



International
Travail
Organisation

Évaluation
Bureau

► Revues de synthèse et méta-études (2025)

i-éval Insights from evidence, No.3

► Faire progresser l'inclusion des personnes handicapées

Comment l'OIT promeut l'égalité des chances et la participation des personnes handicapées dans des projets de coopération au développement (2019-2024)

Réflexions issues d'une synthèse de 220 rapports d'évaluation

juin 2025



i-eval Perspicacité tirée des preuves, n°3

- ▶ Favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Comment l'OIT promeut l'égalité des chances et la participation des personnes handicapées à travers des projets de coopération au développement (2019–2024) Perspicacité tirée d'une synthèse de plus de 200 rapports d'évaluation¹

Juin 2025

1. Ce document a été rédigé par M. Peter Wood, consultant indépendant. La gestion et la supervision ont été assurées par l'OIT Bureau d'évaluation.



Points forts

Principales conclusions de l'examen des preuves incluent :

La conception inclusive dès le départ peut renforcer les résultats et permettre un impact au niveau politique.

Des partenariats stratégiques entre le gouvernement, les partenaires sociaux et les organisations de personnes handicapées élargissent la portée et l'efficacité.

La mise en œuvre adaptable et flexible garantit l'accessibilité et la participation, même face à des chocs comme la COVID-19.

Renverser les stigmates et faire évoluer les attitudes est essentiel pour libérer les opportunités pour les personnes handicapées.

Intégrer l'inclusion des personnes handicapées dans les lois, les systèmes et les institutions est la clé de la durabilité à long terme.

Autonomiser les personnes handicapées en tant que dirigeants et décideurs entraîne un changement durable.

Les enseignements présentés dans ce document peuvent aider les praticiens de l'OIT, les gouvernements, les employeurs et les organisations de travailleurs à concevoir des projets plus efficaces et résilients qui placent l'inclusion des personnes handicapées comme une base du développement durable et de l'impact à long terme.

Pourquoi l'inclusion des personnes handicapées est importante



Garantir l'égalité des droits et la participation des personnes handicapées est une partie fondamentale du mandat de l'OIT pour faire progresser la justice sociale. Au fil des années, l'Organisation a défendu les droits des personnes handicapées dans le monde du travail – des premiers efforts en matière de réadaptation professionnelle et de non-discrimination au soutien de lois et politiques nationales inclusives. Aujourd'hui, l'inclusion des personnes handicapées est fermement ancrée dans les priorités du développement global, symbolisées par le

L'inclusion des personnes handicapées doit être une composante intrinsèque de l'ensemble des activités de l'OIT pour promouvoir la justice sociale et un travail décent.

L'Agenda 2030 des Nations Unies promet de ne laisser personne de côté. Il est également central dans le cadre politique de l'OIT : la nouvelle Stratégie d'inclusion des personnes handicapées de l'OIT 2024–2027 fournit une feuille de route concrète pour intégrer les considérations liées au handicap dans tous les domaines des opérations de l'OIT. Cette stratégie traduit directement la Politique d'inclusion des personnes handicapées de l'OIT en action, en notant que l'inclusion des personnes handicapées est à la fois une question de droits et une condition préalable à un développement véritablement inclusif et durable.

L'inclusion des personnes handicapées est essentielle
pour :

Veiller au respect des droits et à l'égalité des chances. Cela garantit que les personnes handicapées peuvent jouir des mêmes droits au travail que les autres, conformément à la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées et aux normes ILO.

Libérer les talents et stimuler l'innovation. En incluant les personnes handicapées dans la formation, l'entrepreneuriat et les métiers, la société exploite un vaste réservoir de compétences et de créativité qui seraient autrement sous-utilisés. Les lieux de travail diversifiés et inclusifs sont démontrés comme étant plus innovants et productifs.

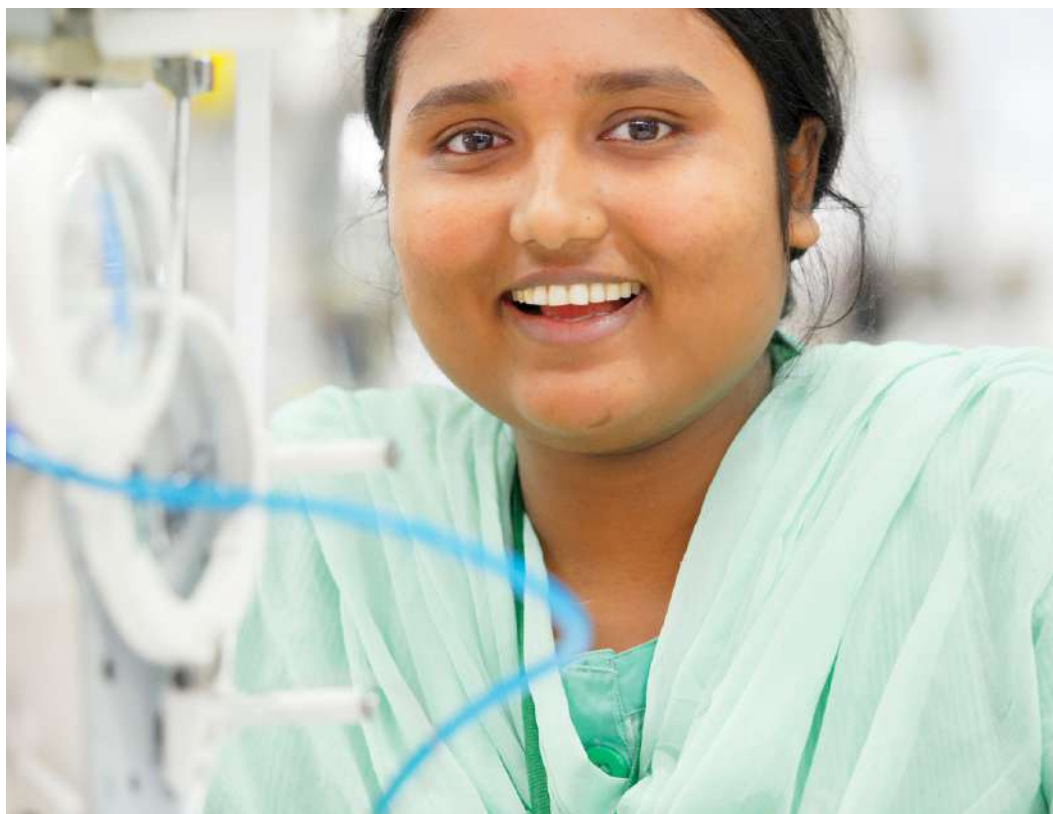
Réduire la pauvreté et l'exclusion sociale. Intégrer l'un des groupes les plus marginalisés sur le marché du travail aide à sortir des personnes et des familles de la pauvreté et combat l'isolement social que les personnes handicapées rencontrent souvent.

Renforcer la cohésion sociale et l'équité. Lorsque les lieux de travail et les communautés sont inclusifs, cela témoigne d'un engagement en faveur de l'équité qui bénéficie à tous les travailleurs, favorisant la solidarité et la stabilité.

Progresser vers les Objectifs de développement durable. L'inclusion des personnes handicapées est essentielle pour réaliser la vision des ODD d'une croissance inclusive. Cela met en pratique la promesse mondiale de "ne laisser personne de côté", rendant le développement véritablement universel et durable.

