail,
- ◆ réformer en profondeur la politique et les pratiques des entreprises dans ce domaine et respecter les conditions d'un recrutement équitable.

Si le projet-pilote a mis en évidence **les bénéfices pour les travailleurs**, il a également montré que les entreprises pouvaient **réduire les risques liés au recrutement non-équitable**, tout en facilitant une **meilleure sélection des travailleurs**.¹¹

Bien qu'elle se soit concentrée sur le recrutement de travailleurs au Bangladesh pour le secteur de la construction au Qatar, **ce projet-pilote peut servir d'étude de cas pour mener des initiatives similaires dans d'autres pays et d'autres secteurs**.

¹¹ STS a procédé au licenciement de 21 pour cent des travailleurs recrutés avant le projet-pilote, au cours des 18 premiers mois de travail, contre 0 pour cent des travailleurs recrutés après le projet-pilote.

“

On peut tirer un enseignement important de ce projet-pilote: vouloir, c'est pouvoir! Dans le secteur de la construction comme en dehors, les clients et entreprises ont un rôle-clé à jouer pour faire évoluer les pratiques vers le recrutement équitable.

Henriette McCool,
Responsable RSE, VINCI/QDVC

“

En tant qu'agence de recrutement, le fait de disposer de meilleures politiques de recrutement, de meilleurs mécanismes de réclamation et procédures d'évaluation nous donne un avantage concurrentiel lorsque nous travaillons avec nos clients

Mahsoun Choudhury,
de Bonanza Overseas

“

Ce projet-pilote a été une bonne occasion pour nous d'améliorer notre fonctionnement et nos processus sur le plan interne en matière de recrutement équitable et de nous assurer qu'ils étaient bien à jour. Même si le projet-pilote ciblait les travailleurs du Bangladesh dans le secteur de la construction, nous avons été en mesure d'utiliser ces politiques et de répliquer ces outils dans d'autres secteurs et d'autres domaines dans lesquels nous travaillons

Sebtain Nasser, Directeur des Ressources humaines
et des opérations de STS

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que l'Organisation internationale du Travail (OIT) ou le ministère du Développement administratif, du Travail et des Affaires sociales du Qatar (ADLSA) souscrivent 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 de l'OIT ou de l'ADLSA, aucune appréciation favorable ou défavorable.

