

# INTERVENTIONS DE L'OIT DANS LES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT MONDIALES EN MATIÈRE DE TRAVAIL DÉCENT

Synthèse des leçons apprises;  
ce qui fonctionne et pourquoi, 2010–2019

Résumé exécutif



Organisation  
internationale  
du Travail

100  
1919-2019



Interventions de l'OIT dans les chaînes d'approvisionnement  
mondiales en matière de Travail Décent:  
Synthèse des leçons apprises; ce qui fonctionne et pourquoi  
2010–2019

**Résumé exécutif**

Septembre 2019

---

**BUREAU D'ÉVALUATION**

Copyright © Organisation internationale du Travail 2019  
Première édition 2019

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.ifro.org](http://www.ifro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

*Interventions de l'OIT dans les chaînes d'approvisionnement mondiales en matière de Travail Dément: Synthèse des leçons apprises; ce qui fonctionne et pourquoi, 2010–2019*

ISBN 978-92-2-133984-7 (web pdf)

*Données de catalogage du BIT*

---

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).

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

*Création graphique, conception typographique, mise en pages, préparation des manuscrits, lecture et correction d'épreuves, impression, édition électronique et distribution*

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code: JMB-CORR-REPRO

## REMERCIEMENTS

---

Ce rapport a été préparé préalablement à la 337<sup>ème</sup> Séance du Conseil d'Administration qui traitera de l'état d'avancement du Programme d'Action pour le Travail Décent dans les Chaînes d'Approvisionnement Mondiales (CAM). L'Organisation Internationale du Travail (OIT), le Bureau d'Évaluation (EVAL) et le Bureau de la Directrice Générale Adjointe pour les Politiques (DDG/P) ont collaboré à cette synthèse en tant que contribution au document GB.337/INS/4, qui est une réponse à la demande d'une étude stratégique des programmes de coopération au développement de l'OIT dans les chaînes d'approvisionnement mondiales dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan de travail.

L'étude a été préparée par Tony Powers, consultant international indépendant en matière d'évaluation et gérée par Patricia Vidal Hurtado, Responsable d'Évaluation à EVAL. Guy Thijs, Directeur d'EVAL, a supervisé le travail pour garantir la qualité et l'indépendance de l'étude, alors que Wael Issa, Conseiller Technique Supérieur en CAM (DDG/P) et Caitlin Helfrich, Spécialiste des CAM (DDG/P), ont fourni les apports, le soutien et les conseils techniques pendant toute la procédure.

Ce rapport a bénéficié des apports de plusieurs unités et individualités au sein de l'OIT. C'est pourquoi EVAL et DDG/P souhaitent remercier: Marchés du travail inclusifs, relations professionnelles et conditions de travail (INWORK) du Département des Conditions de Travail et de l'Égalité (WORKQUALITY); le Développement et l'Investissement (DEVINVEST) du Département de la Politique de l'Emploi (EMPLOYMENT); les Petites et Moyennes Entreprises (SME) et les Entreprises Multinationales (MULTI) du Département des Entreprises (ENTERPRISES); les Principes et Droits Fondamentaux du Travail (FUNDAMENTALS), l'Administration du Travail, l'Inspection du Travail et la Sécurité et Santé au Travail (LABADMIN/OSH), et Better Work (BETTERWORK) du Département de la Gouvernance et du Tripartisme (GOVERNANCE); le Département des Partenariats et appui aux programmes extérieurs (PARDEV); le Bureau pour les Activités des Travailleurs (ACTRAV); et le Bureau pour les Activités des Employeurs (ACT/EMP).

Toute erreur ou omission incombe à EVAL.



## RÉSUMÉ EXÉCUTIF<sup>1</sup>

---

La synthèse des rapports d'évaluation fait partie de *l'Etude stratégique des programmes existants de l'OIT en matière de coopération au développement dans les chaînes d'approvisionnement mondiales*, qui constitue un document du programme d'action approuvé par le Conseil d'Administration pour la période 2017–2021. Commandée à la fois par le Bureau d'Évaluation de l'OIT (EVAL) et le Bureau de la Directrice Générale Adjointe pour les Politiques (DDG/P), l'étude suit la méthodologie établie par EVAL pour la conduite de telles études de synthèse, en identifiant et analysant un échantillon de 40 interventions de l'OIT en matière de chaînes d'approvisionnement mondiales (CAM) sur la période 2010–2019.<sup>2</sup> L'étude est censée apporter une contribution au rapport à mi-parcours du Bureau sur le programme d'action qui doit faire l'objet de la discussion de la 337<sup>ème</sup> Séance du Conseil d'Administration. Afin de compléter l'analyse des rapports, un certain nombre de personnes clés du siège de l'OIT ont été interviewées pour avoir une information plus contextuelle et inscrire l'étude dans le contexte des pratiques contemporaines en matière de CAM.