Contexte

Le série Insight vise à transformer les preuves issues des évaluations finales indépendantes de projets de coopération au développement pour une période de révision donnée en produits d'information concis et ciblés. Cette initiative remplit un objectif de longue date du Bureau d'évaluation de l'OIT pour créer des produits à fort impact qui répondent aux principaux domaines d'intérêt de l'Organisation. Synthétiser les informations d'évaluation aide à capturer les messages clés pertinents pour différents groupes de publics afin que les produits puissent être mieux adaptés à leurs exigences d'information. Cette troisième édition de la série i-eval Insight distille les résultats de 220 évaluations indépendantes menées entre 2019 et 2024 pour examiner dans quelle mesure les projets de l'OIT ont favorisé l'inclusion des personnes handicapées. De plus, la section présentant les idées clés est basée sur un échantillon reflétant principalement des projets qui intègrent des efforts d'inclusion du handicap dans divers secteurs et contextes, offrant des insights sur des approches pratiques et évolutives.



2. Les données ont été compilées à partir des résultats de travail décent de l'OIT et de l'efficacité des opérations de l'OIT : une méta-analyse rétrospective des rapports d'évaluations de coopération au développement couvrant la période 2019 - 24, comprenant un total de 220 évaluations finales indépendantes de projets de coopération au développement (DC) et d'interventions financées par RBSA, permettant ainsi d'identifier des tendances longitudinales dans les scores des projets. Des détails supplémentaires sur la méthodologie se trouvent dans l'annexe.

Tendances et perspectives clés

Performance globale (2019-2024)³

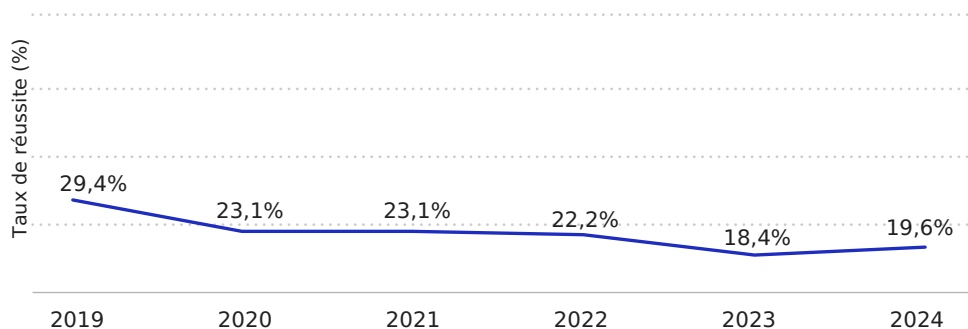
20 % des projets de l'OIT ont été classés réussis ou très réussis dans l'avancement de l'inclusion des personnes handicapées.

Répartition régionale de la performance

- A Afrique : Performance régulière mais modeste
- A Asie et Pacifique : Performance générale fluctuante mais forte
- A Réseaux arabes : Performance la plus forte avec des progrès significatifs
- AA Europe et Asie centrale : Supérieur à la moyenne mais avec un échantillon faible
- Amérique latine et les Caraïbes : Performance en dessous de la moyenne**

Tendances annuelles de la performance (2019-2023)

Projets de l'OIT jugés réussis ou très réussis pour l'inclusion des personnes handicapées (2019-2024)

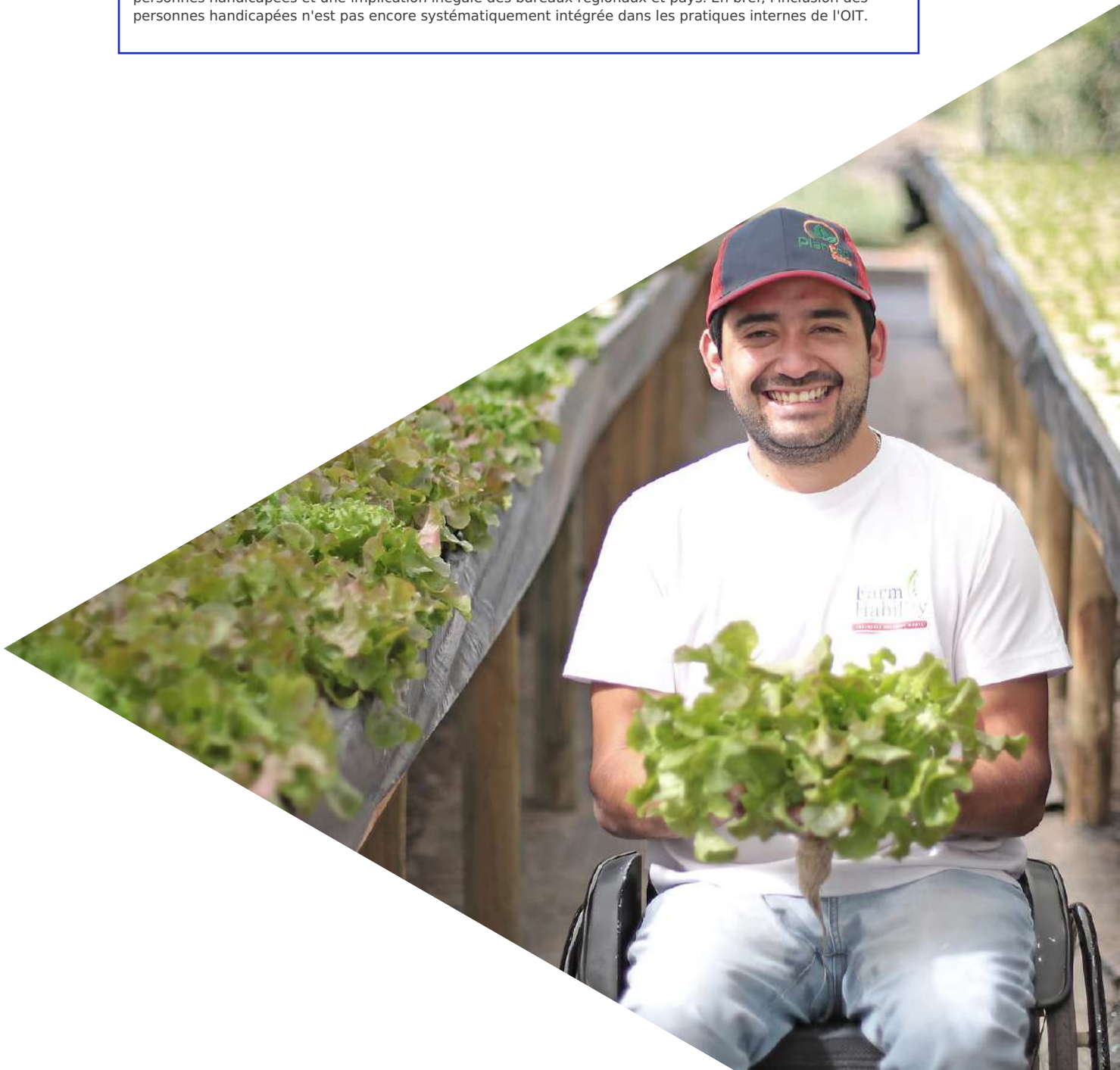


3. Le taux de réussite relativement plus élevé observé en 2019 doit être interprété avec prudence. Le nombre de projets évalués cette année-là était nettement inférieur à celui des années suivantes (par ex. 17 en 2019 contre 46 en 2024), rendant le pourcentage plus sensible aux résultats de projets individuels. À noter, deux des quatre projets de 2019 ont été explicitement conçus pour traiter le handicap dès le départ, ce qui peut aussi avoir influencé l'évaluation de réussite plus élevée. Voir Annexes pour plus de détails.

