



Conseil d'administration

312^e session, Genève, novembre 2011

GB.312/POL/3

Section de l'élaboration des politiques
Segment de l'emploi et de la protection sociale

POL

TROISIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

Suivi des conclusions concernant la promotion des entreprises durables adoptées par la Conférence internationale du Travail en juin 2007

Aperçu

Résumé

Le présent document donne un aperçu du suivi des conclusions concernant la promotion des entreprises durables adoptées par la Conférence internationale du Travail à sa 96^e session (2007) et porte sur la suite donnée par le Bureau à ces conclusions¹. Il présente le nouveau cadre stratégique mis au point par le Bureau et souligne quelques-unes des principales réalisations, répercussions et leçons que l'on peut tirer de la mise en œuvre de ce cadre. Il décrit également les activités en cours et les difficultés qui subsistent.

Incidences sur le plan des politiques

Oui.

Incidences juridiques

Aucune.

Incidences financières

Aucune.

Décision demandée

Obtenir des indications quant aux orientations futures du Programme pour les entreprises durables.

Suivi nécessaire

Aucun.

Unité auteur

Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise (EMP/ENTREPRISE).

Documents du Conseil d'administration ou instruments de l'OIT cités en référence

GB.312/POL/13.

¹ On trouvera un aperçu similaire du suivi des conclusions et des informations supplémentaires dans le chapitre 4 du rapport du BIT intitulé: *Des politiques de l'emploi pour la justice sociale et une mondialisation équitable*, rapport sur l'emploi au titre de la question récurrente, 2010 (rapport VI), Conférence internationale du Travail, 99^e session, Genève, 2010.

Nouvelles orientations fournies par les conclusions de la Conférence internationale du Travail

1. Le Conseil d'administration a placé la question de la promotion des entreprises durables à l'ordre du jour de la 96^e session (2007) de la Conférence internationale du Travail (CIT), en tant que moyen de promouvoir l'objectif de l'emploi productif et du travail décent dans le cadre plus large du développement durable.
2. S'inspirant des dernières réflexions sur le développement durable, le développement du secteur privé et la responsabilité citoyenne des entreprises, les conclusions adoptées par la CIT à cette session impliquent de profonds changements dans la manière dont le développement des entreprises devrait être envisagé et réalisé. Ces conclusions, en particulier:
 - formulent une perspective nouvelle, globale et intégrée qui établit des liens avec et entre les trois dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale);
 - définissent deux nouveaux piliers (environnement propice, pratiques responsables et durables sur le lieu de travail);
 - identifient des moyens spécifiques multiples sur lesquels s'appuyer pour renforcer les méthodes existantes et des questions nouvelles à approfondir et étayer par des orientations pratiques ².

Traduire dans la pratique les orientations et concepts nouveaux: Le cadre stratégique pour le Programme pour les entreprises durables

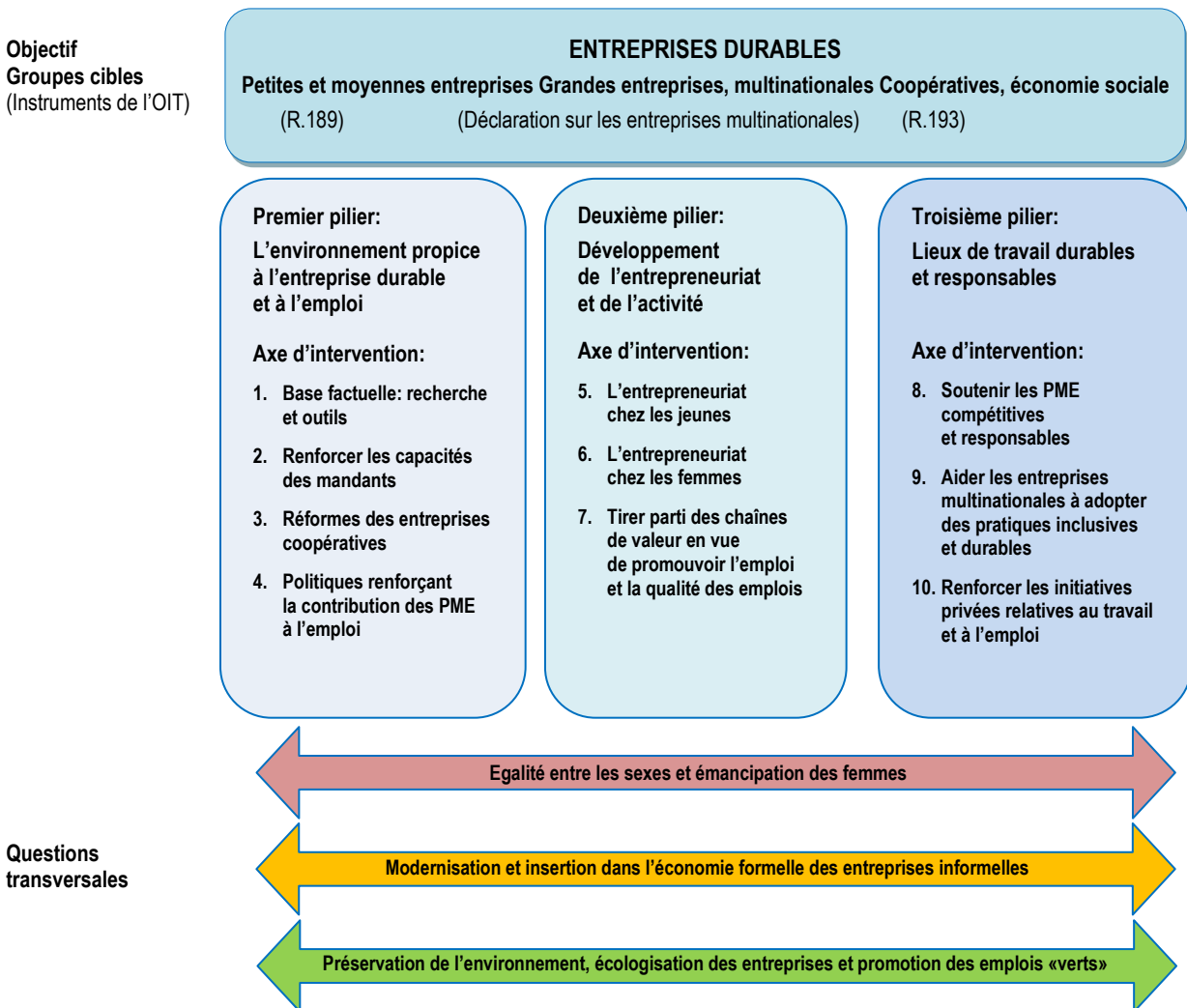
3. Les conclusions de la session de 2007 de la CIT ont fondamentalement transformé la manière dont le Bureau aborde la question du développement des entreprises, sur le plan tant conceptuel que pratique. A la lumière du nouveau paradigme qui en ressort, le directeur exécutif du Secteur de l'emploi a entrepris un examen approfondi du précédent programme de l'OIT et, selon une démarche résolument participative, a entamé l'élaboration d'une nouvelle stratégie.
4. Le cadre stratégique ³ pour la mise en œuvre du concept d'entreprises durables convenu à la CIT a pour but de:
 - créer un environnement favorable aux entreprises durables;
 - aider les entreprises à s'établir et à prospérer dans cet environnement en encourageant l'entrepreneuriat et le développement des activités;
 - aider les entreprises à adopter des pratiques durables et responsables sur le lieu de travail.

