



BetterWork

FAITS MARQUANTS

Progrès et perspectives

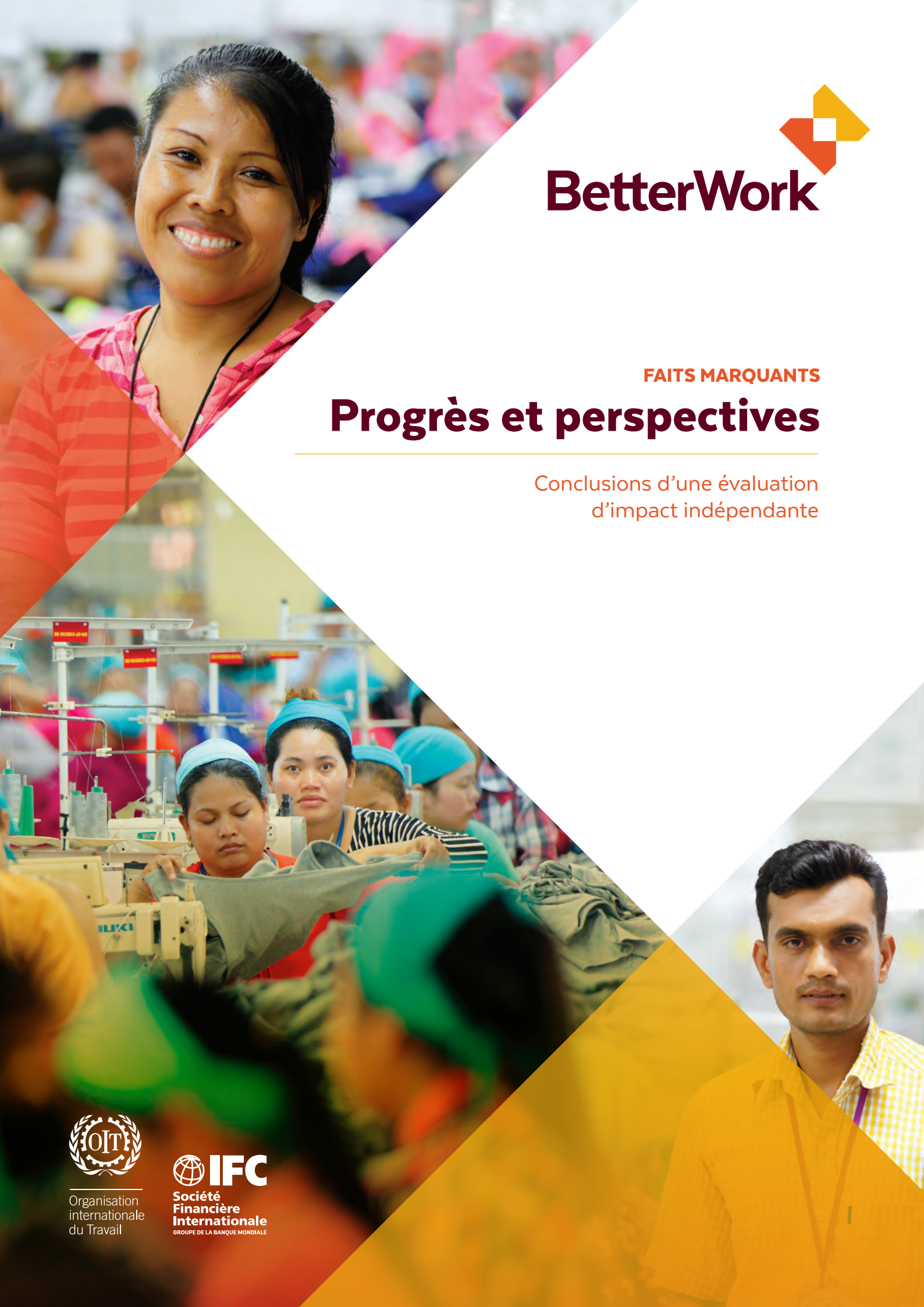
Conclusions d'une évaluation
d'impact indépendante



Organisation
internationale
du Travail



Société
Financière
Internationale
GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE



This paper highlights the main findings of *Impact evaluation of Better Work: A Report from Tufts University*. A detailed summary of the report's main findings, titled *Progress and Potential: How Better Work is Improving Garment Workers' Lives and Boosting Competitiveness*, and the Tufts University report can be found at www.betterwork.org



Le Programme Better Work, une initiative conjointe de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et de la Société financière internationale (SFI), membre du Groupe de la Banque mondiale, intervient depuis 2007 en vue d'améliorer les conditions de travail et de promouvoir la compétitivité dans les chaînes d'approvisionnement mondiales du textile. Du fait de leur participation à Better Work, les usines ont amélioré de manière continue leur conformité aux normes fondamentales du travail de l'OIT et à la législation nationale concernant la rémunération, les contrats, la sécurité et la santé au travail et la durée du travail. Cela a considérablement fait progresser les conditions de travail tout en optimisant la productivité et la rentabilité des entreprises.