Constats de l'évaluation indépendante de la Stratégie d'inclusion des personnes handicapées de l'OIT (2020-2023), 2023

L'évaluation indépendante de 2023 de la Stratégie d'inclusion des personnes handicapées de l'OIT (2020-2023) a conclu que la traduction des politiques en pratique demeure un travail en cours. L'évaluation a noté que bien des progrès ont été réalisés dans plusieurs domaines en interne, mais beaucoup reste à faire. Notamment, l'OIT a posé une base solide pour l'inclusion des personnes handicapées – par exemple en désignant divers départements comme custodiennes de la Stratégie d'inclusion des personnes handicapées des Nations Unies (UNDIS) afin de favoriser une grande appropriation, et en établissant un réseau volontaire de « champions » du handicap à travers le Bureau. L'OIT a également démontré son leadership au sein du système des Nations Unies pour faire avancer des objectifs communs d'inclusion des personnes handicapées. Ces mesures témoignent d'un engagement institutionnel et ont créé une dynamique.

Cependant, l'évaluation a identifié des défis importants qui doivent être relevés pour intégrer pleinement l'inclusion des personnes handicapées dans toutes les opérations de l'OIT. Elle a souligné des lacunes telles qu'un engagement incohérent à différents niveaux, des ressources limitées consacrées à l'inclusion des personnes handicapées et une implication inégale des bureaux régionaux et pays. En bref, l'inclusion des personnes handicapées n'est pas encore systématiquement intégrée dans les pratiques internes de l'OIT.



Faire progresser l'inclusion des personnes handicapées : ce qui fonctionne pour la période 2019-2024

► Aperçu 1. Inclusion dès la conception : poser les bases d'un développement inclusif pour les personnes handicapées

Les projets qui intègrent intentionnellement l'inclusion des personnes handicapées dès le départ obtiennent des résultats plus forts et même des changements de politique, soulignant l'importance de planifier l'inclusion dès la phase de conception.



Dans les évaluations de l'OIT, un schéma clair est apparu : lorsque les projets intègrent délibérément l'inclusion des personnes handicapées dès le départ dans leur conception, ils préparent le terrain à un changement durable. Par exemple, au Kirghizistan et au Tadjikistan, un projet de relèvement en cas de crise a explicitement intégré une composante handicap dans sa conception initiale, et cet engagement précoce a porté des dividendes remarquables. Les deux pays ont ratifié, pendant la période du projet, la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CRPD) — une étape saluée dans la [Meta-Analyse EVAL 2020](#) comme la réalisation la plus élevée de contribution du projet, liée à l'influence du projet. Le projet a aidé les partenaires gouvernementaux à aligner les objectifs nationaux sur les obligations CRPD — améliorant les indicateurs SDG liés au handicap, évaluant les services pour les personnes handicapées et révisant les programmes d'emploi. En intégrant l'inclusion dès le départ, le projet a créé une base pour saisir les opportunités de changement.

« Ne laisser personne de côté » n'est pas qu'un slogan. Dans la province du Nord du Sri Lanka, affectée par le conflit, un projet de moyens de subsistance de l'OIT (dans le cadre d'un programme conjoint des Nations Unies pour la paix) a insisté sur le fait que toucher les femmes, les personnes handicapées et d'autres groupes marginalisés n'était pas un objectif secondaire mais une finalité essentielle de l'intervention. Dès l'étape de conceptualisation, sa conception a identifié les personnes handicapées comme bénéficiaires prioritaires et les a intégrées dans les critères de ciblage, les choix de partenariats et les systèmes de surveillance. Le personnel sur le terrain et les partenaires ont abordé chaque activité avec un souci d'accessibilité et d'inclusion. Le rapport d'évaluation a noté que l'inclusion du handicap a été « intégrée avec succès à différentes couches de la mise en œuvre », depuis la sélection des bénéficiaires jusqu'à la collecte des données. De plus, la théorie du changement du projet incluait explicitement les personnes handicapées, de sorte que les responsables de la mise en œuvre demandaient continuellement : les atteignons-nous ? C'est une pratique exemplaire qui peut être adoptée par de futurs projets.

4. Cette partie de l'analyse s'appuie sur 46 rapports d'évaluation de 2019-2024 qui ont été notés soit « réussi » (note de 3) ou « hautement réussi » (note 4) pour l'inclusion du handicap. Parmi eux, 11 ont obtenu le score le plus élevé de 4. Quatre rapports de l'échantillon ont été spécifiquement conçus autour de l'inclusion du handicap dès le départ ; bien que non représentatifs des efforts d'intégration grand public, ils ont été inclus pour leur potentiel à mettre en évidence des pratiques solides qui pourraient éclairer la programmation future.

Dans certains cas, concevoir pour l'inclusion a nécessité d'établir dès le départ des mesures institutionnelles concrètes. Au Bangladesh, par exemple, le projet important de l'OIT « Compétences pour l'emploi et la productivité » a fixé comme objectif ambitieux d'augmenter de façon importante la participation des groupes défavorisés à la formation professionnelle et aux emplois. Le handicap n'a pas été traité comme une pensée après coup dans le document du projet – au contraire, la conception a intégré des stratégies spécifiques comme la formation du personnel technique à l'inclusion du handicap et la mise en place d'un groupe consultatif sur l'inclusion du handicap. Dès le début, le projet a travaillé avec la Direction nationale de l'Enseignement technique pour instaurer un quota d'inscription de 5 % pour les étudiants en situation de handicap dans les instituts techniques publics. Ces choix de conception ont créé un changement structurel : à la fin du projet, les 97 instituts techniques publics sous le projet avaient élaboré des plans d'inclusion du handicap, et le gouvernement suivait régulièrement les inscriptions. En d'autres termes, les engagements initiaux du projet ont conduit à de nouvelles politiques et pratiques dans le système de formation lui-même. Des mesures de conception précoces comme celles-ci envoient un message fort à tous les acteurs : l'inclusion est non négociable dès le premier jour.



Les décisions de conception concernant l'inclusion du handicap envoient un message fort à tous les acteurs : l'inclusion est non négociable.

Fait de manière critique, ces histoires montrent que lorsque l'inclusion est planifiée, elle se produit. La conception ne se limite pas à des engagements ambitieux; elle se traduit par des fonctionnalités pratiques qui déterminent qui peut participer. Dans l'initiative Éducation pour tous à Madagascar, par exemple, la conception inclusive signifiait littéralement des infrastructures accessibles : des classes construites dans des régions éloignées ont été conçues pour être accessibles en fauteuil roulant dès le départ, répondant aux normes nationales de qualité en matière d'accessibilité. Cela signifiait que des enfants présentant des handicaps moteurs dans ces villages pouvaient entrer dans une classe aussi facilement que les autres. De même, un projet d'emploi des jeunes en Moldavie a choisi de tester des services spécifiques d'emploi pour les personnes handicapées comme élément central de sa stratégie, plutôt que de les exclure. Sa logique d'intervention ciblait explicitement les personnes handicapées comme un groupe dont les besoins doivent être satisfaits par les bureaux publics d'emploi.