² <http://www.ilo.org/public/english/standards/reIm/ilc/ilc96/pdf/pr-15.pdf>.

³ *The Sustainable Enterprise Programme: Strategic Framework*, BIT, Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise, 2010, www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_142873.pdf.

5. Ces objectifs constituent les trois piliers interdépendants et se renforçant mutuellement de la stratégie de l'OIT. La figure 1 offre un aperçu schématique de ces piliers, ainsi que des dix domaines d'intervention et des trois questions transversales que l'on retrouve dans cette stratégie. Le premier pilier suppose d'aider les pays Membres à évaluer, et si nécessaire adapter, les politiques, les lois et les réglementations en vue de favoriser l'investissement, de même que la création et la croissance d'entreprises durables. Le deuxième est axé sur le rôle des entrepreneurs et la manière dont les Etats Membres et les mandants peuvent les aider à tirer parti d'un environnement propice à la création et à l'expansion des entreprises pour aboutir à des emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Le troisième porte sur la qualité du milieu de travail et sur la productivité, éléments intégrés aux deux autres piliers, mais qui doivent aussi être encouragés efficacement à l'échelle de l'entreprise.

Figure 1. Programme du BIT pour des entreprises durables: cadre stratégique



6. Chaque pilier renferme des domaines de travail sur lesquels le Bureau doit concentrer son attention. L'égalité entre les sexes, les entreprises de l'économie informelle et la préservation de l'environnement sont des questions transversales qui se retrouvent dans tous les composants de la stratégie. L'objectif visé est de fournir aux Etats Membres une assistance personnalisée et intégrée combinant des éléments pertinents de chacun des trois piliers.

7. La stratégie pour la promotion des entreprises durables a été incorporée au cadre stratégique de l'OIT pour 2010-2015, en tant qu'élément de la mission plus large de l'OIT consistant à promouvoir l'emploi décent pour tous. Les trois piliers sont reflétés dans le résultat 3 (les entreprises durables) du plan axé sur les résultats du Bureau et sont ancrés dans les programmes par pays de promotion du travail décent qui s'articulent autour de quatre indicateurs:
- indicateur 3.1: contexte propice;
 - indicateur 3.2: promotion de l'entrepreneuriat et développement de l'entreprise;
 - indicateur 3.3: pratiques responsables sur le lieu de travail;
 - indicateur 3.4: environnement propice à l'investissement direct étranger et pratiques responsables sur le lieu de travail pour ce qui est des entreprises multinationales.
8. Des contributions notables sont aussi faites au titre de plusieurs autres résultats attendus.
9. En pratique, presque tous les programmes par pays de promotion du travail décent se rapportent au développement de l'entreprise. Deux tiers des 78 pays qui ont pleinement développé de tels programmes indiquent que la promotion d'entreprises durables fait partie de leurs trois priorités principales. La demande est particulièrement forte pour ce qui est de susciter l'entrepreneuriat des jeunes, des femmes et des groupes exclus. En revanche, l'indicateur 3.4 n'a reçu guère d'attention, question qui devra être examinée lors du prochain examen de la structure des résultats.
10. C'est autour des trois piliers que s'articulent les travaux de recherche, de développement et de renforcement des capacités du Bureau, qui sont présentés dans le programme et budget sous le produit global sur les entreprises durables.

Premier pilier: Environnement favorable

11. L'OIT a considérablement élargi ses activités visant à créer un environnement propice aux entreprises durables, en conformité avec les paragraphes 10 et 24 1) des conclusions et le premier pilier du cadre stratégique. Les trois unités qui composent le Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise (EMP/ENTERPRISE), à savoir le Programme de la promotion des petites entreprises, le programme Coopératives et le programme Entreprises multinationales, y contribuent. Environ un tiers des mois de travail des fonctionnaires des services organiques du département sont consacrés à ce pilier.
12. Dans le prolongement des conclusions de la CIT qui mettent l'accent sur la cohérence des politiques internationales et nationales, le Bureau a été actif sur les deux plans.
13. Dans le cadre des réalisations importantes qui ont été accomplies sur le plan de la cohérence des politiques au niveau international, conformément aux conclusions de la CIT, on peut relever l'appréciation critique qui a été faite de l'indicateur *Embauche des travailleurs* utilisé dans le rapport *Doing business*, publié par la Société financière internationale (Groupe de la Banque mondiale), et la révision des *Principes directeurs de l'OCDE* à l'intention des entreprises multinationales, publiée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'indicateur *Embauche des travailleurs* a été critiqué par de nombreux acteurs, mais la critique technique qu'en a faite le Bureau, par l'intermédiaire du Département de l'analyse économique et des marchés du travail, en collaboration avec le département EMP/ENTERPRISE, a favorisé la préconisation du «triple résultat», qui comprend l'investissement dans la main-d'œuvre. Le

