

Note pour consultation, septembre 2026

1. La présente note résume le document relatif à l'évaluation indépendante de haut niveau du programme Better Work (ci-après l'«évaluation de haut niveau») que le Conseil d'administration examinera à sa 358^e session (novembre 2026). Ce document fait suite au point sur le programme présenté au Conseil d'administration en mars 2024 et à la discussion tenue par le Conseil en novembre 2025 sur l'évaluation de haut niveau pour la période 2014-2025, ainsi que sur l'évaluation à mi-parcours de la stratégie relative à la phase V (2022-2027).
2. Le document donne une vue d'ensemble des changements survenus depuis 2024, rend compte de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de haut niveau, présente les leçons tirées et énumère un certain nombre de considérations en vue de la mise en œuvre de la phase VI du programme (de la mi-2027 à 2032). Il traite également de la conformité du programme avec les priorités et stratégies plus générales de l'OIT et de la contribution qu'il peut apporter à leur réalisation.

Section 1: Introduction et vue d'ensemble du programme

3. La première section revient sur les précédentes discussions du Conseil d'administration et sur la situation du programme Better Work dans un environnement opérationnel en mutation, caractérisé par l'évolution du commerce et des chaînes d'approvisionnement mondiales, des tensions géopolitiques et la réduction de l'aide publique au développement. Elle replace également le programme dans le contexte des priorités pertinentes de l'OIT, notamment de la Stratégie de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement, de la discussion tenue par le Conseil d'administration en mars 2026 sur les solutions possibles pour compléter le corpus existant de normes internationales du travail concernant les chaînes d'approvisionnement et du processus de réforme et de redéfinition des priorités mené par le Bureau.
4. Better Work est un programme phare de l'OIT qui est mené en partenariat avec la Société financière internationale (SFI). Actuellement en œuvre dans 11 pays, il couvre quelque 2 250 usines participantes et 3,7 millions de travailleurs, et est mené en collaboration avec 50 marques et distributeurs internationaux. Prenant le secteur du prêt-à-porter comme point d'entrée, Better Work vise à améliorer les conditions de travail et à favoriser une croissance économique inclusive.
5. Le programme combine deux moyens d'action: des évaluations au niveau des entreprises pour contrôler le respect de la législation nationale du travail et des principes découlant des normes internationales du travail, suivies par des activités de conseil et de formation destinées à encourager les améliorations. Les méthodes appliquées et les données recueillies au niveau des usines sont mises à la disposition des mandants et des parties prenantes du secteur afin de mettre en évidence les déficits de travail décent et d'y remédier, de promouvoir les principes et droits fondamentaux au travail et de généraliser les bonnes pratiques au-delà du périmètre d'action direct du programme.

Section 2: Évolution du programme depuis 2024

6. La deuxième section décrit les principaux changements survenus depuis la discussion du Conseil d'administration de 2024. L'un de ces changements est que l'éventail des pays couverts a été modifié du fait de la clôture du programme au Nicaragua, après que ce pays a annoncé quitter l'OIT, et de la réduction des financements intervenue en 2025, qui a particulièrement pesé sur le programme en Jordanie et en Haïti. D'autres changements sont la reprise prévue du programme en Jordanie dans le cadre de l'approche «Une seule OIT», ainsi qu'une demande du Bénin visant un éventuel déploiement du programme dans le pays.

7. Cette section décrit également les changements apportés à la gouvernance mondiale du programme à la suite de la restructuration menée au sein de la SFI et du Groupe de la Banque mondiale, ainsi que des transformations opérées au sein du Bureau en raison du processus de réforme et de redéfinition des priorités de l'OIT. Better Work est désormais un programme départemental qui relève du Département de la gouvernance du travail et des politiques sectorielles, ce qui favorise une plus grande intégration non seulement au sein du département, en promouvant les principes et droits fondamentaux au travail et une meilleure gouvernance du travail, mais aussi à l'échelle du Bureau, particulièrement en mettant l'expérience acquise au niveau des entreprises au service des travaux plus généraux de l'OIT sur les questions techniques et les politiques.
8. Un état actualisé de la répartition des fonds alloués au programme est présenté. Le modèle de financement mixte utilisé – qui combine, entre autres sources, les contributions des partenaires de développement, du secteur privé et des gouvernements nationaux – a aidé à atténuer les effets des réductions de financement intervenues en 2025, notamment grâce à la possibilité de réorienter les financements non préaffectés versés par le secteur privé. Depuis 2024, le programme a enregistré une augmentation des contributions provenant à la fois du secteur privé et des gouvernements nationaux.
9. La deuxième section met enfin en lumière de récents travaux de recherche indépendants, les données factuelles tirées du programme et les indicateurs relatifs aux facteurs qui favorisent ou entravent le respect des normes et la réalisation du travail décent, notamment en ce qui concerne la liberté syndicale et la négociation collective, l'égalité de genre et la productivité.