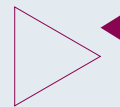
Alors que les projets de l'OIT illustrent comment une conception inclusive peut être efficace, les processus de planification institutionnelle internes ont souvent du mal à progresser au même rythme. L'évaluation indépendante de 2023 de la Stratégie d'inclusion du handicap 2020-2023 a révélé que les documents stratégiques clés comme le Programme et le Budget et les Programmes nationaux pour le travail décent intègrent de manière inégale les références au handicap. Les sections narratives faisant référence au handicap conduisaient rarement à des objectifs concrets ou à des allocations de ressources. Une analyse de 48 DWCP a montré que seulement six présentent des résultats d'inclusion du handicap pour la biennale 2020-21. Cela signale une déconnexion : les projets restent non soutenus si l'inclusion du handicap demeure périphérique dans la planification institutionnelle malgré leurs bonnes intentions. L'évaluation conseille à l'OIT d'établir des indicateurs améliorés pour suivre les progrès de l'inclusion du handicap et de compléter les bases essentielles, tout en liant ces mesures aux résultats nationaux. Une structure fondamentale est nécessaire pour empêcher que des objectifs inclusifs ne soient bloqués en raison de leur mise en œuvre précoce.

Leçon tirée

Tous les projets ne réussissent pas dès le départ. Plusieurs évaluations ont souligné le coût de l'oubli. Dans le cadre d'une initiative d'orientation professionnelle universitaire en Égypte, par exemple, les besoins en matière de handicap n'étaient pas pris en compte dans la conception du projet – et, par conséquent, les tentatives ultérieures d'accommoder les étudiants handicapés ont été ad hoc et insuffisantes, entravées par un temps et un budget limités. La leçon ne pourrait être plus claire : concevoir en tenant compte du handicap prévient les obstacles (et les coûts) sur le long terme. Comme le note un rapport d'évaluation, ce qui ne peut pas être atteint plus tard « en raison du temps et des ressources limités » peut souvent être réalisé relativement facilement si anticipé dès le départ. Les preuves de ces projets montrent néanmoins que lorsque l'inclusion est intégrée dans le plan directeur, les interventions sont bien plus susceptibles de produire des résultats significatifs pour les personnes handicapées.

► Idée n°2. L'inclusion est un effort d'équipe : l'importance de s'associer entre secteurs et communautés

Aucun acteur unique ne peut atteindre l'inclusion des personnes handicapées seul. Les initiatives les plus efficaces ont construit de vastes partenariats – réunissant les gouvernements, les employeurs, les travailleurs, les organisations de personnes en situation de handicap (OPDH) et les communautés – pour s'attaquer aux obstacles sous plusieurs angles et maintenir les résultats.



Les évaluations montrent de manière répétée que l'inclusion efficace est un travail d'équipe, réunissant les gouvernements, la société civile, le secteur privé, les travailleurs et les communautés dans un objectif commun. Lorsque les projets ont construit d'importantes coalitions et partenariats, ils ont réussi à s'attaquer à des obstacles complexes sous plusieurs angles. Ces partenariats allaient de plateformes politiques de haut niveau à des groupes communautaires de base, mais tous soulignaient une conviction fondamentale : la collaboration est le moteur de l'inclusion durable.

Un exemple marquant de partenariat vient du Bangladesh. Le projet « Skills for Employment » y a rapidement reconnu que relier les personnes handicapées à un travail décent nécessiterait de lier plusieurs univers, y compris les prestataires de formation, les employeurs et les organisations de personnes handicapées (OPD). Grâce à la création d'un réseau dédié, les personnes handicapées en formation ont eu accès à des opportunités de formation pilotées par l'employeur, et les entreprises ont obtenu un canal pour trouver des talents et en savoir plus sur les accommodations en milieu de travail. Le partenariat phare qui a émergé a été la création du Bangladesh Business and Disability Network – une coalition de dizaines d'entreprises sous la fédération nationale des employeurs, convoquée pour promouvoir l'embauche de travailleurs handicapés. En conséquence, des initiatives comme des programmes de stage pour les jeunes handicapés et des échanges d'apprentissage par les pairs ont décollé parmi les employeurs. L'évaluation note que « mobiliser le soutien des employeurs en faveur du principe de l'inclusion des personnes handicapées et le fonder sur le volet économique » a été une stratégie particulièrement efficace.

Conclusions de l'évaluation indépendante de la stratégie d'inclusion des personnes handicapées de l'OIT (2020-2023), 2023

Tout comme les projets performants dépendent de partenariats solides, l'inclusion des personnes handicapées au sein de l'OIT nécessite une collaboration interne pour devenir durable. L'évaluation de 2023 de la Politique et de la Stratégie d'Inclusion des personnes handicapées de l'OIT a souligné que, bien que l'équipe d'inclusion des handicaps chez GEDI (la Branche Genre, Égalité, Diversité et Inclusion de l'OIT) ait initié de nombreux projets innovants, l'intégration de l'handicap dans l'ensemble du bureau reste inégale. Les départements considèrent fréquemment les initiatives d'inclusion comme des responsabilités d'autres et les coordonnent généralement de manière improvisée plutôt que d'adopter une approche systématique. L'étendue et l'impact durable des initiatives d'inclusion restent limités par ces défis.

Cependant, les résultats démontrent un grand potentiel lorsque la collaboration interne a lieu. La collaboration du Département de la Protection Sociale avec GEDI, par exemple, a conduit à une conception de systèmes plus inclusifs pour les personnes handicapées, tandis que la coopération avec les équipes d'approvisionnement a produit des modèles d'appels d'offres accessibles. Mais les progrès ne peuvent pas dépendre uniquement de la bonne volonté. L'évaluation suggère de formaliser les partenariats à travers des mesures de reddition de comptes claires et des projets départementaux soutenus par des ressources. Soutenir les points focaux et les champions du handicap nécessite plus que la reconnaissance ; cela exige des programmes de formation, une inclusion dans les plans de travail et des opportunités d'influence sur les politiques. La responsabilité de l'inclusion devrait s'étendre au-delà de GEDI et de son petit groupe de soutiens pour englober chaque unité organisationnelle.

Les partenariats étaient également cruciaux dans d'autres contextes. Au Liban, un projet conjoint de protection sociale des Nations Unies a adopté une approche radicalement inclusive en impliquant des organisations de personnes handicapées dans la conception d'une nouvelle stratégie nationale de protection sociale dès le départ. Ce modèle collaboratif a veillé à ce que le dispositif d'allocation handicap reflète les besoins réels et les voix de la communauté des personnes handicapées. Un projet en Éthiopie a également collaboré avec des institutions financières locales et des OPD pour améliorer l'accès aux services financiers pour les entrepreneurs handicapés, mariant ressources financières et engagement et confiance de la communauté handicapée.

Des partenariats efficaces ont nécessité des efforts et une coordination, mais ils ont porté leurs fruits. Les projets qui ont investi dans la construction de coalitions ont pu aborder simultanément plusieurs dimensions de l'exclusion. Par exemple, au Liban, la participation directe des parties prenantes au développement des politiques a assuré l'adhésion de la communauté et la pertinence, tandis que l'implication du gouvernement a assuré la faisabilité et l'adoption éventuelle de la politique. En revanche, les projets opérant en silos ont souvent eu du mal à avoir un impact durable.