Groupe de la Banque mondiale a retiré cet indicateur de l'ensemble de la méthode de classement de *Doing Business* et a décidé qu'il ne devrait pas servir de fondement à la prise de décision quant aux politiques nationales à adopter. En outre, le Groupe de la Banque mondiale a commencé à travailler à l'élaboration d'un indicateur de la protection des travailleurs et a invité e BIT à collaborer. Le Bureau a également coopéré avec succès avec l'OCDE en participant à la révision, en 2011, des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, qui sont en totale adéquation avec la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT (Déclaration sur les entreprises multinationales) et font référence à la recommandation (n° 198) sur la relation de travail, 2006⁴.

14. Le Bureau participe aussi activement au Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE)⁵, qui regroupe la Société financière internationale/Groupe de la Banque mondiale, des organismes des Nations Unies et des donateurs bilatéraux, et sert de cadre pour l'échange d'expériences et l'établissement de pratiques optimales dans le domaine du développement de l'entreprise. La contribution du Bureau au guide donnant des orientations à l'usage des donateurs élaboré par le CDDE a permis de conférer à ce document une perspective de travail décent⁶.
15. Au niveau des pays, un grand pas a été fait en vue de l'application des conclusions de la CIT grâce à la mise en place d'une méthode globale mais souple pour apprécier le caractère favorable ou non de l'environnement, en se fondant sur les 17 conditions pour la promotion des entreprises durables recensées dans les conclusions. L'objectif de cette évaluation est de présenter un état des lieux des faiblesses et des atouts relatifs du contexte d'un pays dans le temps, et de les comparer avec ceux des pays ayant un niveau de développement similaire. A partir de ces informations, on peut déterminer les priorités pour améliorer les politiques et formuler des recommandations à cette fin.
16. La méthode d'évaluation définit toute une gamme d'indicateurs tirés de sources secondaires correspondant à chacune des 17 conditions. A la compilation d'indicateurs tirés de sources publiées s'ajoute un sondage avec des questions se rapportant aux 17 conditions ou à certaines d'entre elles. En se fondant sur les informations recueillies par les enquêteurs et les discussions que des groupes thématiques ont eues avec le public et les acteurs privés, on obtient une évaluation intégrée et détaillée du caractère favorable ou non de l'environnement du pays étudié. Le processus d'évaluation est l'occasion de débattre des recommandations énumérées dans l'annexe des conclusions de la CIT et de les promouvoir, notamment en mettant en exergue les pratiques optimales dans les divers domaines. Le débat sur les normes internationales du travail se déroule concurremment avec celui sur des questions de législation nationale liées au monde du travail. Les débats portent invariablement sur la liberté d'association et la négociation collective.
17. L'intégralité du processus se déroule avec et par l'intermédiaire de l'un ou l'autre des partenaires sociaux, l'objectif central étant de leur donner les moyens de réaliser des évaluations ultérieurement et de leur fournir une base factuelle sur laquelle s'appuyer pour préconiser les réformes. Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) a mis au

⁴ Ce travail s'est déroulé sous la direction de la Sous-commission sur les entreprises multinationales du Conseil d'administration. Le Segment des entreprises multinationales est saisi d'un document fournissant des informations supplémentaires (document GB.312/POL/13).

⁵ <http://www.enterprise-development.org/page/french>

⁶ *Le soutien aux réformes de l'environnement des entreprises: Guide pratique pour les agences de développement*, CDDE, édition 2008, <http://www.enterprise-development.org/page/library-item?id=1488>.

point un outil complémentaire⁷ afin d'aider les organisations d'employeurs à incorporer les conclusions de l'évaluation lorsqu'ils cherchent à promouvoir telle ou telle politique ou à renforcer les capacités.

18. Cette méthode a été testée dans plusieurs pays, notamment au Swaziland et en Indonésie. Au Swaziland, elle a pris la forme d'une collaboration entre le Programme de la promotion des petites entreprises, le Bureau des activités pour les employeurs et la Fédération des employeurs du Swaziland et la Chambre de commerce. En Indonésie, les travaux s'inscrivent dans le plan d'action tripartite du Pacte national pour l'emploi; ils sont menés conjointement par le Programme de la promotion des petites entreprises, le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) et les quatre principales confédérations syndicales d'Indonésie. Déjà appliquée en Oman, en Mongolie et au Botswana, la méthode est en voie d'introduction à la Barbade. Elle est appliquée sur une base sectorielle au Kirghizistan et en Ukraine, en coopération avec le programme Commerce et emploi de l'OIT.
19. Les coopératives constituent un contexte particulier pour la création d'un environnement favorable. Grâce à des mesures de promotion efficaces, de plus en plus de pays demandent l'aide du BIT pour mener à bien la réforme de leur législation et de leurs politiques en la matière, à la lumière de la recommandation (n° 193) sur la promotion des coopératives, 2002. Des travaux sont en cours dans plus de 20 pays, qu'il s'agisse de pays industrialisés ou de pays en développement. Des réformes sont entreprises dans six autres pays africains avec l'appui du programme de l'OIT pour les coopératives en Afrique.
20. Une manière particulièrement efficace de promouvoir la réforme de la législation sur les coopératives conformément à la recommandation n° 193, qui a l'avantage de favoriser l'harmonisation et de permettre de réaliser des économies d'échelle, consiste à soutenir les initiatives régionales et sous-régionales afin d'établir un cadre législatif commun. Cette aide vise notamment les lois-cadres de la région d'Amérique latine et des 16 Etats membres de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), et s'adresse aussi à la Commission européenne et aux parties prenantes à la révision du Statut de la Société coopérative européenne. Les rapports d'exécution du programme pour 2008-09 et 2010-11 témoignent de l'efficacité de telles initiatives, vu qu'ils font état de 25 résultats relatifs à la réforme des coopératives au titre de l'indicateur 3.1.
21. Dans le cadre du renforcement des capacités aux fins de la création d'un environnement propice, le Bureau et le Centre international de formation de l'OIT à Turin (Centre de Turin) ont révisé et actualisé le module de formation intitulé *Créer un environnement favorable au développement durable des petites entreprises (Creating an enabling environment for sustainable small enterprise development)* en tenant compte des conclusions de la CIT. Plus de 300 participants ont tiré profit de cette formation à Turin et dans les pays. Le nouveau guide sur le droit du travail et le développement des petites et microentreprises, qui a été élaboré en coopération avec le Département des relations professionnelles et des relations d'emploi (DIALOGUE), apporte une contribution technique importante; il repose sur un travail empirique mené dans le cadre d'un projet financé par l'Agence norvégienne pour le développement international (NORAD).
22. Il reste encore à mieux intégrer dans tous les services de l'Organisation l'ensemble des travaux dans les pays relatifs aux 17 conditions recensées dans les conclusions de la CIT, vu que cela dépasse le champ de compétence et le mandat du seul Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise (EMP/ENTREPRISE). Ces travaux