### CONCLUSIONS CLÉS DE LA SYNTHÈSE

**Les Chaînes d'Approvisionnement Mondiales offrent à l'OIT une plateforme lui permettant d'obtenir des résultats dans tout le travail qu'elle fait. Le potentiel de renforcement des énergies au sein de l'Organisation par le biais de son engagement dans les CAM est fort, mais la réalisation pratique demande plus de travail. Les entretiens révèlent qu'il est nécessaire d'avoir plus de clarté pour résoudre le problème que l'OIT essaie de traiter dans les CAM.**

Les CAM sont un "domaine" ou un contexte du travail de l'OIT plutôt qu'une catégorie ou une activité discrète. En tant que tels, un seul, voire tous les objectifs qui se trouvent au cœur de l'Agenda du Travail Décent (DWA) pourraient vraisemblablement être poursuivis dans le contexte des CAM. Ceci est vrai non seulement pour les projets de coopération au développement de l'OIT, mais aussi pour tout le travail de l'OIT au sens plus large, qui comprend les activités financées au niveau national dans le cadre de son budget régulier.

Les rapports d'évaluation étudiés n'ont généralement pas abordé les problèmes relatifs à la synergie organisationnelle, mais ceux qui l'ont fait ont conclu que la collaboration sur les CAM devait être renforcée au sein de différents départements de l'OIT. Les entretiens ont mis en lumière les bonnes avancées récentes dans le domaine de la collaboration internationale (plus précisément, la démarche "One ILO" utilisée en Ethiopie), mais plus largement, les approches vraiment holistiques et stratégiques n'étaient pas courantes.

---

<sup>1</sup> Résumés exécutifs sont également disponibles en anglais et en espagnol sur le site Web de l'OIT EVAL à l'adresse suivante: <http://www.ilo.ch/eval/synthesis-and-meta/lang--en/index.htm>

<sup>2</sup> De plus amples détails sur la méthodologie peuvent être consultés dans l'Annexe 1.

Au contraire, des partenariats opérationnels sont formés pour parvenir aux résultats spécifiques définis dans les projets.

L'un des facteurs cités dans les entretiens comme étant un obstacle possible à cette approche holistique est le manque d'une stratégie organisationnelle qui permettrait de regrouper les différents aspects de ce travail en un tout logique et cohérent. Certaines personnes interviewées n'ont pas été très claires sur le problème de politique exact que l'OIT essaie de traiter dans son travail sur les CAM et sur la question de savoir si une réponse séparée aux autres actions de l'OIT en matière de promotion du Travail Dément est nécessaire.

**Il n'existe aucune typologie définie des interventions sur les CAM au sein de l'OIT, mais les projets étudiés ont été classés selon cinq types ou titres au sens large, qui révèlent des démarches axées à la fois sur les manques et les possibilités.**

- A. Présenter, développer ou soutenir le programme Better Work (BW) – neuf des 40 rapports d'évaluation étudiés (22,5 pour cent du total).
- B. Améliorer le dialogue social au sein des grandes entreprises dans les secteurs spécifiques concernés par les CAM (autres que la démarche sur Better Work) – trois rapports (7,5 pour cent du total).
- C. Améliorer l'efficacité et la productivité des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des producteurs de petite taille et les relier aux CAM – 10 rapports (25 pour cent du total).
- D. Traiter les problèmes spécifiques aux secteurs des CAM relatifs aux Principes et Droits Fondamentaux du Travail (FPRW) et/ou la Sécurité et la Santé au Travail (OSH) – huit rapports (20 pour cent du total).
- E. Renforcer les capacités des mandants et des organismes publics et améliorer les systèmes nationaux afin de combler les manques des programmes de travail décent dans les CAM – 10 rapports (25 pour cent du total).