Pour mieux apprécier l'impact de son action, Better Work a demandé à l'Université Tufts de conduire une évaluation d'impact indépendante. Depuis le lancement du programme, l'équipe interdisciplinaire de recherche de Tufts a rassemblé et analysé près de 15 000 réponses à l'enquête des travailleurs du textile et 2 000 réponses de directeurs d'usine en Haïti, Indonésie, Jordanie, Nicaragua et Vietnam. L'analyse de ces réponses représente une évaluation approfondie de la capacité de Better Work à changer efficacement la vie des travailleurs et à doper la compétitivité des usines.

Les chercheurs ont eu recours à diverses stratégies expérimentales pour mesurer l'impact du programme. Il s'agissait notamment d'une stratégie visant à isoler l'impact du programme en utilisant des intervalles de durée aléatoires – reflétant différentes périodes d'exposition aux services de Better Work, ainsi qu'un essai comparatif aléatoire pour évaluer l'impact de la formation aux compétences d'encadrement.

En collectant cet ensemble unique de données et en établissant un cadre analytique et une méthodologie rigoureuse, les chercheurs ont pu tester – souvent pour la première fois – des hypothèses sur de multiples thèmes, y compris les stratégies de gestion des ressources humaines, l'organisation des entreprises et la dynamique des chaînes d'approvisionnement mondiales. Leur évaluation est une contribution inestimable pour que le monde comprenne la place du travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales.

les conditions de travail

L'évaluation d'impact démontre l'effet de causalité du programme Better Work sur toute une série de conditions de travail dans les usines de prêt-à-porter. Les constatations sont brièvement illustrées ci-dessous.

Prévenir les pratiques abusives (travail forcé, violence verbale, harcèlement sexuel)

Better Work contribue à empêcher les usines de recourir à certaines méthodes relevant du travail forcé. En Jordanie, la recherche de Tufts montre que plus une usine participe longtemps à Better Work, moins elle est susceptible de recourir à des méthodes coercitives à l'égard des travailleurs. Le pourcentage de travailleurs qui déclarent que leur passeport, leur permis de résidence ou leur permis de travail a été confisqué par l'usine diminue. À noter que les travailleurs éprouvent moins de détresse liée à un environnement coercitif, Better Work Jordanie réussissant à faire reculer la fréquence des cas d'ouvriers disant avoir pleuré et avoir peur.

En Jordanie, l'impact de Better Work sur la réduction de la violence verbale a été clairement établie: les ouvriers déclarent toujours moins de préoccupations en la matière. C'est encore davantage le cas quand leur usine bénéficie des services de conseil du programme.

De la même manière, la participation à Better Work a abouti à une diminution des problèmes de harcèlement sexuel. Les chercheurs ont conclu que ces progrès étaient directement

imputables au programme, plutôt que le résultat de facteurs externes. L'impact de Better Work est surtout clair en Jordanie où les ouvriers sont nettement moins nombreux à soulever des problèmes de harcèlement sexuel (moins 18 points de pourcentage). Cela est dû en grande partie à la formation à la prévention du harcèlement sexuel. Des tendances similaires – à la fois en termes de recul des préoccupations liées au harcèlement sexuel et à l'existence du sentiment parmi les travailleurs qu'ils peuvent obtenir de l'aide – apparaissent aussi en Indonésie, au Nicaragua et au Vietnam.

Réduire les heures supplémentaires excessives

Les données montrent nettement l'influence positive de Better Work sur les stratégies des entreprises en matière de durée du travail. Les usines adoptent de multiples stratégies pour inciter les travailleurs à faire de longues heures pour atteindre les objectifs de production et respecter les délais de livraison des commandes. Les chercheurs font l'hypothèse qu'en l'absence de réglementation, les usines opteraient soit pour des méthodes de travail forcé soit pour un salaire de base très faible pour garantir de longues journées de travail. Une fois contrainte de

respecter les réglementations en matière de travail forcé et de salaire minimum, une entreprise pourrait menacer de licencier des employés pour encourager les heures supplémentaires (qui pourraient prendre la forme d'un recours excessif ou impropre à des contrats d'embauche à l'essai).