⁷ <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/actemp/whatwedo/projects/effectivemploy.htm>

sont en cours, tout comme les travaux menés dans le Secteur de l'emploi sur le commerce, la macroéconomie, la politique industrielle, les compétences et les infrastructures et avec DIALOGUE concernant la place de la législation du travail dans le cadre réglementaire. Des mesures ont déjà été prises en vue d'étudier les possibilités pour les PME d'accéder à la protection sociale, afin d'améliorer leur taux de survie et de les inciter à opérer une transition vers la formalisation. Le Secteur de l'emploi prend aussi des mesures pour intégrer plus systématiquement dans l'examen des politiques nationales pour l'emploi l'analyse de l'environnement. Le document dont est saisi le Segment des entreprises multinationales met en évidence d'autres difficultés liées à la cohérence des politiques sur le plan international⁸.

23. Un enjeu plus exigeant encore est de mobiliser les volontés nationales pour mener à bien les réformes, en particulier lorsqu'elles concernent des domaines dominés par d'autres acteurs, auxquels les mandants et l'OIT n'ont guère accès. Une fois perfectionnée la méthode d'évaluation, il sera important de renforcer les capacités en vue de son application à plus large échelle et d'un suivi sur le terrain, d'abord dans les entreprises et auprès des spécialistes des questions liées aux travailleurs et aux employeurs, puis progressivement auprès des autres spécialistes concernés dans les équipes chargées du travail décent.

Deuxième pilier: Développement de l'entrepreneuriat et de l'activité économique

24. Ce pilier redéfinit le rôle du développement de l'entrepreneuriat et de l'activité économique, domaine d'activité le plus ancien en matière de développement de l'entreprise. Pour le BIT, développer l'entreprise ne signifie pas seulement libérer l'esprit d'entreprise, mais surtout créer des emplois décents. De récents travaux de recherche confirment à nouveau qu'il est opportun de mettre l'accent sur les PME et les jeunes entreprises. Une étude de la Banque mondiale montre ainsi que les PME représentent les deux tiers de l'emploi total et que la plupart des emplois formels sont créés par des entreprises jeunes et de petite taille⁹.
25. Les services d'aide à la création et au développement des entreprises restent toujours très demandés, comme le montrent les 26 programmes par pays de promotion du travail décent, qui fixent des cibles aux pays au titre de l'indicateur 3.2 (développement de l'entrepreneuriat), ainsi que le large éventail d'activités de coopération technique consacrées à ce domaine, qui représentent près de 70 millions de dollars E.-U.
26. Les progrès enregistrés au titre du deuxième pilier ont été facilités par différents produits conçus par le BIT, qui ont amélioré la visibilité et la crédibilité de l'Organisation dans les milieux qui encouragent la petite entreprise et ont renforcé les solides réseaux que chaque programme a établis au fil des ans avec les partenaires nationaux, régionaux et internationaux pour assurer la viabilité des entreprises. Parmi les produits phares consacrés à l'enseignement et à la formation en matière de développement de l'esprit d'entreprise, on peut citer le programme «Tout savoir sur l'entreprise» (KAB), qui s'adresse aux jeunes, le programme «Gérez mieux votre entreprise» (GERME), qui a pour vocation d'aider les «jeunes pousses», et le programme «Développement de l'entrepreneuriat féminin» (WED), conçu pour les femmes.

⁸ Document GB.312/POL/13.

⁹ M. Ayyagari, A. Demircuc-Kunt et V. Maksimovic: *Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation and growth*, document de travail n° 5631, Banque mondiale, Development Research Group, Finance and Private Sector Development Team, avril 2011.