**L'étude de synthèse des rapports d'évaluation a révélé que l'investissement global des projets était essentiellement concentré sur l'Asie et la Région Pacifique ainsi que sur le secteur de l'habillement. En ce qui concerne le travail de l'OIT relatif aux CAM dans les secteurs autres que l'habillement et l'agriculture, l'échantillon des rapports n'a abouti qu'à des exemples ponctuels. Ceci a limité la portée de l'étude pour tirer des conclusions sectorielles plus larges sur ce travail.**

En ce qui concerne les types d'approches décrites ci-dessus, le Type E (renforcer les capacités et améliorer les systèmes nationaux) a obtenu le niveau d'investissement le plus élevé US\$62,3 millions (ou 38 pour cent du total), suivi du Type A (le programme Better Work) avec \$55,3 millions (ou 34 pour cent).

Trois des cinq types de projets définis étaient fortement concentrés sur ce secteur. Better Work (Type A) est par définition un programme qui cible les vêtements et les chaussures (c'est-à-dire 100 pour cent de ses projets et coûts). Le renforcement des capacités et l'amélioration des systèmes (Type E), bien que plus large dans son approche sectorielle, comprend des projets de très grande envergure dans le secteur de l'habillement (trois projets sur huit, mais 56 pour cent des coûts). Deux des trois projets centrés sur le dialogue social (Type B) étaient également centrés sur le secteur de l'habillement et représentaient les investissements les plus élevés de ce type (95 pour cent).

Le corollaire de cette concentration sectorielle est le fait que les cibles bénéficiaires de ces projets seront plus vraisemblablement employées comme employés d'usine du secteur formel dans de grandes entreprises.

**Un grand nombre des rapports ont mis l'accent sur le fait que les projets de courte durée n'entraînent pas de changements durables pour les participants aux CAM ou les institutions de soutien. Si les objectifs immédiats étaient généralement réalisés, l'impact sur les manques en matière de travail décent des projets couverts par l'étude ne pouvait pas être clairement évalué lorsque les évaluations avaient lieu à la fin des projets.**

Les rapports d'évaluation de fin de projets s'intéressent souvent à "l'impact" afin d'évaluer la probabilité que les objectifs de développement des projets soient réalisés. En général, ces conclusions ne sont pas soumises à des vérifications ultérieures sous forme d'évaluations ex post dans le cadre de la stratégie de projet. Les évaluations thématiques et de résultats de haut niveau sont les seules rares exceptions qui peuvent potentiellement donner un aperçu et une validation de l'impact des actions de l'OIT.

Les preuves de l'impact dans l'échantillon des rapports qui concernent les projets sur Better Work (Type A) ne sont pas nombreuses. Dans un rapport de 2018, il est fait référence aux conclusions de recherches sur l'impact faites par l'Université de Tufts sur la période 2011–17, qui ont mis en lumière un impact positif sur les relations de travail, les performances des entreprises, les compétences d'encadrement et sur les travailleurs en dehors du lieu de travail.

Les rapports qui traitent des projets sur le dialogue social (Type B) font référence à la probabilité d'impact dans les domaines de la Sécurité et de la Santé au Travail, la formalisation du statut des travailleurs immigrés et la résolution des conflits du travail. Sur certains sites, les résultats sont minimes en raison de difficultés liées aux contextes opérationnels des projets.

Alors que la plupart des projets concernant les PME/producteurs de petite taille (Type C) ont cherché à relier les PME aux CAM, les preuves de l'impact dans ce domaine sont souvent peu nombreuses ou manquent de clarté. Certains font apparaître des gains de revenus et de productivité ainsi que la mise en place de production coopérative et d'arrangements commerciaux. D'autres font apparaître le processus de renforcement des capacités sans faire aucune référence à l'impact. Il est à noter que seulement deux premières évaluations du programme SCORE, qui est peut-être le plus important programme de ce type, font partie de cette étude.

Souvent lorsqu'il cible des problèmes comme le travail des enfants et le travail forcé, l'impact dont il est fait état dans les projets FPRW/OSH dans des secteurs spécifiques (Type D) concerne le placement des travailleurs dans des conditions de travail décent, le retrait des enfants du monde du travail et la lutte contre le travail des enfants, le renforcement des capacités des partenaires sociaux et du personnel des entreprises multinationales (MNEs), et la mise en place de plans et politiques nationaux.