S'intéressant au cas du Vietnam, la recherche de Tufts révèle que les usines participantes ne recourent pas à des méthodes du travail forcé. De plus, elles abandonnent de plus en plus les stratégies de faible rémunération de base, ce qui accroît la paie hebdomadaire des ouvriers. En évaluant et en conseillant les usines sur les bonnes pratiques dans l'utilisation des contrats, Better Work prévient aussi le recours à des contrats peu rémunérateurs, sans sécurité ni protection, qui placent le travailleur dans une situation professionnelle précaire. Plus une usine participe longtemps au programme, moins elle recourt abusivement à des contrats à l'essai. Les réponses des travailleurs montrent aussi moins d'inquiétude relative aux heures supplémentaires excessives et aux faibles rémunérations.

Diminuer les écarts de salaire entre hommes et femmes

Better Work joue également un rôle important dans la promotion de l'égalité hommes-femmes: les usines d'Haïti, du Nicaragua et du Vietnam affichent une réduction sensible des écarts salariaux liés au sexe du fait de leur participation au programme.

IMPACT DIRECT DE BETTER WORK SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

PROCHAINES ÉTAPES Résoudre les problèmes chroniques

Tandis que Better Work catalyse les effets positifs pour les travailleurs du textile, les usines Better Work ont encore de gros progrès à faire dans le domaine des conditions de travail.

Même si le degré de préoccupation baisse en Haïti, en Jordanie et au Nicaragua, le harcèlement sexuel reste une question cruciale pour les travailleurs dans beaucoup d'entreprises, alors que de nombreux travailleurs ne répondent toujours pas aux questions relatives au harcèlement sexuel. Ce qui laisse penser qu'ils sont réticents à exprimer pleinement leurs préoccupations et que les rapports sous-estiment peut-être l'ampleur du problème.

Compte tenu des caractéristiques et des pressions de la chaîne d'approvisionnement mondiale du textile, les usines ont encore tendance à imposer des heures supplémentaires à leur personnel. Par exemple, malgré une réduction de 40 points de pourcentage par rapport au niveau de référence, la moitié des usines au Vietnam continuent de ne pas respecter le plafond des heures supplémentaires alors qu'elles participent pour la cinquième année au programme. Les chercheurs ont conclu que cela pouvait être dû à des pratiques de rémunération trompeuses qui empêchent les travailleurs de bien comprendre les méthodes de calcul de leur véritable rémunération et des horaires effectués, ainsi qu'aux pressions exercées par la chaîne d'approvisionnement induites par les pratiques d'achat des marques et des détaillants.



les performances des entreprises

Les chercheurs de Tufts ont exploré l'impact de Better Work sur les performances des entreprises sous divers angles: productivité, rentabilité, place dans la chaîne d'approvisionnement et volume des commandes. Ils ont aussi analysé la dynamique des chaînes d'approvisionnement mondiales comme l'illustrent les pratiques d'approvisionnement des acheteurs et la fréquence des audits des acheteurs.

Productivité

La formation aux techniques d'encadrement (FTE), surtout parmi les femmes contremaîtres, augmente la productivité de 22 pour cent. La FTE aide aussi à réduire la rotation du personnel et diminue l'incidence des chaînes de production déséquilibrées (où le travail s'amoncelle pour certains travailleurs tandis que les autres sont désœuvrés).

Rentabilité

Les usines connaissent une hausse de leur rentabilité (mesurée comme le ratio du revenu total par rapport au coût total) en raison de leur participation au programme. Au bout de quatre ans au sein de Better Work Vietnam, la rentabilité mesurée augmente de 25 pour cent.

Place dans la chaîne d'approvisionnement

Dans toutes les entreprises, les directeurs d'usine déclarent avoir obtenu de meilleures conditions commerciales auprès des acheteurs. Les dirigeants d'usines "franco à bord" rapportent les progrès les plus nets, tout comme ceux des usines de sous-traitance, et les entreprises qui avaient à l'origine de faible taux

de conformité. Ces dernières sont les plus susceptibles de connaître des conditions commerciales plus favorables, ayant réalisé les plus grandes avancées dans l'amélioration de leur réputation.