Section 3: Évaluation de haut niveau et mise en œuvre des recommandations formulées en conséquence

10. La troisième section rappelle les orientations données par les membres du Conseil d'administration lors des discussions de mars 2024 et de novembre 2025 et rend compte de la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation de haut niveau, compte tenu de la réponse du Bureau.
11. L'évaluation de haut niveau a fait apparaître que le programme Better Work était très pertinent et efficace et qu'il avait des résultats positifs mesurables sur le dialogue social, les conditions de travail, l'égalité de genre et la productivité. Elle a mis en lumière certains points forts du programme, à savoir le partenariat entre l'OIT et la SFI, les travaux de recherche et le développement d'une base de données factuelles, l'utilisation des chaînes d'approvisionnement et du commerce comme point d'entrée pour promouvoir le travail décent, ou encore la combinaison d'interventions au niveau des entreprises avec l'action plus générale de l'OIT dans le domaine des politiques.
12. L'évaluation de haut niveau a révélé que la durabilité était le point faible du programme et a mis l'accent sur le fait que l'engagement des entreprises demandait beaucoup de ressources, que le programme était tributaire du financement de la coopération pour le développement, que la mise en œuvre de transitions assorties de délais progressait lentement dans les pays et que les institutions nationales et les mandants n'avaient pas tous les mêmes capacités pour assumer les fonctions du programme.
13. Le document rend compte des progrès accomplis au regard des cinq recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de haut niveau.
14. **Premièrement**, la planification de la transition progresse dans les programmes établis de longue date. Des plans de transition assortis de délais ont été mis en place en Indonésie et au Viet Nam, tandis que des discussions sur la durabilité et la transition sont en cours au Bangladesh, au Cambodge et dans le cadre d'autres programmes menés dans les pays.

15. **Deuxièmement**, des ajustements sont apportés au modèle d'engagement des entreprises pour gagner en souplesse et en efficacité, faciliter le déploiement à plus grande échelle et améliorer le recouvrement des coûts. Il s'agit notamment d'adopter des approches différenciées selon la situation et les capacités des entreprises et d'utiliser des outils et des méthodes plus flexibles qui puissent être aussi utilisés par les mandants et d'autres acteurs, le cas échéant, y compris grâce à des adaptations à d'autres secteurs. Cette section fait également état des travaux en cours en vue d'améliorer le recouvrement des coûts et de diversifier les sources de financement.
16. **Troisièmement**, la mise en œuvre du principe d'«Une seule OIT» est renforcée grâce à une collaboration encore plus grande avec différentes unités techniques du Bureau et équipes d'appui technique au travail décent dans les pays, notamment au moyen d'interventions et de programmes conjoints qui établissent des liens entre les questions qui se posent sur le lieu de travail et les interventions menées aux niveaux sectoriel et national dans des domaines tels que la gouvernance du travail, les salaires, la protection sociale, l'égalité de genre et les principes et droits fondamentaux au travail.
17. **Quatrièmement**, des efforts accrus sont déployés pour renforcer les capacités des mandants nationaux et leur donner accès aux outils, méthodes et données pertinents, notamment grâce à une coopération plus efficace avec les administrations et les inspections du travail ainsi qu'avec les organisations d'employeurs et de travailleurs.
18. **Cinquièmement**, les acheteurs continuent d'être associés au programme afin de favoriser la participation des entreprises, de réduire les chevauchements, de renforcer les pratiques des acheteurs et du secteur en matière de conformité et de diligence raisonnable afin qu'elles soient alignées sur la législation nationale du travail et les principes découlant des normes internationales du travail, et enfin de promouvoir des pratiques responsables auprès des entreprises.

