



Que sont les systèmes de marché et en quoi sont-ils importants ?

L'objectif d'un emploi décent pour tous peut parfois apparaître comme un défi insurmontable. Un tiers des personnes actives dans le monde ne gagnent pas suffisamment pour s'élever avec leurs familles au-dessus du seuil de pauvreté. Des millions de ces « travailleurs pauvres » occupent des emplois dangereux ou souffrent de discrimination – et ne disposent ni du pouvoir, ni des moyens d'expression nécessaires pour améliorer leur situation.

Alors, par où commencer ? De nombreux responsables de projets ont entrepris de mettre au point un outil ou de favoriser l'introduction de nouvelles politiques. Cependant, les causes profondes du travail non décent ne peuvent pas être réglées avec de la formation ou une nouvelle réglementation officielle ; elles sont en effet le fruit des interactions complexes entre les pratiques des entreprises, la demande du marché, les relations interentreprises, les normes sociales et les règles existantes.

Un système de marché est composé d'un grand nombre de « fonctions de soutien » et de « règles » qui déterminent la façon dont un marché fonctionne pour les femmes et les hommes pauvres. Une approche systémique cherche donc à déterminer, traiter et éliminer les obstacles au développement de marchés plus inclusifs au sein même des systèmes.

Le but est de produire un impact :

- **Prolongé.** Les projets engendrent des changements de comportement durables chez les acteurs publics et privés en jouant à la fois sur la motivation et la capacité de ces derniers à adopter de nouvelles méthodes de travail, de manière à ce que l'impact du projet perdure une fois les interventions terminées ;
- **Élargi.** Dans la mesure où les obstacles à la croissance sont éliminés, le changement est reproduit et généralisé dans l'ensemble du secteur, plutôt que de se limiter aux seuls acteurs directement associés au projet.

Cette note donne un aperçu de ce que signifie l'adoption d'une approche systémique du travail décent.

“ Le travail décent : l'aspiration à faire en sorte que toute personne – homme ou femme – puisse travailler dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine ”

LES FAITS ET LES CHIFFRES

200 millions de chômeurs

800 millions de travailleurs pauvres

2.3 millions de décès suite à des accidents du travail chaque année

73% de travailleurs dont la protection sociale est partielle ou inexistante



Détermination des déficits du travail décent

Une approche systémique dépend du contexte. Elle commence par une série de questions qu'il faut se poser pour restreindre le champ du projet :

- Quels sont les marchés qui **concernent** un grand nombre de travailleurs pauvres, à la fois comme producteurs et comme employés ?
- Comment se manifeste le fait que ces marchés ne profitent pas aux pauvres : quels sont les déficits du travail décent (voir l'encadré 1) les plus **importants** ?
- Lequel de ces marchés a un **potentiel de croissance** ?

- Sur lequel de ces marchés est-il **possible** de travailler étant donné le champ, la durée et le budget du projet ?

Que l'on parle d'ouvriers faiblement rémunérés, de travailleurs marginalisés ou de producteurs ruraux, certains secteurs seront inévitablement plus importants que d'autres s'agissant du bien-être et des moyens de subsistance des pauvres. Par ailleurs, certains déficits de travail décent se feront sentir plus durement que d'autres. Des choix stratégiques difficiles devront être faits. Dans le cadre des projets, des **priorités** devront être établies en ce qui concerne les marchés, les déficits et les obstacles à traiter.

Bien que l'amélioration des revenus soit souvent une stratégie essen-

tielle pour extraire des personnes de la pauvreté, un affranchissement durable de cette pauvreté passe par des emplois de qualité et le traitement d'aspects non monétaires de l'emploi. Les travailleurs seront probablement confrontés à de nombreux problèmes, mais il ne sera pas possible d'aborder tous ces problèmes en même temps. Un ouvrier qui travaille sur un chantier de construction dangereux, par exemple, aura probablement besoin de voir ses conditions de sécurité au travail s'améliorer rapidement, avant tous les autres aspects du travail décent (qui nécessitent qu'un travailleur soit en vie !).

Il est donc essentiel de sélectionner un secteur à travers le **prisme du travail décent** comme indiqué dans l'encadré 2.

ENCADRÉ

1

Les 10 déficits de travail décent

1. Perspectives d'emploi insuffisantes
2. Rémunération insuffisante et emploi non productif
3. Horaires indécentes
4. Impossibilité de concilier travail, vie de famille et vie privée
5. Formes de travail qu'il y a lieu d'abolir
6. Absence de stabilité et de sécurité de l'emploi
7. Inégalité des chances et de traitement dans l'emploi
8. Absence de sécurité au travail
9. Absence de filets de protection sociale
10. Absence de représentation des travailleurs

Source : *Decent Work and Quality in Work
Statistical Indicators: Prospects for conversion? BIT*

UN MYTHE DÉCONSTRUIT !