Les évaluations de projets portant sur le renforcement des capacités/systèmes (Type E) ont enregistré un impact sur un accord innovant de négociation collective sur le salaire minimum dans le secteur de l'habillement au Cambodge. Elles ont également enregistré les contributions (avec de nombreux autres acteurs) aux procédures d'inspection en matière de sécurité et de mesures correctives dans 3,000 usines du Bangladesh, une capacité accrue en matière d'inspection du travail, et d'organismes de financement du développement permettant de réaliser des évaluations en matière de risque social.

**Les rapports indiquent que les principaux facteurs qui ont influencé les résultats des projets ciblant les déficits et les possibilités dans les CAM comprennent: l'implication active des marques, les acheteurs internationaux et les entreprises multinationales dans la mise en place des projets, l'implication des partenaires sociaux dans la promotion du travail décent à tous les niveaux dans les chaînes d'approvisionnement, et la continuité des efforts qui demande plus de temps que celui dont disposent habituellement les projets de courte durée. Une présence prolongée dans les pays où se fait la mise en place est jugée bénéfique, comme cela a été noté dans le programme Better Work (Type A).**

Les rapports citent à maintes reprises le rôle clé joué par les acheteurs internationaux, les marques et les détaillants dans la participation aux différents types de projets de l'OIT qui ciblent les CAM – y compris les projets qui ont pour but d'éliminer les manques en matière de travail décent dans les CAM ainsi que ceux qui aident les PME à pouvoir accéder plus facilement aux possibilités offertes par les CAM.

Les gouvernements fixent le cadre politique permettant à l'ATD de se dérouler dans leurs pays respectifs et leurs organismes et institutions jouent un rôle important pour assurer le respect des normes sur le lieu de travail. Les rapports étudiés contiennent de nombreux exemples de la façon dont l'OIT a travaillé

avec les gouvernements, notamment les ministères du travail ainsi que les autres ministères ayant des responsabilités commerciales ou sectorielles afin de développer ces politiques et capacités, y compris dans l'inspection du travail et la gouvernance du marché du travail.

Les organisations de travailleurs et d'employeurs jouent également un rôle essentiel dans l'aide qu'elles apportent pour le respect des législations nationales et des normes de travail internationales par le biais du dialogue social et de relations industrielles saines. Les rapports donnent des exemples de tout cela ainsi que de la façon dont les partenaires sociaux jouent un rôle dans la sensibilisation et le partage de connaissances au niveau des entreprises et des secteurs et dans la participation aux comités sectoriels, régionaux et nationaux et aux groupes de travail visant à éliminer ou à lutter contre le travail des enfants, le travail forcé et autres violations des Principes et du Droit Fondamentaux du Travail (FPRW).

**Les aperçus que donnent les documents sources sur l'intensification des interventions CAM de l'OIT sont limités. Le programme Better Work affiche d'ores et déjà un rayonnement important et a des objectifs de développement ambitieux, mais cela risque de nécessiter une démarche nouvelle qui n'a pas encore été testée.**

De nombreuses interventions incluses dans l'échantillon sont des projets "ponctuels", notamment certains qui ont pris fin sans suivi apparent il y a huit ou neuf ans. La portée considérable du travail de l'OIT sur les CAM signifie que l'échantillon était trop restreint pour tirer des conclusions sur les secteurs spécifiques (à l'exception de celui du Better Work). Ceci n'a pas permis de faire une évaluation fiable de "ce qui fonctionne" sur différents sites.

Better Work (Type A) prévoit de quadrupler sa portée pour atteindre 8 millions de travailleurs et 21 millions de familles "au cours des prochaines années". Aucun des rapports n'entre dans les détails de ce plan, mais pour atteindre cet objectif, cela risque de nécessiter un modèle opérationnel différent. Une exploitation plus complète de l'accès des marques internationales à leurs chaînes d'approvisionnement est considérée comme une démarche prometteuse, notamment dans le cadre de l'initiative "Better Work Academy".

Les projets concernant les PME (Type C) se concentrent moins sur la réduction des déficits en matière de qualité du travail des CAM et d'avantage sur l'exploitation des possibilités qu'elles offrent pour augmenter le nombre d'emplois et les revenus. Des modèles divers ont été utilisés pour éliminer un certain nombre d'obstacles considérés comme des entraves à la participation des PME aux CAM. L'impact d'un grand nombre de ces projets est incertain et aucun d'entre eux ne ressort comme un brillant exemple qui mérite d'être reproduit ou intensifié. Mais la théorie du changement est valable et l'objectif de relier le développement des entreprises au moteur économique des CAM est assurément quelque chose qu'il faut conserver.