Leçon tirée

Dans de nombreux contextes, des alliances multipartites se sont avérées cruciales. Une évaluation en Afrique de l'Est a souligné que l'inclusion des parties prenantes du secteur public et privé dans un Partenariat Public-Privé de Développement (PPDP) a conduit à des « perspectives, expertises et ressources variées, permettant une résolution de problèmes globale et une prise de décision innovante ». Au Kenya, cela signifiait que l'OIT et une ONG internationale s'associaient avec les gouvernements locaux, des instituts vocationnel, des entreprises locales et des organisations communautaires. Ce partenariat horizontal a intégré l'inclusion du handicap dans le tissu même du projet. Les responsables de comité ont commencé à considérer le handicap comme faisant partie de leur mandat (car le partenaire ONG les a défendus et formés), tandis que les entreprises ont commencé à ajuster les pratiques sur le lieu de travail (car les agents publics de l'emploi les ont encouragés et facilités). Les leçons apprises de l'évaluation notent que de tels partenariats étendus garantissent que « des intérêts et besoins variés [étaient] pris en compte, aboutissant à des solutions inclusives et durables ».

► Point d'information 3. Fournir l'accès : comment une mise en œuvre adaptable a ouvert des portes aux personnes handicapées

La mise en œuvre flexible et réactive (« apprendre en faisant ») est cruciale pour assurer la participation et les avantages pour les personnes handicapées. Les projets réussis ont ajusté les activités en cours de route pour ne laisser personne de côté, même face à des chocs comme le COVID-19.



De nombreuses évaluations ILO ont identifié des projets qui allaient au-delà de conceptions statiques et se sont adaptés en temps réel pour lever les obstacles auxquels sont confrontées les personnes handicapées. Ces projets considèrent l'inclusion comme un engagement continu, ajustant les activités et inventant des solutions sur le moment pour garantir que les personnes handicapées puissent réellement participer et bénéficier. Leur fil rouge était la flexibilité : être prêt à écouter, apprendre et changer de cap.

Un exemple marquant vient du projet mentionné précédemment dans le nord du [Sri Lanka](#). À mi-parcours de la mise en œuvre d'un projet de moyens de subsistance pour les communautés de personnes de retour après la guerre, le personnel a constaté que certains groupes vulnérables avaient encore du mal à en bénéficier. Plutôt que d'accepter cet écart, le projet a convoqué un comité communautaire pour recommander des ajustements. En agissant sur ces recommandations, l'équipe a introduit des paquets de soutien adaptés pour les plus nécessiteux. Elle a sélectionné 26 personnes handicapées pour recevoir une aide ciblée afin de pouvoir participer à des activités agricoles. Fait crucial, le type de soutien n'était pas universel; il a été évalué individuellement pour chaque personne, répondant aux contraintes qui l'empêchaient d'exploiter son activité agricole avec succès. Pour une agricultrice handicapée, cela signifiait obtenir un outil modifié qu'elle pouvait utiliser comme ajustement raisonnable ; pour une autre, une petite subvention en espèces pour embaucher de la main-d'œuvre pour les préparatifs fonciers. Cette flexibilité – créer en substance un « projet dans le projet » – garantissait que les participants handicapés étaient activement intégrés dans l'activité économique. Le résultat fut transformationnel pour des bénéficiaires comme une survivante de guerre de 35 ans qui avait perdu les deux mains — avec un soutien personnalisé, elle a lancé un jardin domestique réussi, retrouvant revenu et confiance en la démarche.

Parfois, la flexibilité est nécessaire pour répondre à des chocs externes ou à des défis imprévus. Les années de pandémie ont offert un test brutal. Dans un partenariat kényan de développement des compétences, les exécutants ont dû pivoter rapidement lorsque le COVID-19 a frappé. Selon l'évaluation, le projet est resté « suffisamment flexible pour répondre aux préoccupations et besoins émergents, y compris ceux des personnes handicapées », en prenant des mesures telles que la réaffectation d'un budget pour se procurer et distribuer des équipements de protection et des fournitures d'hygiène aux stagiaires handicapés et à leurs familles lorsque les confinements ont eu lieu. Lorsque les ateliers de formation ont dû être interrompus, le projet a innové avec du mentorat à distance et du matériel livré à domicile, garantissant que les personnes handicapées ne perdaient pas de progrès. Ces adaptations ont été littéralement salvatrices et ont permis de maintenir l'agenda d'inclusion malgré la crise. Le rapport d'évaluation note que les corrections rapides de cours du projet pendant le COVID-19 ont démontré une capacité à répondre aux besoins inattendus, ce qui le distingue.

De la même manière, d'autres projets ont constaté que l'apprentissage continu et les retours d'information sont essentiels pour offrir l'accès. Dans divers contextes, les opérateurs ont mis en place des mécanismes pour recevoir directement les retours des participants en situation de handicap et des communautés, puis ont agi en conséquence. Par exemple, dans un projet d'emploi des jeunes, lorsque les stagiaires sourds ont exprimé leur frustration que les supports de formation n'étaient pas disponibles dans des formats accessibles, le projet a rapidement engagé un interprète en langue des signes et adapté le programme. Aux Philippines, une initiative de formation ICT a appris par les retours que le lieu était physiquement inabordable et a rapidement été relocalisée vers un site accessible. Comme le montrent ces expériences, offrir l'accès exige de rester agile. L'inclusion est un parcours semé d'obstacles, et les projets les plus réussis ont traité leur travail comme un processus d'apprentissage continu – en affinant les approches jusqu'à trouver de meilleures solutions.

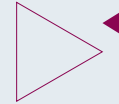
Exemple choisi

La flexibilité consiste souvent à naviguer pragmatiquement à travers des obstacles institutionnels. Un projet de services d'orientation universitaire en Égypte a dû s'attaquer au fait que certains bâtiments du campus n'étaient pas accessibles aux étudiants en situation de handicap. La solution idéale (rénover les infrastructures) était au-delà du champ d'application immédiat et du budget du projet dans certaines universités. Plutôt que d'abandonner ces étudiants, le projet a organisé des séances de conseil professionnel dans des lieux accessibles au rez-de-chaussée, a amené des interprètes en langue des signes et des dispositifs d'aide lors des salons de l'emploi, et a créé un portail d'emploi en ligne pour atteindre les étudiants qui ne pouvaient pas physiquement assister aux événements du centre. Bien que tous les obstacles ne puissent pas être levés du jour au lendemain, ce mélange pragmatique de mesures transitoires et de plaidoyer signifiait que les étudiants en situation de handicap étaient servis d'une manière ou d'une autre.



► Aperçu 4. Faire évoluer les attitudes, construire la confiance : lutter contre la stigmatisation et les stéréotypes par la pratique

L'inclusion des personnes handicapées nécessite de changer les cœurs et les esprits. Des projets qui ont abordé la stigmatisation sociale et une faible confiance en soi – par la sensibilisation communautaire, l'engagement des employeurs et la mise en valeur de récits de réussite – ont conduit à une meilleure acceptation des personnes handicapées au travail et dans la société.