Des revenus ou des salaires plus élevés sont un aspect du travail décent

La rémunération – qu'il s'agisse des salaires des employés ou des revenus des petits producteurs – est un aspect essentiel du travail décent. Les responsables de projets ont parfois l'impression qu'ils n'améliorent pas le caractère « décent » des emplois s'ils traitent le problème des revenus sans s'attacher aux autres aspects de la qualité des emplois. Pourtant, l'insuffisance des rémunérations est souvent l'un des principaux déficits du travail décent auxquels sont confrontés les pauvres, en particulier lorsque les rendements du travail et de la terre sont faibles. En revanche, les projets centrés uniquement sur l'accroissement des revenus (ou des emplois productifs) ne sauraient être considérés automatiquement comme des projets visant à combler des déficits de travail décent, à moins qu'un diagnostic n'ait été effectué pour vérifier que l'insuffisance des revenus correspond au déficit à traiter en urgence. Il se peut que la question des revenus soit la plus importante, mais à moins de sélectionner et d'analyser un secteur à travers le prisme du travail décent, il est impossible de le savoir.



Mise en pratique d'une approche systémique du travail décent

Une fois les secteurs sélectionnés, un cycle itératif débute, constitué de phases d'analyse, d'action et d'ajustement, afin de circonscrire les causes profondes des dysfonctionnements du marché.

L'analyse consiste à déterminer la nature puis les causes des dysfonctionnements du système pour les pauvres.

Une bonne analyse des systèmes de marché permet de mettre au point des interventions qui ne se limitent pas aux problèmes des entreprises, mais qui s'attaquent à des problèmes généralisés et systémiques. L'idée est de remé-

dier aux causes profondes et non aux seuls symptômes des dysfonctionnements. Autrement dit, il s'agit d'aller au-delà de la partie émergée de l'iceberg pour comprendre ce qui se trouve en dessous, à savoir, les questions plus vastes et plus complexes qui sont à l'origine du problème, comme le montre la figure ci-contre.

Ainsi, les raisons de l'absence de travail décent peuvent ne pas apparaître clairement à première vue. Il est donc essentiel de chercher le pourquoi avant de se précipiter avec une « solution » préconçue.

L'analyse n'est évidemment pas une tâche ponctuelle mais une partie d'un processus continu visant à mieux comprendre la dynamique des systèmes de marché. Une démarche de recherche-ac-

tion, comme dans le secteur de la fabrication de meubles en bois au Pérou (voir l'encadré 4), peut aider à générer plus rapidement de nouvelles idées basées sur l'expérience du monde réel plutôt que sur la théorie.

Faibles performances des entreprises



ENCADRÉ

2

Sélectionner des secteurs d'activité en vue d'y créer des emplois décents

Les responsables de projets choisissent généralement les secteurs dans lesquels interviendra l'aide de critères de sélection.

Intégrer les critères du travail décent à ces critères de sélection implique d'examiner chaque déficit de travail décent, afin de déterminer ceux qui concernent les pauvres et auxquels il est possible de remédier, dans un secteur présentant un potentiel de croissance. Si les interventions visant à améliorer la qualité des emplois ont peu ou pas d'effet alors que les autres interventions en ont, on pourra aboutir à une augmentation du nombre d'emplois de qualité médiocre ; en revanche, s'il est possible d'améliorer le caractère décent du travail, cela peut contribuer à un accroissement du nombre d'emplois et des revenus.

À lire pour en savoir plus : pour des conseils, se reporter au chapitre 1 du guide intitulé *[Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent](#)* ; pour consulter un outil d'aide à la sélection des secteurs, se reporter à la publication conjointe de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et de la GIZ, intitulée *[Lignes directrices pour sélectionner des chaînes de valeur : Intégration des critères économiques, environnementaux, sociaux et institutionnels](#)*, rapports des évaluations menées en [Pérou](#).

Éviter les écueils de la terminologie

De nombreux termes sont utilisés pour décrire les aspects qualitatifs de l'emploi. La « qualité de vie au travail » fait référence à la perception qu'ont les travailleurs de leur emploi ; les « conditions de travail » correspondent aux conditions dans lesquelles une personne exerce son emploi – l'environnement physique, par exemple ; la « qualité des emplois » englobe quant à elle tous les aspects relatifs au milieu de travail et à la nature des tâches (diversité des compétences, importance des tâches, autonomie, etc.). La définition du « travail décent » reprend toutes les notions précédentes, auxquelles s'ajoutent l'ensemble des relations existant sur le marché du travail et des institutions de ce marché.