27. Des études¹⁰ ont été menées pour évaluer la portée et l'impact immédiat de ces produits. Le programme GERME est utilisé dans plus de 50 pays et a été traduit dans plus de 40 langues; 4,4 millions de personnes en ont bénéficié. D'après les estimations, il a permis de créer 2,7 millions d'emplois. Le programme KAB, utilisé pour la formation professionnelle par les établissements d'enseignement secondaire et les universités de 40 pays, bénéficie à plus de 500 000 étudiants. Ces études montrent que les participants à ces programmes ont beaucoup plus de chances que les autres de créer une entreprise. A ce jour, le programme KAB figure dans les cursus nationaux de 17 pays. Les projets menés au titre du WED et financés par Irish Aid et l'Agence norvégienne de développement et de coopération (NORAD) ont touché près de 60 000 femmes entrepreneurs depuis 2009¹¹, les aidant à multiplier par quatre leur chiffre d'affaires et à accroître de 50 pour cent leurs bénéfices. Il est à noter que ces bons résultats s'expliquent souvent par le fait que le pays vient compléter l'investissement initial réalisé par l'intermédiaire du BIT.
28. Sur la base des enseignements tirés, de grands projets de développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes et les jeunes ont été menés en Afrique de l'Est et en Afrique australe, ainsi qu'en Asie du Sud-Est¹².
29. Depuis 2007, le Bureau suit une approche de plus en plus intégrée en prenant progressivement en compte l'objectif du développement durable dans les projets et outils de l'OIT, en intensifiant les travaux sur les chaînes de valeur et l'entrepreneuriat à l'intention des groupes vulnérables et en évaluant mieux leur portée et leur impact. Plutôt que de promouvoir une série d'outils isolés destinés aux microentreprises et aux petites entreprises, les interventions reposent de plus en plus sur une vision globale des marchés, des institutions et des groupes défavorisés en vue d'assurer un développement durable. Cet objectif peut être atteint en analysant les facteurs qui influent sur les marchés afin d'aider les hommes et les femmes à monter leur entreprise – ce qui permettra de créer des emplois en plus grand nombre et de meilleure qualité, et en étant plus attentifs au lien entre productivité des entreprises et pratiques responsables sur le lieu de travail. Il faut, à cet effet, que le BIT aide les entrepreneurs à se mettre en relation avec les organismes de microfinancement et le système bancaire.
30. Conformément aux conclusions de la CIT, l'aide aux entreprises sectorielles par le biais du développement des chaînes de valeur a fortement progressé. L'évaluation de précédents projets menés dans ce domaine, tels que «Enter Growth» à Sri Lanka axé sur les chaînes de valeur dans les campagnes reculées montre qu'ils ont un grand potentiel. Avec un budget de 5 millions de dollars E.-U., le projet «Enter Growth» a bénéficié à 52 000 entreprises dans les secteurs de l'agriculture et du tourisme. L'emploi a progressé de 15 pour cent dans les provinces concernées, un rythme beaucoup plus rapide que la moyenne nationale.
31. Sur la base des résultats obtenus et des enseignements tirés, le portefeuille de projets de l'OIT sur le développement des chaînes de valeur, qui en comptait cinq en 2007, en compte 24 en 2011, pour une valeur totale de 31 millions de dollars E.-U. Bon nombre des projets en cours s'adressent aux zones rurales. A titre d'exemple, on peut citer les projets

¹⁰ T. Lucas de Rezende et J. Dyring Christensen: *Supporting Entrepreneurship Education: A report on the Global outreach of the ILO's Know About Business programme* (Genève, BIT, 2009); S. Van Lieshout, M. Aliyev et M. Sievers: *SIYB Global tracer study* (Genève, BIT, à paraître).

¹¹ Ce chiffre correspond aux deux projets de coopération technique liés au WED et financés par Irish Aid et la NORAD depuis 2009, et non à l'ensemble des travaux menés par le BIT sur l'entrepreneuriat féminin.

¹² En particulier le programme de développement de l'emploi pour les jeunes en Afrique de l'Est, financé par le Danemark à hauteur de 23 millions de dollars E.-U.

menés à Sri Lanka et au Viet Nam, qui associent création d'emplois et amélioration des pratiques sur le lieu de travail dans les chaînes de valeur, ainsi qu'un projet pilote mené au Kirghizistan dans le secteur du textile, en collaboration avec les syndicats nationaux. Au Ghana, l'aide apportée par le BIT au développement des entreprises rurales a débouché sur une réforme de la structure des administrations locales, qui a récemment facilité l'élaboration d'une politique nationale de développement de l'économie locale. L'OIT copréside le groupe de travail des Nations Unies sur le développement des chaînes de valeur et, par l'intermédiaire du Centre de Turin, offre aux 10 institutions concernées une formation sur le développement des chaînes de valeur au service du travail décent.

32. Plusieurs activités de suivi des conclusions de la CIT sont toujours considérées comme en cours. Le Bureau s'efforce de mieux tenir compte des questions sociales et environnementales dans les produits de promotion de l'esprit d'entreprise. Les premiers modules sur le développement durable, l'écologisation des entreprises et les possibilités offertes en matière d'éco-activité ont été intégrés dans les programmes KAB et GERME. La mise à jour complète de ces produits exigera des ressources substantielles.
33. Les travaux doivent être menés plus avant en ce qui concerne aussi les études d'impact. EMP/ENTREPRISE a joué un rôle proactif en promouvant une norme internationale pour la mesure des résultats par le biais du Groupe directeur pour la mesure des résultats relevant du Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise. Dans le cadre de cette initiative, qui regroupe plusieurs donateurs, le BIT a encouragé l'utilisation d'indicateurs liés à l'emploi et sera la première institution des Nations Unies à tester cette norme à titre expérimental dans le cadre de trois projets de coopération technique menés dans dix pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Cette norme vise à quantifier et imputer clairement les résultats et à les agréger, ce qui permettra d'effectuer des comparaisons entre projets et programmes. Les résultats préliminaires devraient être disponibles en 2012. Par ailleurs, les responsables du programme de développement de l'emploi pour les jeunes en Afrique de l'Est préparent actuellement un test de contrôle aléatoire dans les établissements d'enseignement secondaire de l'Ouganda afin d'évaluer l'impact du programme KAB. Des travaux sont en vue de consolider les enseignements; ils visent à développer pleinement le concept et à fournir des orientations pratiques pour les projets intégrés aptes à encourager les entreprises durables sur une grande échelle et à induire des améliorations pérennes par des interventions systémiques.
34. Beaucoup reste à faire pour développer l'esprit d'entreprise. Le BIT a tendance à concentrer son assistance aux pays en développement sur les besoins du vaste secteur informel et sur les campagnes, d'où la difficulté, souvent, d'impliquer les partenaires sociaux. Deuxième difficulté, la réduction des ressources en personnel au siège nuit à la mise à jour des produits existants, à l'assurance qualité, à l'analyse d'impact, aux possibilités d'apprentissage et de développement de nouveaux produits. Un troisième problème, lié aux deux premiers, tient à l'insuffisance de liens opérationnels entre entreprises de tailles et de types différents et de partenariats avec le secteur privé permettant de promouvoir les entreprises durables, notamment en faveur des jeunes, des femmes et des populations rurales.