L'inclusion des personnes en situation de handicap est autant une transformation sociale qu'une transformation technique ou économique. De nombreuses évaluations de l'OIT révèlent que même lorsque des opportunités sont créées (formation accessible, emplois, services), les personnes handicapées peuvent encore faire face à des obstacles intangibles, tels que des stéréotypes et de la stigmatisation. S'attaquer aux attitudes sociales négatives demande de la patience, de la sensibilité culturelle et montrer l'exemple. Les projets les plus réussis deviennent des agents de changement dans les communautés, faisant évoluer les attitudes et renforçant la confiance par une pratique quotidienne et des histoires de réussite visibles.

Un obstacle courant était la stigmatisation sociétale – la croyance enracinée dans certaines communautés que les personnes handicapées ne peuvent pas être des travailleurs productifs. Dans le nord rural conservateur du Sri Lanka, par exemple, une évaluation a révélé que, après qu'un projet ait aidé à placer plusieurs personnes handicapées dans des emplois, beaucoup ont démissionné en quelques mois. Les tuteurs hésitaient à permettre aux personnes handicapées, en particulier les jeunes femmes, de se déplacer hors du domicile pour travailler, reflétant des attitudes protectrices et des doutes sur la sécurité ou la bienséance. De plus, certains employeurs n'ont pas tenu leurs engagements en matière d'aménagements ou de salaires promis. Conscients de cela, le projet a réagi avec une stratégie. Le Département local de la main-d'œuvre, avec le soutien de l'OIT, a commencé à organiser des dialogues communautaires et des visites à domicile pour parler avec les parents et les conjoints, montrant des exemples de personnes handicapées employées avec succès et en toute sécurité. Le projet a également adapté son processus de placement professionnel : plutôt que de simplement assortir les candidats aux vacants, le personnel s'est désormais engagé dans du conseil familial, abordant les peurs et clarifiant les avantages d'un travail décent. Avec le temps, cela a contribué à atténuer l'opposition et à changer les perceptions locales de ce qui est possible.

Les projets ont également affronté la stigmatisation sur le lieu de travail. Au Bangladesh, par exemple, le projet de compétences a systématiquement engagé les employeurs à travers ce que l'un des évaluateurs appelait « le cas économique » de l'inclusion des personnes handicapées. Au lieu de se contenter d'invoquer des valeurs inclusives ou la conformité légale, le personnel du projet a mis en avant des histoires de réussite : comment les travailleurs handicapés avaient des taux de rétention élevés et pouvaient aider à combler les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Ils ont organisé des « dialogues d'inclusion des personnes handicapées » où des dirigeants d'entreprises rencontraient des diplômés handicapés qui démontraient leurs compétences métier. Et surtout, ils ont encouragé les employeurs à prendre les rênes, en formant un réseau d'employeurs présidé par des entreprises de premier plan. Un propriétaire d'usine de confection qui avait d'abord hésité à embaucher des travailleuses sourdes a changé d'avis après avoir visité une autre usine où des dizaines de femmes sourdes opéraient des machines à coudre avec expertise. Il est revenu convaincu, et non seulement il a embauché plusieurs salariées sourdes mais est aussi devenu un défenseur éloquent, disant à d'autres : « si vous leur donnez les outils, ils vous donnent des résultats ».

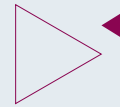


Lorsqu'aux personnes handicapées est donnée la possibilité de participer, cela remet en cause les stéréotypes et inspire des changements supplémentaires, créant un cycle vertueux d'inclusion.

Une formation de sensibilisation et de sensibilité structurée s'est révélée efficace pour faire évoluer les attitudes des prestataires de services et des pairs. En Égypte, l'OIT a introduit des ateliers de Formation à l'Égalité des Handicapés pour tout le personnel des centres de carrière et certains responsables étudiants. Ces sessions ont ouvert les yeux des participants, dont beaucoup ont déclaré n'avoir jamais interagi de près avec une personne en situation de handicap auparavant. La formation comprenait des exercices de simulation, des discussions dirigées par des défenseurs des personnes handicapées et des mythes démythifiés sur le handicap. L'évaluation a noté que cette « formation de sensibilisation était hautement pertinente... elle a changé les mentalités et créé des liens entre le personnel et les étudiants », leur donnant les connaissances et l'empathie pour mieux aider les étudiants handicapés. Après la formation, les conseillers d'orientation ont déclaré se sentir beaucoup plus confiants et proactifs. Ils ont commencé des pratiques simples mais significatives : proposer de lire les documents écrits aux étudiants malvoyants ou veiller à ce qu'une interprétation en langue des signes soit disponible lors des salons de l'emploi. De plus, les étudiants sans handicap qui ont participé sont devenus des alliés informels, lançant un groupe bénévole pour aider les camarades ayant des mobilités réduites entre les événements. La formation a démythifié le handicap et a réduit la discrimination.

► Aperçu 5. Changement de système : intégrer l'inclusion des personnes handicapées dans les politiques et les institutions

Des initiatives alignées sur les politiques, lois et institutions nationales (par exemple, soutenir de nouvelles lois sur le handicap, des quotas ou des organes consultatifs) ont aidé à ancrer l'inclusion des personnes handicapées dans le « système », garantissant un changement durable au-delà de la vie du projet.



Pour que l'inclusion des personnes handicapées soit durable, elle doit aller au-delà des projets individuels et faire partie des systèmes et institutions qui façonnent la société. Les évaluations soulignent fréquemment les efforts visant à enraciner des pratiques inclusives dans les lois, les politiques et les procédures organisationnelles.

Un exemple d'impact au niveau du système est l'histoire de la réforme des politiques en Asie centrale. Le projet au Kirghizistan et au Tadjikistan, évoqué plus tôt pour son design inclusif, a exploité ses bases pour faire avancer les engagements nationaux. Comme l'équipe du projet était intégrée aux interlocuteurs gouvernementaux dès le départ, elle était bien placée pour conseiller et aider lorsque des fenêtres d'opportunité s'ouvraient. La réalisation majeure a été que les deux pays ont ratifié la CWDPN de l'ONU pendant le projet – une étape non attribuable au seul projet, bien sûr, mais à laquelle elle a contribué de manière tangible. Le projet avait passé des années à faire croître l'élan discrètement : faciliter les dialogues sur les droits des personnes handicapées, aider à rédiger des documents politiques reliant les principes de la CWDPN à des plans de développement, et former les responsables sur ce que la mise en œuvre impliquerait. Ainsi, lorsque les dirigeants politiques ont entrepris de ratifier, les bases étaient posées pour l'action. Comme l'ont noté les évaluateurs, le projet « a soutenu les deux pays cibles dans la prise d'actions actives dans la mise en œuvre de cette Convention importante », même s'il n'a pas directement provoqué les ratifications. Au Kirghizistan, par exemple, le projet a aidé le gouvernement à développer de nouveaux indicateurs nationaux de ODD qui suivent l'inclusion du handicap. Au Tadjikistan, il a travaillé avec les ministères pour évaluer les services de protection sociale pour les personnes en situation de handicap et pour examiner un programme national d'emploi drafté à travers une lentille du handicap. Ces éléments peuvent sembler techniques, mais ce sont les rouages qui transforment un traité ratifié en réalité.