Le but ultime d'une approche systémique est d'avoir des retombées positives pour des travailleurs ou des producteurs pauvres, d'où le fait que l'on parle souvent d'améliorer les conditions de travail de ces personnes. Pour y parvenir cependant, il est nécessaire d'intervenir sur les « systèmes » environnants. La phase de diagnostic amène donc souvent à comprendre et à traiter des problèmes en rapport avec le « système » de marché du travail, c'est à dire des problèmes de qualification, de dialogue social et de politique de l'emploi.

Adapté de « The quality of employment and decent work: definitions, methodologies, and ongoing debates » par Brendan Burchell, Kirsten Sehnbruch, Agnieszka Piasna et Nurjk Agloni



Un programme est alors prêt pour passer à l'action

Une approche systémique a pour but de faire évoluer les comportements et les pratiques des acteurs d'un marché, qu'il s'agisse d'organismes publics ou d'entreprises privées. Les responsables de projets travaillent généralement avec un petit nombre d'acteurs pour tester de nouvelles méthodes de travail, avant d'inciter d'autres acteurs à adopter l'innovation si celle-ci est une réussite. Les activités menées dans le cadre de projets pour encourager les partenaires à changer leurs habitudes peuvent varier, et vont de tactiques « douces » comme le conseil ou la facilitation des relations à des tactiques « plus dures » comme le partage des coûts financiers.

Intervenir sur des systèmes de marché n'est pas une science, c'est un art. Dans l'assistance apportée aux acteurs du marché, il est nécessaire de trouver le juste équilibre entre un soutien trop faible pour contrer la résistance au changement et un soutien trop important pouvant entraîner une certaine dépendance. Comme il est rare d'avoir une seconde chance dans le monde réel, jamais la maxime « une bonne préparation est la clé du succès » n'a été plus appropriée ; une formation intégrant jeux de rôle et partage de conseils et d'astuces de spécialistes est essentielle pour accélérer l'apprentissage par l'expérience.

Bien menée, comme dans l'encadré 5, une démarche systémique peut aboutir à des résultats durables à grande échelle en matière de travail décent.



ENCADRÉ

3

Argumentation en faveur d'une amélioration des conditions de travail dans le secteur de la construction en Zambie

Le BIT a mis en œuvre un projet dans le secteur de la construction en Zambie, un secteur en plein essor, connu pour son informalité et ses conditions de travail dangereuses.

Le projet consistait initialement à dispenser des formations dans des entreprises de construction. Il s'est avéré que celles-ci étaient confrontées à de fortes contraintes pour trouver des capitaux et conclure des marchés, ce qui limitait leur intérêt et leur capacité à investir dans la main-d'œuvre. Une analyse des systèmes de marché effectuée par le BIT a permis de préciser plusieurs raisons à cela, notamment la place trop importante des critères de prix dans les procédures de passation des marchés publics – l'État étant le principal client de ces entreprises – avec pour effet une « course au moins disant » sur un marché où des entreprises sous pression devaient rogner sur l'ensemble de leurs coûts pour rester compétitives. Les équipements de protection individuelle, la formation des travailleurs et l'acquisition d'engins plus sûrs étaient souvent les premières lignes budgétaires à disparaître.

En se concentrant sur les causes profondes (dans le système de passation des marchés publics) plutôt que sur les symptômes (dans les entreprises elles-mêmes) des dysfonctionnements, le projet avait beaucoup plus de chances d'entraîner des améliorations durables et généralisables de la qualité des emplois pour les travailleurs pauvres.

Lire le rapport de recherche : *Good Working Conditions, Good Business?*

ENCADRÉ

4

Rejoindre l'analyse et l'action dans le secteur de la fabrication de meubles en bois au Pérou

Dans le cadre d'un projet du BIT mis en œuvre au Pérou, une étude exploratoire rapide du secteur de la fabrication de meubles en bois a soupçonné l'existence de nombreuses « inconnues » à l'origine de conditions de travail médiocres. Plutôt que de « copier-coller » une solution déjà mise en œuvre ailleurs ou de consacrer des mois à des recherches académiques, il a été décidé d'opter pour une démarche de recherche-action. Il a donc fallu émettre un ensemble d'hypothèses sur les causes du mauvais fonctionnement des principales fonctions et règles du système, et réaliser une série de « microprojets pilotes » pour tester ces hypothèses par itération.