## CONCLUSIONS

L'étude des rapports d'évaluation montre que **le travail de l'OIT dans le contexte des CAM a eu une grande portée et comprend une multitude de données techniques fournies par l'Organisation**. Ce travail a souvent eu pour objectif de réduire les déficits de travail décent dans les CAM, mais il a également présenté de nombreux projets destinés à exploiter la capacité des CAM à créer des emplois, améliorer les moyens de subsistance et sortir les gens de la pauvreté.

La diversité des activités semble offrir une portée considérable pour que l'OIT travaille de manière holistique dans les CAM, en maximisant les synergies opérationnelles dans toute l'Organisation et en développant de multiples objectifs stratégiques dans le processus. Cependant, les entretiens avec les parties prenantes clés au sein de l'OIT révèlent que, à part quelques exceptions notables, **la fragmentation des efforts persiste** et l'approche globale de la conception de projets relatifs aux CAM n'a pas considérablement changé depuis les discussions de la CIT (ILC) de 2016. Différentes parties de l'OIT touchent à différents aspects des CAM et à différents problèmes au sein de celles-ci. Relever les défis et saisir les

possibilités des différentes CAM de façon plus complète et intégrée n'a pas été la norme jusqu'à ce jour et le tableau s'est obscurci.

Les informations recueillies au cours des entretiens montrent qu'il existe de nombreuses raisons à cette fragmentation apparente, mais certaines des personnes interviewées indiquent que l'**absence de stratégie globale dans le travail CAM de l'OIT** pourrait être un facteur. Le programme d'action ne semble pas avoir réuni tous les aspects de ce travail en une théorie cohérente du changement. Il s'agit plus d'une "liste de choses à faire" que d'un cadre intégré. Il faut plus de clarté pour savoir ce que l'OIT tente de réaliser dans les CAM.

Assurément, pour adopter une théorie du changement, l'Organisation doit en premier lieu comprendre clairement ce qu'elle essaie de changer – elle a **besoin de données de référence** sur la situation existante aux niveaux sectoriel, national, régional et mondial. Les personnes interviewées ont signalé que de telles données sont souvent manquantes ou dispersées sur différents départements et difficiles d'accès.

L'absence de systèmes de suivi et de rapport, et notamment de données de référence, peut également expliquer en partie une autre conclusion importante de cette étude qui est que, à l'exception du Better Work, l'impact de nombreux projets relatifs aux CAM au cours des neuf dernières années n'a pas été (et ne peut pas être) complètement défini. Les rapports d'évaluation de projets détaillent de nombreux exemples du travail de bonne qualité fait dans les CAM, valident les résultats de projets et essaient d'estimer l'impact futur de ce qui était souvent des interventions à court terme. Le manque d'attention au cours de la phase de conception des projets accordée à la mesure des résultats au-delà des performances à court terme ainsi que l'absence de données de référence robustes constituent des problèmes. Sans ces données, les systèmes de suivi et de rapport des projets sont condamnés à mesurer des produits et non des résultats. Dans de nombreux cas, cela signifie qu'à la question clé "quelle différence durable le projet a-t-il faite?" la réponse sincère serait "nous ne savons pas."

Les recommandations suivantes sont proposées pour faire l'objet d'un examen approfondi:

**Recommandation 1.** Afin de donner plus de cohérence au très large éventail d'activités relatives aux CAM que l'OIT réalise, **rédiger un document de stratégie de haut niveau** qui donne une définition plus claire des CAM, articule les différents résultats recherchés, comment ils sont reliés les uns aux autres, comment les progrès accomplis doivent être mesurés et quels mécanismes ou processus opérationnels pourraient être mis en place pour maximiser la synergie organisationnelle. Ceci complèterait le programme d'action en aidant à contextualiser les interventions dans un cadre plus large basé sur les résultats, et aiderait le personnel à voir où son travail pourrait s'inscrire dans le contexte général.

**Recommandation 2. Renforcer le contrôle et la conception des projets CAM** pour permettre la mesure des résultats. Des évaluations d'évaluabilité devraient également être envisagées.