Section 4: Principales leçons tirées

19. La quatrième section présente les leçons tirées de l'évaluation de haut niveau, de l'expérience acquise dans la mise en œuvre concrète des recommandations issues de cette évaluation et des consultations menées; ces leçons peuvent aider à définir l'orientation de la prochaine phase stratégique de Better Work.
20. L'une des principales leçons à retenir est que l'engagement au niveau des entreprises a contribué à améliorer la conformité et les conditions de travail, mais que, pour pérenniser les résultats obtenus sur le lieu de travail, il faut également un environnement favorable, notamment des institutions publiques et des partenaires sociaux forts, une administration et une inspection du travail efficaces, un dialogue social et la négociation collective, des mécanismes de justice du travail, des politiques salariales et des mécanismes de fixation des salaires, ainsi que des systèmes de protection sociale.
21. Cela étant, le renforcement des institutions est un processus au long cours, alors que les entreprises continuent d'avoir besoin d'un soutien pratique pour appliquer la législation du travail et améliorer les conditions de travail. Partant, pour que les transitions soient durables, un soutien suffisant doit être assuré au niveau des entreprises, et les politiques et institutions doivent être renforcées aux niveaux sectoriel et national.
22. Si les transitions nationales prévues par le programme devraient obéir à des principes communs, il convient cependant de laisser aux pays la possibilité de suivre leur trajectoire et leur calendrier propres, qui doivent être définis avec les mandants tripartites compte tenu de la situation nationale, des caractéristiques sectorielles et des capacités des institutions, en intégrant des modalités de financement durables. Les mutations des chaînes d'approvisionnement et les tendances en matière de commerce et d'investissement, de même

que certaines transitions, telles que la sortie de la catégorie des pays les moins avancés, peuvent aussi influencer sur l'évolution du programme et sur sa contribution à l'amélioration des résultats sur le lieu de travail et de la conformité, en particulier lorsque les interventions menées au niveau des entreprises sont appuyées par une meilleure gouvernance du travail et le respect des principes et droits fondamentaux au travail.

23. Cette section examine enfin les demandes de mandants en faveur d'un soutien allant au-delà du champ d'action traditionnel de Better Work, qui est axé sur les usines exportatrices de premier niveau du secteur de l'habillement. L'expérience acquise dans le cadre du programme montre que les outils, les approches et les données de l'expérience peuvent être utilisés de manière plus souple et être adaptés aux niveaux inférieurs des chaînes d'approvisionnement, ainsi qu'à d'autres secteurs, au moyen d'approches intégrées selon le principe d'«Une seule OIT» qui soient pilotées par les mandants et menées en collaboration avec les équipes d'appui technique au travail décent dans les pays et d'autres projets et partenaires.