Volume des commandes

Les entreprises qui progressent sur les questions fondamentales telles que la rémunération et la durée du travail connaissent généralement une augmentation de leur volume de commandes de la part des acheteurs. Cela souligne qu'il est important que les entreprises fassent des progrès continus, plutôt que de s'enrôler uniquement dans Better Work pour des questions de réputation. Avec de bonnes performances constantes, les usines participantes ont tendance à enregistrer une forte hausse du volume des commandes.

Dynamique de la chaîne d'approvisionnement

Les pratiques d'approvisionnement des acheteurs internationaux dans l'industrie textile mondiale mettent les usines sous pression pour livrer dans des délais courts, répondre à de fréquents changements de commandes et fonctionner avec

un fort degré de flexibilité. Cela a des répercussions directes sur la capacité des usines à se conformer aux principaux éléments du travail décent et, par ricochet, cela influence la perception qu'ont les travailleurs de leurs conditions de travail et leur épanouissement personnel. Les commandes urgentes et les pénalités de retard de la part des clients sont associées à de forts taux de non-respect de la durée du travail, de la sécurité et la santé au travail, ainsi qu'à un taux de stress plus élevé des cadres. Cela s'accompagne ensuite d'un nombre plus important de pratiques abusives sur le lieu de travail. Ce qui implique que les pratiques d'approvisionnement des marques mondiales peuvent contribuer à créer un modèle commercial qui débouche sur une chaîne d'approvisionnement non-conforme.

Fréquence des audits des acheteurs

Au Vietnam, les dirigeants font de plus en plus état d'une diminution des audits de conformité sociale de la part de leur principal client. C'est clair lors de la deuxième année de participation à Better Work et porte à croire que Better Work contribue à éliminer les audits doublons dans le secteur.

**RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS
CONCERNANT L'IMPACT DIRECT
DE BETTER WORK SUR
LES PERFORMANCES
DE ENTREPRISES**



**Productivité
et rentabilité**

grâce à une réduction
de la violence verbale
et du harcèlement
sexuel, due à
Better Work

+22%

de productivité
grâce à la formation
aux techniques
d'encadrement
(FTE)



**Rotation, taux de
blessures, chaînes de
production déséquilibrées**
grâce à la FTE

+25%

de rentabilité
(ratio revenus-coûts)



Volumes de commandes
tout en maintenant
une conformité
constante



Audits doublons
de la part des acheteurs

évaluations et des services de conseil et de formation

Les chercheurs de Tufts ont mesuré l'impact des évaluations de Better Work et de ses services de conseil et de formation au niveau des usines.

Evaluations

Les usines accomplissent souvent des progrès, comme en attestent les évaluations, mais luttent pour préserver ces acquis au fil du temps, rappelant combien il est important de suivre leurs performances sur les questions fondamentales de droits de l'homme de manière régulière. Elles ont tendance à répondre directement aux commentaires d'évaluation de Better Work sur des questions comme le travail forcé, la violence verbale et le harcèlement sexuel.

Services de conseil

Les chercheurs ont étudié l'impact des services de conseil de Better Work et ont découvert que, dans certains cas, ces services permettent aux entreprises de capitaliser sur les améliorations mises en place après les évaluations, tandis que dans d'autres les gains en termes de performance s'atténuent avec le temps. Les chercheurs ont aussi enquêté pour savoir si les Comités consultatifs pour l'amélioration de la performance (CCAP), comprenant des représentants des travailleurs (y compris des syndicats quand ils existent) et de l'encadrement – pierre angulaire des services de conseil de Better Work – apportaient une amélioration des conditions de travail; ils ont aussi cherché à savoir s'ils modifiaient la perception du dialogue social chez les ouvriers et chez les cadres.

Les travailleurs tirent habituellement profit de l'établissement d'un CCAP dans les usines, toutefois le simple fait de créer ces comités ne va pas nécessairement influencer la conception du dialogue social chez les cadres.¹ La qualité du travail du comité va de pair avec sa capacité à déclencher le changement. En particulier, il est important de garantir que le nombre de femmes membres du comité reflète bien l'ensemble du personnel et que les membres sont librement choisis. Il existe une corrélation entre ces éléments et la réduction des problèmes de violence verbale et de harcèlement sexuel parmi les travailleurs.