Au Paraguay, un ensemble de projets de l'OIT a démontré comment intégrer l'inclusion des personnes handicapées de la conception à la mise en œuvre peut impulser un changement au niveau du système. L'évaluation du programme de l'OIT 2018-2023 au Paraguay a révélé que la coopération technique était alignée sur les politiques nationales relatives au handicap, garantissant que les stratégies de projet incluaient explicitement les personnes handicapées. Cet engagement transversal s'est traduit dans la pratique : des inspecteurs en sécurité au travail ont été formés pour vérifier l'accessibilité des lieux de travail pour les personnes handicapées, et les formations professionnelles ont été adaptées pendant la COVID-19 afin d'être accessibles à tous les apprenants. En traitant le handicap comme une priorité transversale plutôt que comme une question en silo, les interventions de l'OIT ont ancré des pratiques inclusives dans les systèmes gouvernementaux – une contribution significative vers les objectifs plus larges du Paraguay en matière de non-discrimination.

Bonne pratique sélectionnée

Une focalisation sur le changement de systèmes exige que nous envisagions le fonctionnement quotidien des systèmes nationaux de données et d'identification. Plusieurs projets ont relevé ce défi de front en établissant ou en modernisant des systèmes de données sur le handicap dans le cadre des institutions nationales. Une illustration éminente provient du Programme mondial de protection sociale et de gestion des finances publiques. Au Cambodge, avec le soutien technique de l'OIT et de partenaires, le gouvernement a déployé un système d'information de gestion du handicap (DMIS) à l'échelle nationale pour enregistrer systématiquement les personnes handicapées. Grâce au projet, à son terme, le DMIS était actif dans chaque district du Cambodge, et près de 290 000 personnes handicapées y étaient enregistrées, chacune disposant d'une carte d'identité officielle donnant accès à divers services. Au Népal, un effort similaire de numérisation du registre des bénéficiaires handicapés a permis de documenter nouvellement et de relier plus de 100 000 personnes handicapées aux systèmes de paiement des allocations pour handicaps. Ces améliorations des systèmes administratifs peuvent ne pas faire la une comme une nouvelle loi, mais elles sont sans doute tout aussi transformatrices. Elles intègrent l'inclusion dans le fonctionnement quotidien du gouvernement, rendant beaucoup plus probable que les personnes handicapées reçoivent le soutien dont elles ont besoin.

► Insight 6. Des bénéficiaires aux dirigeants : autonomisation et voix des personnes handicapées

Lorsque les personnes handicapées passent de bénéficiaires passifs à des leaders actifs, elles deviennent les moteurs du changement. Les projets qui ont renforcé la voix et l'autonomie des personnes handicapées – en les impliquant dans la prise de décision, les rôles de leadership et le plaidoyer – ont laissé derrière eux des champions autonomisés pour porter l'inclusion plus loin.



Peut-être les transformations les plus profondes documentées dans les évaluations concernent les personnes handicapées qui évoluent d'aides passives en leaders actifs et agents du changement. De nombreux projets ont reconnu que la véritable inclusion est atteinte non pas lorsque les personnes handicapées sont simplement incluses dans les activités, mais lorsqu'elles aident à façonner ces activités, parlent pour elles-mêmes et assument même des rôles guidant les autres. Une illustration puissante provient du projet conjoint de protection sociale des Nations Unies au Liban. Initialement, les personnes handicapées étaient considérées comme un groupe cible – bénéficiaires d'une future allocation pour handicap. Mais l'équipe du projet (avec l'OIT et d'autres partenaires des NU) a pris la décision consciente de les inclure comme co-concepteurs de cette politique. Ils ont facilité la création d'une plateforme informelle regroupant huit organisations de personnes handicapées (OPD) et ont donné à ce groupe un rôle consultatif dans l'élaboration de la stratégie nationale de protection sociale et du dispositif d'avantages pour handicap. L'impact fut électrisant. « C'était la première fois au Liban que les OPD soient incluses dans le développement de tout programme lié à leurs besoins », a insisté un membre d'OPD dans l'évaluation. Et ils n'ont pas laissé passer l'occasion : les OPD ont formulé des recommandations concrètes sur les critères d'avantages, plaidé pour des définitions inclusives du handicap à utiliser, et maintenu un focus sur des questions telles que l'inclusion d'enfants handicapés.

Un autre domaine de l'autonomisation était le leadership communautaire et la représentation. Plusieurs projets ont délibérément favorisé le leadership parmi les personnes handicapées au niveau local. Au Sri Lanka, au-delà du soutien économique, on mettait l'accent sur l'autonomisation civique. Le projet a aidé à établir un OPD dans les communautés ciblées – essentiellement un groupe de personnes handicapées géré par ses membres, exprimant des préoccupations collectives et défendant leurs besoins. L'organisation a établi des liens avec les bureaux gouvernementaux pour obtenir des dispositifs d'assistance, organisé des événements de sensibilisation, et des représentants ont rejoint des comités locaux de développement. L'évaluation a souligné que le soutien du projet à l'établissement d'un OPD constituait une réalisation importante, permettant aux personnes handicapées de représenter leurs propres intérêts sur une plateforme formelle. L'un des résultats tangibles fut que le Département provincial des Services sociaux a commencé à consulter systématiquement le OPD pour la planification des programmes.

L'autonomisation était également évidente sur le lieu de travail et dans la sphère économique, où des personnes handicapées ont accédé à des postes de leadership ou de mentorat. Par exemple, dans un projet d'emploi des jeunes en Éthiopie, certains diplômés handicapés qui avaient suivi une formation professionnelle sont devenus formateurs lors du cycle suivant – en quelque sorte « payer l'addition ». Un évaluateur a raconté l'histoire d'un jeune homme sourd qui, après avoir terminé un programme d'entrepreneuriat et créé une petite entreprise prospère, a été invité par le projet à co-animer des ateliers d'entrepreneuriat pour une nouvelle cohorte de jeunes. À la fin, ce jeune homme était devenu un mentor communautaire reconnu et a été élu par la suite au conseil de la chambre locale de commerce.

Des projets qui favorisent de telles transitions se sont souvent appuyés sur le renforcement des capacités spécifiquement axé sur l'autonomisation – par exemple, formation au leadership, ateliers de prise de parole en public, séminaires de plaidoyer – dispensés aux personnes handicapées. Un projet aux Philippines a organisé une série d'ateliers « Leaders for Inclusion » pour les personnes handicapées impliquées dans le gouvernement local. Ils ont formé des dizaines de participants sur des sujets tels que l'analyse des politiques, l'engagement des médias et la candidature à des mandats. Par la suite, un certain nombre de participants ont pris des initiatives : l'un s'est présenté (et a remporté) un siège au conseil municipal ; d'autres ont formé une coalition qui a commencé à faire des pétitions pour une meilleure accessibilité. L'évaluation a crédité le projet d'« avoir créé un noyau de leaders habilités par les personnes handicapées qui poursuivront le travail ». En effet, ces personnes sont devenues des ressources de référence pour l'OIT et d'autres pour conseiller sur de nouveaux programmes – inversant ainsi les rôles de ceux à qui l'on disait quoi faire.