Section 5: Considérations en vue de la phase VI du programme Better Work

24. Sur la base de l'évaluation de haut niveau, des données factuelles recueillies grâce au programme et des consultations tenues, la cinquième section propose quatre principaux éléments à prendre en considération en vue de la mise en œuvre de la phase VI (de la mi-2027 à 2032).
25. **Le premier élément concerne le rôle et les modalités futurs de l'engagement au niveau des entreprises.** L'engagement au niveau des entreprises reste un pilier du programme. Dans le cadre de la phase VI, l'accent pourrait être mis sur: i) des interventions assorties de délais qui renforcent la participation des entreprises et leur capacité d'inscrire les améliorations apportées dans la durée, y compris pendant la période de transition ou de sortie du programme; ii) des outils et des méthodes plus souples qui permettent d'agir à plus grande échelle, avec plus d'efficacité et d'adaptabilité, notamment grâce à leur utilisation par les mandants et d'autres acteurs, le cas échéant; iii) l'obtention, lors de l'engagement au niveau des entreprises, de davantage de données, de connaissances et d'informations sur les facteurs qui favorisent ou entravent le respect des normes et la réalisation du travail décent. Des mesures en ce sens permettraient de conserver un point d'entrée concret pour collaborer avec les acheteurs et d'autres acteurs, au service d'une plus grande conformité et du travail décent.
26. **Le deuxième élément concerne la durabilité institutionnelle et les transitions nationales.** Sur la base des leçons tirées des programmes existants, la phase VI pourrait offrir une occasion d'examiner plus systématiquement comment les questions de durabilité et de transition sont intégrées dès la conception des programmes, notamment dans le cadre de trajectoires et de calendriers propres à chaque pays, définis avec les mandants tripartites, et d'approches fondées sur le principe d'«Une seule OIT». Parmi les aspects à prendre en considération figurent les capacités des mandants et des institutions, le transfert de connaissances, la mise en place de modalités appropriées pour le passage de relais et le contrôle, le maintien de l'accès à un soutien et à des compétences spécialisées au niveau des entreprises, ainsi que des modalités de financement durables.
27. **Le troisième élément est la contribution de Better Work à une action intégrée de l'OIT.** Il pourrait être envisagé de déterminer comment l'expérience, les données et les informations acquises au niveau des entreprises dans le cadre de Better Work, ainsi que les outils et partenariats développés dans ce contexte, peuvent apporter une contribution encore plus efficace aux programmes par pays de promotion du travail décent et à l'action plus générale de l'OIT concernant les politiques, les institutions et les questions techniques, notamment en aidant à définir des réponses aux facteurs sous-jacents des déficits de travail décent et en renforçant la conformité et les résultats obtenus sur le lieu de travail.

- 28. Le quatrième élément est la conception d'un modèle de financement plus diversifié et plus durable.** En vue de la phase VI, il pourrait également être envisagé de concevoir un dispositif de financement plus diversifié et plus durable, dans le contexte de la réduction des financements et des ressources. Des solutions consisteraient par exemple à améliorer l'efficacité, le recouvrement des coûts et la collaboration, tout en diversifiant davantage les sources de financement, conformément à la Stratégie de l'OIT en matière de coopération pour le développement. La portée et les objectifs de la stratégie devront tenir compte des ressources disponibles.
- 29.** Prises conjointement, ces orientations possibles pourraient permettre de faire en sorte que Better Work apporte une contribution plus efficace et concrète à l'action générale menée par le Bureau, notamment aux fins de l'amélioration des conditions de travail, du développement d'un environnement favorable au travail décent et aux entreprises durables et de la promotion du travail décent dans les chaînes d'approvisionnement.

Section 6: Conformité avec les priorités et stratégies de l'OIT

- 30.** La dernière section explique en quoi les orientations proposées pour la phase VI sont conformes au programme et budget, au Plan stratégique pour 2026-2029 et au processus de réforme et de redéfinition des priorités mené par le Bureau. En ce qui concerne l'avenir, le programme Better Work pourrait contribuer à l'exécution du programme et budget pour 2028-29 (qui est en cours d'élaboration) dans un certain nombre de domaines, à savoir, entre autres: les normes internationales du travail et les principes et droits fondamentaux au travail; le dialogue social et la gouvernance du travail; les entreprises durables, la conduite responsable des entreprises et les investissements responsables dans les chaînes d'approvisionnement; ou encore la protection sociale.
- 31.** Cette section indique également en quoi Better Work intègre les stratégies, cadres et plans d'action pertinents de l'OIT et la contribution que ce programme pourrait apporter à leur réalisation, notamment en ce qui concerne: la Stratégie de l'OIT sur le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement (2023-2027), la discussion tenue par le Conseil d'administration en 2026 sur les solutions possibles pour compléter le corpus des normes pertinentes et l'élaboration de la stratégie suivante en la matière; la Stratégie de l'OIT pour parvenir à une protection sociale universelle (2021-2030); la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale; la Stratégie intégrée de l'OIT pour la promotion et la mise en œuvre du droit de négociation collective; les conclusions tripartites récemment adoptées au sujet de l'accès à la justice du travail et des politiques salariales, y compris le salaire vital; ou encore les stratégies et plans d'action de l'OIT relatifs à la sécurité et à la santé au travail, ainsi qu'à l'égalité de genre.