**Recommandation 3. Documenter et évaluer la démarche "One-ILO" en cours de mise en place en Ethiopie** afin de voir si elle est assez efficace pour servir de modèle au travail ultérieur des CAM, quelles sont les conditions/circonstances nécessaires pour qu'elle soit reproduite (en cas de succès) et quelles implications ceci pourrait avoir sur d'autres procédures de l'OIT, notamment les financements (budget régulier et financement des projets).

**Recommandation 4. Etudier si une évaluation plus approfondie et plus complète de tout le travail fait par l'OIT dans les CAM est nécessaire.** Ceci ne doit pas concerner que les projets de coopération au développement, mais comprendre tout le travail réalisé sur les CAM par l'OIT, y compris sur le terrain.



## ANNEXE 1: MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

---

Pour les besoins de la synthèse, la méthodologie EVAL de l'OIT a été appliquée, ce qui a permis une analyse et une évaluation rigoureuses et systématiques des évaluations existantes. Les éléments clés de cette démarche sont:

- L'élaboration de questions de recherche clairement définies reposant sur les questions clés décrites dans les Termes de Référence (TdR) en consultation avec l'équipe DDG/P CAM et d'autres parties prenantes;
- La définition d'une stratégie de recherche (y compris la définition des sources clés) et d'un protocole, la définition des paramètres d'inclusion tels que la date de publication, la portée géographique, la langue, le type d'évaluation, la question de recherche ;
- L'examen préalable des rapports conformément à un ensemble de paramètres définis relatifs à la qualité des preuves. Parmi les critères figurent le degré de pertinence de l'étude par rapport aux questions et la robustesse des méthodes de recherche utilisées (notamment la prise en compte des tailles d'échantillons, les méthodes expérimentales et quasi-expérimentales);
- Une évaluation détaillée, une analyse et une synthèse des informations à l'aide d'une grille d'enregistrement détaillée, avant de résumer la base de données consolidées.

L'examen préalable des rapports se fait en extrayant les rapports d'évaluation de *i-eval* Discovery en utilisant les thèmes suivants: période (2010–2019); thème étiqueté du rapport; et langue. Demande a été faite aux départements techniques pour qu'ils envoient les rapports d'évaluation concernés qui complètent cette recherche. Un nombre total de 439 rapports a été identifié, comprenant les évaluations internes, indépendantes, intermédiaires et finales.

Une analyse de contenu initiale a été faite pour déterminer la fréquence de termes clés (utilisés dans les trois langues officielles de l'OIT). Les départements techniques concernés ont été sollicités pour fournir des termes clés permettant une recherche plus approfondie. Les documents ont été codés par rapport à un degré de fréquence correspondant (haute, moyenne, faible). Un nombre total de 80 rapports ont été retenus auxquels ont été appliqués des critères d'inclusion et d'exclusion afin d'obtenir un échantillon stratifié qui garantisse une représentation équilibrée des interventions CAM. Pour exclure tout risque potentiel de perdre des rapports au contenu riche en termes de CAM, le consultant a appliqué les critères d'inclusion et d'exclusion à un échantillon de 10 rapports classés dans la catégorie à fréquence faible. Des précisions sur la sélection de cet échantillon se trouvent dans le rapport de démarrage et ont été approuvées par EVAL conformément aux termes de référence.

Les TdR exigent du consultant qu'il élabore et applique des critères d'inclusion/exclusion pour déterminer un échantillon final stratifié de 40 rapports d'évaluation représentatif du travail de l'OIT dans les CAM. Ces critères devraient inclure:

- La période (la totalité des 80 rapports portaient sur la période 2010–2019, même si certains fonctionnaient également avant cette période);
- La langue (78 des 80 rapports sélectionnés étaient en anglais et deux en espagnol);
- Domaine d'intérêt (c'est-à-dire par intervention relative aux CAM et domaine de résultat politique de l'OIT);
- Évaluation à mi-parcours ou finale (50 des 80 rapports sélectionnés étaient des évaluations finales);
- Lieu (des rapports sélectionnés, 39 étaient en Asie-Pacifique, 23 en Afrique, six dans les Amériques, deux dans des Etats Arabes, deux en Europe, et huit étaient à l'échelle mondiale ou multi-régions);
- Résultats d'appréciation de la qualité (20 rapports sélectionnés ont été jugés parmi lesquels quatre ont été considérés insuffisants).