Réflexions finales

Les évaluations de 2019 à 2024 montrent à la fois des progrès et des défis continus dans l'inclusion des personnes handicapées. Lorsque les projets privilégient l'inclusion, s'adaptent aux besoins et forment des partenariats solides, les personnes handicapées acquièrent des compétences, des emplois et des opportunités pour s'exprimer. Pourtant, une personne sur cinq seulement a été réellement inclusive, et de nombreux gains sont difficiles à maintenir après le projet, révélant un décalage de durabilité. La stigmatisation, la discrimination et le manque d'accessibilité persistent, surtout là où la sensibilisation et les ressources sont faibles. Pour avancer, les preuves appellent à un engagement plus fort et soutenu pour ne laisser personne de côté, comme résumé ci-dessous.

Outils pour les praticiens : Que faire ensuite

Stratégies de conception et de mise en œuvre

- ▶ Tous les projets devraient envisager comment intégrer l'inclusion des personnes handicapées dans la conception du projet, au besoin, dès le début avec des objectifs clairs et des ressources dédiées.
- ▶ Consulter les organisations des personnes handicapées (OPD) sur les besoins spécifiques et intégrer leurs points de vue à toutes les étapes de conception et de mise en œuvre
- ▶ Rester flexible et rechercher des solutions créatives lors de la mise en œuvre pour s'adapter à des défis imprévus.

Partenariats et collaboration

- ▶ Construire des partenariats robustes entre les organes gouvernementaux, les organisations de personnes handicapées et le secteur privé pour surmonter collectivement les obstacles à l'inclusion.

Accessibilité et inclusion sociale

- ▶ S'assurer que toutes les formations, lieux de travail et services soient pleinement accessibles grâce à des ajustements raisonnables.
- ▶ Lutter contre la stigmatisation et la discrimination en sensibilisant les communautés, en informant les employeurs et en partageant des histoires de réussite.

Institutionnalisation, durabilité et autonomisation

- ▶ Intégrer l'inclusion des personnes handicapées dans les politiques nationales et les systèmes de prestation de services pour assurer un changement durable à long terme.
- ▶ Favoriser l'appropriation locale en autonomisant les parties prenantes nationales et communautaires.
- ▶ Engager directement les personnes handicapées dans la prise de décision, la co-conception et les rôles de leadership en tant qu'acteurs du changement.

Annexe: Aperçu de la méthodologie

Cette étude a utilisé une approche mixte, combinant méta-analyse quantitative et synthèse de contenu qualitative pour générer des résultats robustes. Dans la phase initiale, les données quantitatives sur la performance de l'OIT en matière d'inclusion des personnes handicapées ont été extraites de six ans de méta-analyses d'évaluation. Plus précisément, l'analyse s'appuie sur les rapports Decent Work Results et Effectiveness of ILO Operations couvrant 2019 à 2024, qui synthétisent les résultats de toutes les évaluations finales indépendantes des projets de coopération au développement de l'OIT. Au total, 220 évaluations de projets pertinentes de 2019-2024 ont été compilées, fournissant un ensemble de données complet pour identifier les tendances longitudinales dans la manière dont les projets de l'OIT intègrent l'inclusion des personnes handicapées. Cette période couvre le début et les suites de la pandémie de COVID-19, un facteur externe ayant présenté des défis sans précédent pour la mise en œuvre des projets. Les perturbations liées à la pandémie – des fermetures d'entreprises aux tensions sur la santé et les services sociaux – ont probablement influencé la performance de certaines initiatives en matière d'inclusion, et les données de la méta-analyse ont permis à l'étude d'observer ces effets au fil du temps. En tirant parti de cette vaste base de preuves, la phase quantitative a préparé le terrain pour comprendre les progrès globaux et les variations de l'inclusion des handicapés au sein du portefeuille de l'OIT.

Dans le cadre du processus de méta-analyse, chaque évaluation a évalué la performance du projet selon les critères normalisés d'EVAL, en utilisant un système d'évaluation sur quatre points. Sur les 29 critères de performance prédéfinis que EVAL applique, un critère spécifique concerne l'inclusion sociale et l'égalité des chances – sous lequel l'inclusion des personnes handicapées est examinée. Les projets sont notés sur une échelle de 1 (échec) à 4 (réussite élevée) pour chaque critère, sur la base des preuves dans l'évaluation. Dans le contexte de l'inclusion des handicapés, une note de 1 (échec) indique que le projet a accordé une attention négligeable aux questions liées au handicap dans sa conception, sa mise en œuvre et les résultats escomptés. Un 2 (partiellement réussi) signifie que le projet a montré une certaine prise en compte des personnes handicapées – par exemple, quelques activités inclusives ou mentions dans la stratégie – mais avec une incorporation et des progrès limités. Un 3 (réussi) reflète que l'inclusion des handicapés a été substantiellement intégrée au projet : le projet a délibérément inclus des personnes handicapées ou des objectifs liés au handicap dans sa conception, a mené des actions ciblées au bénéfice de ce groupe et a obtenu des améliorations ou résultats observables soutenant l'inclusion. Enfin, un 4 (réussite élevée) dénote une performance exemplaire – le projet n'a pas seulement intégré l'inclusion des handicapés tout au long de ses composants, mais a également obtenu des résultats significatifs en autonomisant les personnes handicapées ou en éliminant les barrières. L'utilisation d'un barème de notation uniforme a garanti que la performance en matière d'inclusion des handicapés puisse être comparée de manière cohérente entre un éventail diversifié de projets et de contextes.

Suite à l'analyse quantitative, une phase qualitative a été menée pour approfondir la compréhension. Un échantillon raisonné d'évaluations à score élevé a été sélectionné pour une analyse approfondie, représentant la diversité des types de projets et des régions. Ces évaluations ont été examinées à l'aide d'une analyse de contenu qualitative, en appliquant un cadre de codage pour identifier des thèmes tels que la conception du projet, les approches de mise en œuvre, les partenariats, les résultats, les défis et les innovations. La combinaison d'un codage systématique et d'un examen des métadonnées a permis à l'étude d'extraire les meilleures pratiques et des idées sur les stratégies efficaces pour l'inclusion des personnes handicapées. Cette approche mixte fournit une base de preuves rigoureuse pour les conclusions présentées dans ce Insight paper, offrant des orientations claires et actionnables pour les futures initiatives de l'OIT. Enfin, dans le cadre d'un processus d'examen et de validation spécialisé que EVAL intègre au développement de sa série Insight, le document a été évalué par M. Eric Carlson, Disability Specialist chez GEDI, afin d'assurer une clarté globale et l'ancrage de l'analyse.

Analyse quantitative

Répartition des évaluations finales de la coopération au développement indépendante par score pour le critère de performance d'inclusion des personnes handicapées

	1	2	3	4
Nombre brut	117	55	37	11
Pourcentage	53%	25%	17%	5

Résultats par année

Année	Non réussi (%)	Partiellement réussi (%)	Réussi (%)	Très réussi (%)	Moyenne	Pourcentage réussi ou très réussi
2019 (N= 17)	53	18	18	12	1,88	30
2020 (N= 26)	62	15	23	0	1,62	23
2021 (N=39)	54	23	21	3	1,72	24
2022 (N= 54)	46	32	19	4	1,8	23
2023 (N= 38)	53	29	8	11	1,76	19
2024 (N= 46)	57	24	15	4	1,67	19

Tripartisme et dialogue social moyennes 2019-2023

Note moyenne 2019-2023	1,74
Médiane 2019-2023	1
Mode 2019-2023	1