Troisième pilier: Pratiques durables et responsables sur le lieu de travail

35. Le troisième pilier a pour objectif d'aider les mandants des Etats Membres à appliquer des pratiques durables et responsables sur le lieu de travail conformément aux conclusions de la CIT. Les travaux dans ce domaine ont porté essentiellement sur les orientations fournies au Bureau dans les paragraphes 24.2 (Renforcement des chaînes de valeur et regroupement d'entreprises) et 24.4 (Application de pratiques responsables et durables sur le lieu de

travail) des conclusions, et s'articulent autour de trois grands domaines stratégiques: 1) des PME durables, compétitives et responsables; 2) aider les entreprises multinationales à adopter des pratiques durables et solidaires; et 3) renforcer les aspects des initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises relatifs au travail.

- 36.** Le programme «Des entreprises durables, compétitives et responsables» (SCORE), financé par le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) de la Suisse et la NORAD, contribue de manière décisive à la mise en œuvre de la stratégie de l'OIT pour la promotion de pratiques responsables et durables dans les entreprises. Il s'agit d'un programme de formation et d'amélioration des conditions de travail destiné à accroître la productivité des PME tout en encourageant la reconnaissance et le respect des droits des travailleurs. La promotion de ce programme auprès des entreprises peut être assurée par les mandants de l'OIT et les prestataires de services. Le programme SCORE offre à ces partenaires une assistance technique fondée sur les normes internationales du travail et des outils de formation complets. Une collaboration dans l'ensemble du Bureau, notamment avec ACTRAV et ACT/EMP et le Bureau de l'égalité entre hommes et femmes, permet à ce programme de répondre aux besoins des entreprises et d'assurer le respect des droits des travailleurs et l'égalité entre hommes et femmes. Le programme comporte également un module de formation sur une production moins polluante élaboré en collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.
- 37.** Le programme SCORE a été mis en place dans sept pays. Dans chacun d'eux et au niveau mondial, toutes les activités sont pilotées par des comités consultatifs tripartites. En juillet 2011, il comptait parmi ses bénéficiaires 136 formateurs et 210 représentants d'associations professionnelles, de syndicats et de gouvernements de l'Afrique du Sud, de la Chine, de la Colombie, du Ghana, de l'Inde et de l'Indonésie. A ce jour, cette formation a été dispensée dans 105 PME, et près de 3,8 millions de personnes ont eu accès à des émissions de radio ou à des publications destinées à promouvoir les pratiques responsables sur le lieu de travail. On ne dispose pas encore de données d'impact, mais une évaluation à mi-parcours a permis de constater une amélioration de la productivité et des conditions de travail dans les entreprises.
- 38.** Une méthode similaire de promotion des pratiques responsables et durables sur le lieu de travail a été mise au point en Amérique latine dans le cadre du Système de mesure et d'amélioration de la productivité (SIMAPRO). Ce système encourage l'apprentissage institutionnel fondé sur l'amélioration de la productivité et le travail décent. Il est actuellement utilisé au Chili, à Cuba, en République dominicaine et au Mexique, dans plusieurs secteurs, notamment le sucre, les fruits, les pièces automobiles, le vêtement et le tourisme, et de manière plus large dans les PME. Les analyses d'impact font apparaître une amélioration considérable du dialogue entre les employeurs et les travailleurs et des conditions de travail. Le rôle des parties prenantes, notamment des syndicats, est explicitement débattu dans ce cadre, et les mandants jouent un rôle clé dans le lancement et la direction des projets menés au titre du SIMAPRO. Au Mexique, par exemple, le projet a abouti à un accord tripartite sur les compétences dans l'industrie du tourisme.
- 39.** Les programmes SCORE et SIMAPRO s'adressent aux petites et moyennes entreprises et complètent le programme «Travailler mieux», qui est le plus important programme de l'OIT consacré aux pratiques dans l'entreprise. Programme conjoint de l'OIT et de la Société financière internationale (SFI), «Travailler mieux» concerne surtout les grandes entreprises du secteur de l'habillement qui fournissent directement les marques mondiales. Des programmes par pays menés au Cambodge (*Better Factories Cambodia* – Amélioration des conditions de travail dans les usines cambodgiennes), à Haïti, en Indonésie, en Jordanie, au Lesotho, au Nicaragua et au Viet Nam combinent des évaluations d'entreprises effectuées par des agents indépendants et visant à vérifier la bonne application des normes internationales du travail et de la législation nationale du

travail, avec des services consultatifs et des activités de formation destinés aux entreprises en vue d'instaurer sur le lieu de travail la coopération nécessaire à la mise en œuvre d'améliorations concrètes.

40. Les programmes par pays mis en œuvre dans le cadre du programme «Travailler mieux» sont conçus et appliqués avec la participation active des organisations d'employeurs et de travailleurs concernées, du gouvernement et des acheteurs internationaux de façon à mieux impliquer les parties prenantes et à assurer la viabilité des activités grâce à des solutions communes. Au niveau national, chaque programme par pays est piloté par un comité consultatif tripartite, alors qu'au niveau de l'entreprise des comités établis sur le lieu de travail, qui comptent un nombre égal de travailleurs et de responsables, s'intéressent aux problèmes de non-respect des normes et supervisent l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'amélioration des performances.
41. L'analyse des données issues du programme *Better Factories in Cambodia*¹³ relatives à l'application de la législation du travail dans l'industrie de l'habillement montre qu'il y a eu une amélioration considérable des conditions de travail dans les entreprises. Lorsque les acheteurs sont soucieux de leur réputation et que les cas de non-respect de la législation par les entreprises sont rendus publics, les progrès sont plus sensibles et plus rapides, mais même en l'absence de tels cas, il n'y a pas eu en la matière retour à la situation initiale.
42. Les responsables du programme «Travailler mieux» étudient la possibilité d'étendre ce dernier à d'autres secteurs, notamment l'agroalimentaire, et ont mené une étude de faisabilité en vue du lancement d'un tel programme dans le secteur du prêt-à-porter au Bangladesh.
43. Dans le cadre du troisième pilier, une nouvelle activité importante est la promotion de pratiques entrepreneuriales durables dans les entreprises multinationales. Une des avancées majeures dans ce domaine a été le lancement par le BIT, il y a moins de deux ans, du service d'assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail. Ce service gratuit et confidentiel fournit des avis techniques spécialisés à 471 utilisateurs qui souhaitent être informés sur la mise en œuvre des normes internationales du travail et des principes de la Déclaration sur les entreprises multinationales. Le fonctionnement du service est supervisé par un comité directeur tripartite. Le site Web du service d'assistance a été lancé en novembre 2010 et a reçu plus de 10 000 visites d'utilisateurs des cinq régions au cours de ses six premiers mois d'existence¹⁴. Il permet d'accéder à un large éventail de questions et offre aux employeurs, aux travailleurs et aux gouvernements une gamme d'outils conçus par les différents services du BIT à l'intention des entrepreneurs¹⁵.

¹³ R. Robertson et coll.: *Labour Law compliance and human resource management innovation: Better factories cambodia*, Better Work discussion paper series n° 1 (janv. 2011). Disponible à l'adresse <http://www.betterwork.org/EN/Publications/Documents/Discussion%20Paper%20Series%20No%201%20-%20Labour%20Law%20Compliance%20and%20Human%20Resources%20Management%20Innovation%20-%20Better%20Factories%20Cambodia.pdf>.

¹⁴ En raison des modifications techniques apportées au site Web principal de l'OIT, les données disponibles ne portent que sur la période allant jusqu'au 6 juin 2011.

¹⁵ Pour de plus amples informations, voir le document GB.312/POL/13/REF sur le site Web du Conseil d'administration.

44. Aux fins de la formation et du renforcement des capacités dans ce domaine, le Bureau fournit, en collaboration avec le Centre de Turin, le contenu et les instructions des cours sur la mise en œuvre des normes fondamentales de l'OIT et des principes de la Déclaration sur les entreprises multinationales destinés aux mandants et aux participants des entreprises multinationales. Un nouveau cours de formation intitulé *Promouvoir l'entreprise durable par des pratiques saines sur le lieu de travail et une bonne gestion des ressources humaines*, spécialement conçu pour un public tripartite, a été lancé en 2007. Le nombre de cours consacrés à ce thème est passé de un en 2008 à neuf en 2011, le nombre de participants étant passé de 17 à 124.
45. En 2010-11, le Bureau et le Centre de Turin ont collaboré avec un réseau d'écoles de commerce à la mise au point d'un programme d'étude sur la gestion durable des chaînes d'approvisionnement et la responsabilité sociale des entreprises en vue de leur diffusion auprès d'un nombre croissant d'écoles de commerce des pays émergents. La promotion de ces programmes est assurée par des réseaux internationaux d'écoles de commerce, notamment l'initiative PRME (principes pour une éducation au management responsable), qui s'inspire des principes du Pacte mondial des Nations Unies, et la Fondation européenne pour le management. Le fait que l'OIT soit membre du Pacte mondial a permis de mettre en place d'autres partenariats dans le domaine du renforcement des capacités par le biais de guides et d'activités de formation menées en collaboration avec les réseaux locaux du Pacte mondial de l'Argentine, de l'Égypte, du Kosovo¹⁶, du Pakistan, de la Serbie, et de la République arabe syrienne.
46. Des progrès notables sont réalisés dans la mise en place d'une approche cohérente de la RSE au BIT. La création du service d'aide a eu des retombées positives en ce qu'elle a amélioré la collaboration entre les unités des différents secteurs de l'Organisation, ce qui a eu des effets bénéfiques sur les travaux de recherche conjoints et la production d'outils. Les «séminaires sur le Web» constituent un mécanisme novateur pour les activités de sensibilisation et de renforcement des capacités; ils sont organisés en collaboration avec d'autres unités du BIT et portent sur des questions telles que l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale (avec le Bureau de l'égalité entre hommes et femmes), les enfants et les jeunes effectuant des travaux dangereux (avec le Programme international pour l'abolition du travail des enfants) et le handicap sur le lieu de travail (avec le Département des compétences et de l'employabilité et ACT/EMP).
47. En ce qui concerne les pratiques sur le lieu de travail, le défi consiste à élargir la portée des approches et à améliorer leur viabilité, notamment celles destinées aux microentreprises et aux petites entreprises. Améliorer leur viabilité passe par la création d'une capacité institutionnelle proche des mandants et par le recouvrement des coûts des interventions. Ces deux objectifs pourraient être atteints en partie par le biais de partenariats public-privé. On pourrait s'inspirer à cet effet du programme «Travailler mieux», qui invite les marques internationales du vêtement à soutenir les efforts menés au niveau de l'entreprise pour améliorer le respect des normes du travail, et à contribuer à leur tour au programme sur les plans mondial et national. La société suisse COOP a fait un premier pas dans cette direction en signant un accord sur un programme pilote en vue de former les PME chinoises qui la fournissent. L'évaluation de l'impact de la formation et du renforcement des capacités est un autre domaine qui devrait être traité de manière plus systématique. Les évaluations ex post des cours sur la RSE, lancées par le Centre de Turin en 2010, ont montré que ces cours avaient des effets positifs sur le comportement des individus et de leurs organisations.