Une analyse initiale des 80 rapports sélectionnés a révélé qu'un certain nombre de projets pouvaient être exclus soit parce qu'ils n'avaient pas grand-chose à voir avec les CAM, soit parce qu'ils n'avaient aucun lien avec les CAM dans leur description de la mise en œuvre des projets ou des résultats. Par exemple, des termes de recherche comme "chaîne de valeur" ont révélé des projets qui portaient sur les activités de base qui génèrent une activité économique locale et des moyens de subsistance. Ces projets étaient souvent ciblés sur l'entrepreneuriat dans des communautés rurales qui étaient (du moins à l'époque des projets) trop éloignées du type "d'organisation d'activités transfrontalières destinées à produire des biens et des services" associés aux CAM.

A l'inverse, 32 documents sélectionnés (relatifs à 28 projets ou étapes de projets) ont été identifiés comme étant des candidats possibles pour une inclusion dans l'étude, c'est-à-dire des projets ayant des liens clairs, sous une forme ou sous une autre, avec les CAM. Ils comprennent des projets où les CAM étaient au cœur de leur logique de programme, où les acheteurs de multinationales étaient impliqués d'une façon ou d'une autre dans la mise en œuvre des projets et où les documents des projets exprimaient l'intention d'établir des liens avec les CAM, les acheteurs internationaux et les marchés. Les projets sélectionnés restants pourraient être définis comme se situant entre ces deux groupes, c'est-à-dire qu'ils comprennent des projets qui traitent des problèmes relatifs au travail de l'OIT en termes de CAM (par ex. la Sécurité et la Santé au Travail, l'éradication du travail des enfants, le respect de la réglementation du travail) mais qui ne peuvent pas être explicitement liés aux CAM. Alors que les TdR prévoyaient que l'étude s'intéresserait aux activités où "la CAM n'était pas ciblée mais comportait un élément fort de la chaîne de valeur mondiale" ceci laisse le champ libre à l'interprétation.

A partir de l'ensemble de critères indicatifs définis dans les TdR et l'analyse préliminaire, les critères d'inclusion/exclusion suivants ont été proposés :

#### **Groupe A – Ciblage direct des CAM – 32 évaluations**

- Inclure dans ce groupe les évaluations sélectionnées qui:
  - A. Ont un rapport avec les programmes et stratégies connues pour s'intéresser aux déficits de travail décent dans les CAM – notamment Better Work et SCORE; et/ou
  - B. Impliquer les acheteurs des multinationales du secteur privé, soit par le biais de partenariats public-privé ou un autre rôle dans la mise en œuvre des projets; et/ou
  - C. Cibler de manière explicite les déficits de travail décent dans les CAM dans des secteurs spécifiques; et/ou
  - D. Chercher à mettre en relation les bénéficiaires des projets (notamment les PME) avec les acheteurs internationaux dans les CAM.

**Groupe B – Synergies avec d’autres travaux de l’OIT– 8 évaluations**

- Inclure dans ce groupe les évaluations sélectionnées qui:
  - E. Ne ciblent pas spécifiquement les CAM mais peuvent illustrer les synergies positives entre les interventions CAM de l’OIT et les autres domaines de travail de l’OIT; et/ou
  - F. Peuvent apporter à l’étude un aperçu supplémentaire des secteurs et/ou lieux qui ne sont pas bien représentés dans le Groupe A.

**Groupe C – Groupe exclu – 40 évaluations**

- Exclure les évaluations sélectionnées qui:
  - G. Ont échoué l’évaluation de la qualité d’EVAL; et/ou
  - H. S’intéressent à des interventions dont l’objectif principal est d’aider les individus à gagner leur vie à partir de l’activité économique locale; et/ou
  - I. Ont un rapport ténu avec les CAM ou donnent un aperçu limité voire inexistant du travail de l’OIT dans ce domaine.

Veillez noter que seule un critère d’inclusion ou exclusion est mise en lumière dans chaque évaluation, même si plusieurs peuvent s’appliquer.

POUR PLUS D'INFORMATION:

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT)  
BUREAU D'ÉVALUATION (EVAL)  
4, ROUTE DES MORILLONS  
CH-1211 GENÈVE 22  
SUISSE

TÉL: (+41 22) 799 6440  
FAX: (+41 22) 799 6219  
E-MAIL: [EVAL@ILO.ORG](mailto:EVAL@ILO.ORG)  
[WWW.ILO.ORG/EVALUATION](http://WWW.ILO.ORG/EVALUATION)

ISBN: 978-92-2-133984-7  
(WEB PDF)