Là où des CCAP efficaces sont en place, les travailleurs sont plus enclins à être satisfaits de l'issue de leurs plaintes et à voir qu'ils réussissent de mieux en mieux à se faire entendre. Ils sont plus désireux de demander l'aide aux représentants syndicaux et jouissent d'une meilleure santé physique et mentale. De la même manière, la direction a davantage tendance à percevoir de façon positive les comités de travailleurs et l'encadrement est moins sujet au stress.

Les chercheurs de Tufts ont aussi constaté que quand les usines disposent d'accords de négociation collective solides (des accords qui formalisent la rémunération et les conditions de travail négociées entre l'usine, les ouvriers et leurs représentants), l'impact des CCAP est amplifié.

Formation

Pour évaluer le programme de formation aux techniques d'encadrement de Better Work, Tufts a étudié le premier groupe de contremaîtres ayant participé à la formation Better Work, comparant leurs performances à celles du groupe initialement non formé (qui servait de groupe «témoin»). Ainsi, ils ont pu mettre en évidence l'impact de la formation sur la confiance des contremaîtres, les relations au travail et la productivité.

Les chercheurs ont établi que la formation avait permis:

- La réduction du taux de blessures parmi les travailleurs,
- Une meilleure productivité – jusqu'à 22 pour cent de hausse – obtenue en formant des femmes contremaîtres,
- Moins de cas de chaînes de production déséquilibrées où le travail s'entasse à certains postes tandis que d'autres travailleurs restent désœuvrés,
- Les contremaîtres ont davantage confiance dans leur capacité de faire leur travail,
- Les contremaîtres sont plus régulièrement à l'écoute des préoccupations des ouvriers.

Les effets positifs de la FTE ne se vérifient que lorsque les contremaîtres ont le sentiment d'avoir l'assentiment et le soutien de leur direction et chez les contremaîtres qui ont cru dès le début qu'ils pourraient en tirer profit et acquérir de nouvelles compétences grâce à la formation.



IMPACT DE BETTER WORK EN **dehors du milieu de travail**

Les chercheurs de Tufts ont cherché à comprendre les effets de Better Work sur la vie des travailleurs et les effets indirects sur leurs familles et leurs communautés.

Envois de fonds

Les chercheurs ont étudié les schémas de rémunération des travailleurs dans tous les pays, confirmant que la grande majorité des travailleurs envoyait leur salaire à leur famille. En Jordanie, la tendance montre qu'au fil du temps les familles emploient l'argent reçu à un usage plus productif, comme les soins de santé ou l'éducation des enfants.

Santé

Les personnes qui travaillent dans les usines Better Work connaissent aussi une amélioration de leur santé. Les chercheurs ont découvert un lien direct entre le programme et la baisse des cas de malnutrition parmi les ouvriers, surtout après la deuxième année de fonctionnement au Nicaragua et en Jordanie. Les programmes de Better Work en Haïti, en Jordanie et au Vietnam ont contribué à étendre l'accès aux soins liés à la grossesse. En outre, là où les parents (et en particulier les mères) obtenaient de meilleurs horaires de travail et une meilleure rémunération, la santé de leurs enfants s'améliorait aussi. Au Vietnam, Better Work a considérablement réduit les heures supplémentaires excessives et augmenté la rémunération (surtout celle des femmes) en garantissant le respect des réglementations sur le salaire minimum, ce qui a eu un effet indirect positif sur la santé des enfants.

Education

Au Vietnam, les employés des usines Better Work sont mieux à même de financer la scolarité de leurs filles une fois que l'usine a participé à Better Work plus d'une année. Des schémas comparables ont été observés pour les fils d'ouvriers en Indonésie. Si l'on n'a pas détecté d'effet visible du programme au Nicaragua et en Haïti, les cas de travailleurs déclarant que leurs enfants ne vont pas à l'école en raison de contraintes financières ont reculé.



Les leçons tirées de cette étude vont contribuer à étayer les activités et l'influence politique de Better Work aux niveaux des usines, du secteur et des chaînes mondiales d'approvisionnement

Better Works fonctionne

Les données relevées au niveau des usines dans tous les pays montrent que Better Work a un impact positif significatif sur les conditions de travail telles que les pratiques abusives, la rémunération et la durée du travail, ainsi que sur la vie des ouvriers et celle de leurs familles, et sur la compétitivité des entreprises. L'offre de services que propose Better Work aux usines est vitale pour atteindre ses objectifs. Il est également clair que le contrôle de conformité compte. Les chercheurs ont démontré que les usines faisaient des progrès au moment des évaluations mais que ces avancées ne se prolongeraient sans doute pas indéfiniment. Le contrôle régulier par Better Work de la conformité aux normes de l'OIT et à la législation nationale joue dès lors un rôle déterminant. De plus, on note des premières indications que le dialogue social joue un rôle important dans l'amélioration des résultats des travailleurs, pourvu que certaines conditions soient réunies. En particulier, disposer de représentantes femmes et d'élections honnêtes pour désigner les représentants des travailleurs est fondamental pour garantir l'efficacité du dialogue social.