¹⁶ En conformité avec la résolution n° 1244 de 1999 du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Coordination et exécution efficaces

48. La coordination entre les unités du siège qui s'occupent du développement de l'entreprise s'est intensifiée, comme décrit ci-dessus, au début dans les unités d'EMP/ENTREPRISE. La collaboration et le partage des connaissances avec les collègues sur le terrain sont assurés par la mise en place d'une équipe internationale composée de spécialistes de l'entreprise provenant du terrain, du Centre de Turin ou de grands projets de coopération technique ou qui sont des consultants réguliers. Outre des réunions traditionnelles occasionnelles, ces spécialistes travaillent par visioconférence et sur une plate-forme de connaissances hébergée sur le Web.
49. Le Programme pour les entreprises durables continue de recevoir des ressources extrabudgétaires substantielles, ce qui montre qu'il reste très demandé par les Etats Membres et continue de bénéficier de l'appui des donateurs. Depuis 2007, le portefeuille total est passé de 78 à 100 millions de dollars E.-U., ce qui en fait le deuxième plus gros portefeuille de l'OIT (10 à 12 pour cent du financement extrabudgétaire total). Les dépenses annuelles sont passées de 26 millions de dollars E.-U. en 2007 à 36 millions en juillet 2011. Il est difficile de dégager une tendance du fait de l'existence de très gros projets comme le Programme de développement de l'emploi pour les jeunes en Afrique de l'Est, qui draine à lui seul 23 millions de dollars E.-U.
50. Malgré sa taille, ce portefeuille n'est pas équilibré. Près de 90 pour cent des ressources vont au développement de l'entrepreneuriat et de l'activité économique (deuxième pilier) et 10 pour cent au soutien aux pratiques sur le lieu de travail. Les ressources extrabudgétaires consacrées directement à la mise en place d'un environnement propice ont augmenté, mais restent faibles. Cette répartition des ressources reflète en partie les demandes d'assistance des Etats Membres au titre du deuxième pilier, ainsi que la longue expérience et les produits éprouvés de l'OIT dans le domaine du développement des entreprises. Ce déséquilibre est compensé par la promotion d'approches plus intégrées faisant appel à l'évaluation de l'environnement et en liant davantage l'aide aux entreprises et les politiques nationales de l'emploi.

Perspectives et priorités pour l'avenir

51. Faisant l'objet d'une demande croissante de services, le Programme pour les entreprises durables ne peut que se développer et voir son impact se renforcer. Outre qu'il convient d'achever les travaux commencés au titre des différents piliers, comme décrit ci-dessus, il est possible d'améliorer encore la rentabilité et l'efficacité. La réduction des ressources en personnel et des ressources non afférentes au personnel au siège doit s'opérer en combinant une croissance ciblée des ressources extrabudgétaires et un meilleur partage du travail au sein de l'équipe internationale des spécialistes de l'entreprise. Cette dernière veillerait à ce que le siège de l'OIT s'occupe essentiellement de l'élaboration de nouvelles approches et de l'assurance qualité, alors que le Centre de Turin se consacrerait davantage au renforcement des capacités et à certains aspects de la gestion des connaissances (comme c'est déjà le cas en matière de développement économique local), ce qui permettrait aux bureaux extérieurs de gagner en autonomie dans la mise en œuvre d'outils bien compris et aux partenaires externes de contribuer à certains grands domaines d'activité.
52. Un bon exemple de cette coopération est l'Université d'été du BIT pour le développement de l'entreprise durable qui se tient chaque année au Centre de Turin. Ce concept novateur, introduit en 2008, met en application l'approche globale et intégrée préconisée dans les conclusions de la CIT, tout en favorisant les économies d'échelle et en élargissant les possibilités de dialogue entre les parties prenantes.

53. Il y a beaucoup à attendre des économies d'échelle rendues possibles par des projets de coopération technique de plus large portée, plus intégrés et plus axés sur l'élaboration de politiques. C'est une manière de donner suite aux conclusions de la CIT, qui a appelé à des solutions plus adaptées tenant compte du contexte général. L'équipe internationale de spécialistes de l'entreprise met actuellement au point des modalités d'intervention systémiques, intégrées et à plusieurs niveaux permettant de faire face à toutes les contraintes liées aux systèmes de valeurs, notamment les attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat et du travail décent, de la mise en place d'un environnement propice, du développement de l'esprit d'entreprise chez les groupes cibles et des pratiques sur le lieu de travail.
54. Il faut démontrer de manière incontestable que ces interventions ont un impact sur tous les aspects du développement durable et du travail décent aux niveaux national, sectoriel et à celui de l'entreprise. Elles s'articulent autour du rôle central joué par les mandants et le dialogue social, l'OIT devant se limiter à un rôle d'impulsion. Ce nouveau modèle de coopération permettra aux mandants et aux autres acteurs nationaux de faire avancer la cause des entreprises durables.

Point suggérés pour la discussion

55. Le présent document est soumis pour discussion et orientation sur la manière dont le Bureau a donné suite aux conclusions de la session de 2007 de la Conférence internationale du Travail. Le Conseil d'administration voudra peut-être examiner les questions suivantes:
- a) Comment le Bureau peut-il tirer parti du développement de la méthode d'évaluation du caractère favorable ou non de l'environnement pour aider les mandants à promouvoir la réforme des politiques?
 - b) Comment le Bureau peut-il tirer le meilleur parti de son expérience et de son savoir-faire en matière de développement de l'entreprise pour aider les Etats Membres à faire face à des problèmes urgents comme le chômage des jeunes, l'inclusion sociale, le développement rural et la sécurité alimentaire?
 - c) Quelles sont les priorités pour ce qui est de poursuivre la mise en œuvre des conclusions de la Conférence internationale du Travail au cours de la prochaine période biennale?

Genève, le 6 septembre 2011