Lire le rapport d'étude exploratoire sur le secteur de la fabrication de meubles en bois (en espagnol) : *Investigación de acción para promover mejores condiciones de trabajo en el sector de madera y muebles.*

Ce qui se mesure se gère

Il ne suffit évidemment pas de mettre en œuvre des interventions « figées » pour faciliter un changement systémique sur des marchés. Il faut au contraire mesurer l'impact des interventions de manière proactive et garder à l'esprit que ces interventions pourront demander quelques adaptations. La mesure des résultats est donc essentielle dans un projet portant sur les systèmes de marché, comme le montre l'exemple du Timor-Leste dans l'encadré 6.



ENCADRÉ

5

Exemples de résultats durables en matière de travail décent obtenus grâce à une approche systémique

- En Ouganda, un projet du BIT visant à améliorer le fonctionnement du marché du travail a permis à 25 000 producteurs de tabac vivant dans la pauvreté de voir leurs revenus passer de 180 USD à 350 USD par an et aux ouvrières d'augmenter leurs revenus de 40 à 60 %.
- Au Sri Lanka, un projet du BIT portant sur les systèmes de marché a permis de toucher plus de 15 000 entreprises. Dans un seul district, 3000 producteurs laitiers ont triplé la productivité de leurs vaches et on estime qu'ils ont augmenté leurs effectifs en personnel de 11 % sur leurs exploitations.
- Au Timor-Leste, une étude d'impact a montré qu'un projet mis en œuvre par le BIT dans le secteur horticole avait abouti à une augmentation des revenus des exploitants de 274 USD par an. Plus de la moitié (56 %) des agriculteurs bénéficiaires vivaient en dessous du seuil national de pauvreté.

ENCADRÉ

6

Mesurer pour apprendre, apprendre à mesurer au Timor-Leste

Au Timor-Leste, dans le cadre du projet BOSS du BIT sur les débouchés commerciaux et les services d'appui, un système de mesure des résultats a été mis en place, inspiré de la **norme du CDEE**, une méthode structurée de collecte et d'analyse des données fondée sur des chaînes de résultats.

Ce système s'est avéré particulièrement utile lorsque les changements attendus ne se produisaient pas comme prévu. Lorsque le volume des ventes et la qualité des produits ont chuté dans un modèle d'intervention pour l'agriculture contractuelle testé avec un acheteur de produits horticoles, les responsables du projet BOSS ont réexaminé les hypothèses sur lesquelles reposait leur chaîne de résultats. En interrogeant des petits producteurs horticoles, ils ont mis en évidence un problème dans la communication entre les producteurs et l'acheteur. Cette analyse en temps réel leur a permis de réagir rapidement. Les responsables du projet ont alors conseillé au partenaire privé d'améliorer l'information des producteurs concernant les fluctuations de prix et de clarifier les accords contractuels. Tout comme les enseignements retenus permettent d'apporter des changements aux interventions au fil du temps, un système flexible pour mesurer l'impact, qui fournit des renseignements utiles aux projets, permet d'effectuer des ajustements à mi-parcours.

Lire à ce sujet : ***Thin Markets, Thick Impact? The BOSS project in Timor-Leste***



Ce qu'il faut retenir : Une approche systémique du travail décent implique de

Comprendre LES SYSTÈMES DE MARCHÉ

- Composés d'un grand nombre d'acteurs, de fonctions de soutien et de règles
- Repérer des secteurs de croissance pertinents

Et leur incidence sur les personnes vivant DANS LA PAUVRETÉ

- Se demander quels sont les systèmes d'appui qui ne profitent pas aux pauvres et pourquoi
- Hiérarchiser les déficits contextuels du travail décent

Par UNE ANALYSE

- Mettre l'accent sur les causes profondes et non sur les symptômes
- Faire de l'analyse un travail permanent et non ponctuel

En insistant fortement sur LA VIABILITÉ ET LA TRANSPOSITION À PLUS GRANDE ÉCHELLE

- Les interventions mises en œuvre sont influencées par la vision de l'avenir
- Déterminer « qui fait » et « qui paye » pour chaque fonction du marché

Et sur la mise en œuvre par UNE FACILITATION DU PROCESSUS

- Travailler sur la motivation et la capacité des acteurs à changer
- Intégrer de nombreux autres acteurs pour une mise en œuvre à plus grande échelle

Cette note s'appuie sur le guide opérationnel de la démarche « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » du Springfield Centre (2015) et sur le guide du BIT intitulé « Le développement des chaînes de valeur au service du travail décent » (2015).

Rédigée par le Lab du BIT (www.ilo.org/thelab), un projet financé par le Secrétariat d'État suisse à l'économie (SECO) et axé sur les nouvelles utilisations d'une approche systémique pour éliminer les blocages qui empêchent d'obtenir des résultats en matière de travail décent.