L'autonomisation des femmes est essentielle

Avoir des femmes siégeant dans les CCAP et former les femmes contremaîtres sont des stratégies utiles pour créer de meilleures conditions de travail et améliorer la productivité.

Améliorer les conditions de travail représente un investissement, pas un coût

Il existe des preuves solides qu'améliorer les conditions de travail n'est pas un fardeau financier pour une usine; au contraire, c'est un élément primordial de la réussite. Les usines où les employés font état de bonnes conditions de travail, où la conformité est plus élevée, et où les contremaîtres sont bien armés pour occuper leurs fonctions, sont plus productives et plus rentables. Les traitements abusifs, tels que la violence verbale ou le harcèlement sexuel ne sont pas seulement déplorables au plan moral mais ils s'accompagnent aussi de piètres performances commerciales.

Une approche holistique est nécessaire pour faire face aux pressions des chaînes d'approvisionnement

Ces pressions créent des obstacles intrinsèques à la réalisation du travail décent dans les usines des fournisseurs. Elles affectent directement le bien-être des travailleurs en ayant un effet négatif sur la rémunération et la durée de travail; elles conduisent indirectement à ce que les employés soient traités comme des machines plutôt que comme des êtres humains et limitent la capacité de l'encadrement à traiter l'information. Quand la direction et l'encadrement sont sous pression, ils sont incapables d'agir face à l'information et aux données qu'ils reçoivent, y compris les observations selon lesquelles des conditions de travail relevant de l'exploitation sont mauvaises pour les affaires. Pour faire valoir la nécessité d'emplois de haute qualité, tous les acteurs concernés doivent être réunis – les marques, les distributeurs, les usines, les responsables politiques, les ONG et les travailleurs et leurs représentants – afin d'élaborer une approche holistique pour trouver des solutions tout au long de la chaîne d'approvisionnement mondiale.

REMERCIEMENTS

Ceci est un résumé du rapport préparé par l'université Tufts sur l'évaluation des impacts de Better Work menée par la Professeure Drusilla Brown, professeure associée d'économie et Directrice du programme de relations internationales de Tufts. Le rapport de Tufts sur l'évaluation des impacts est la culmination d'une collaboration multi-institutionnelle, multidisciplinaire et pluriannuelle entre Better Work, l'Organisation internationale du Travail, la Société financière internationale et l'université Tufts. Nous sommes reconnaissants à l'équipe de Tufts pour leur analyse et leur travail rigoureux. En plus de la Professeure Drusilla Brown, Better Work souhaite aussi remercier et exprimer sa reconnaissance envers les coauteurs du rapport : Rajeev Dehejia, Ann Rappaport, Elyse Voegeli, Mary Davis, Raymond Robertson, Samira Manzur, Laura Babbitt, Tarek Makawi, Gabriel Rondon Ichikawa, Shuyuan Hu, Shulin Jiang, Xirong Lin, Claire Schupmann, Ana Antolin, Dana Kaufman, Nitya Agrawal, Janet Rubin, Dirayati Djaya, Lei Zhu, Claire Sleight, Emily Rourke, Avni Mittal and Riddhima Sharma.

Le programme global Better Work est soutenu par les donateurs principaux suivants (par ordre alphabétique) :

Australie (Ministère des Affaires étrangères et du Commerce, DFAT)
Danemark (Ministère des Affaires étrangères, Danida)
États-Unis (Département du Travail des États-Unis, USDOL,
Pays-Bas (Ministère des affaires étrangères)
Suisse (Secrétariat d'État à l'économie, SECO)

1 Selon l'OIT, le dialogue social inclut tous les types de négociation, consultation ou simple échange d'information entre, notamment, les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur les questions d'intérêt commun concernant la politique économique et sociale. Le dialogue social est le mécanisme de l'OIT le plus performant pour promouvoir de meilleures conditions de vie et de travail, ainsi que la justice sociale.



Organisation
internationale
du Travail



**Société
Financière
Internationale**
GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE