



Organisation Internationale du Travail

ACT/EMP
PUBLICATIONS



LE ROLE DES ORGANISATIONS CENTRALES D'EMPLOYEURS

par
Charles Dan
Février 1996

TABLE DES MATIÈRES

[INTRODUCTION](#)

[CONSOLIDER LA DÉMOCRATISATION](#)

[LIBÉRALISER L'ÉCONOMIE](#)

[NÉGOCIER DANS LE CADRE DU DIALOGUE TRIPARTITE](#)

[\[Top\]](#)

[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)

[\[Suivante\]](#)

INTRODUCTION

De nombreux pays africains connaissent depuis quelque temps déjà des difficultés sérieuses dans leur développement, dues à l'effet conjugué de facteurs internes et externes, notamment la dégradation des termes de l'échange, le volume de la dette extérieure, l'insuffisance des infrastructures ou encore l'inadaptation des politiques économiques.

Les mesures prises pour faire face à cette détérioration de la situation économique et sociale se sont traduites dans une grande partie des pays par la mise en oeuvre d'un certain nombre de programmes de réformes structurelles.

Dans le même temps, l'économie mondiale connaît des changements considérables caractérisés par l'accélération de l'évolution technologique, l'ouverture du commerce international, la délocalisation des activités et la mondialisation des marchés financiers qui débouchent sur un renforcement de la concurrence et de la compétition entre pays. Il s'agit là à l'évidence d'un processus de fond, et il appartient aux économies et aux entreprises africaines de s'y adapter.

Les politiques adoptées -doivent donc avoir pour axe central d'accroître constamment la capacité d'une entreprise, d'un secteur ou d'un pays à définir ses avantages comparatifs, ses créneaux porteurs, à tenir ses parts de marché ou à les accroître. La compétitivité devient ainsi un facteur clef.

Certes la diversité des situations en Afrique incite à tracer un bilan nuancé des perspectives dans chaque pays. Néanmoins, la promotion du secteur privé est à présent choisie d'une manière générale comme un instrument essentiel de croissance économique et de progrès social.

Or pour que les entreprises apportent une contribution effective à la croissance, encore faut-il qu'un certain nombre de conditions soient réunis. En fait, il faut avant tout un environnement propice à l'investissement, ce qui suppose une stabilité macro-économique et une paix sociale, avec une inflation faible, des taux d'intérêt moins élevés, des taux de change adaptés, une fiscalité appropriée et une réglementation du travail flexible.

Dans ce contexte, il importe de simplifier les procédures et de réduire les contrôles bureaucratiques sur les entreprises afin de libérer les énergies créatives pour les inciter à s'insérer de manière structurée dans la vie économique et sociale, car il est important de préciser que même s'il existe un secteur informel, il ne saurait y avoir de développement informel.

Cela appelle par voie de conséquence, une définition concertée des mesures économiques et des orientations sociales car les entreprises auront besoin d'être appuyées, notamment par des organisations patronales influentes, fortes et représentatives.

L'évolution constatée dans les divers pays africains, évolution qui dans certains cas a même pris l'allure d'un véritable tourbillon, portant tout à la fois sur la nécessité d'une démocratisation politique, d'une libéralisation de la vie économique et d'une intensification du dialogue social montre chaque jour davantage que les organisations d'employeurs ont un rôle fondamental à jouer dans les politiques de développement.

[\[Top\]](#)
[\[Matières\]](#)

[\[Précédent\]](#)
[\[Suivante\]](#)

CONSOLIDER LA DÉMOCRATISATION

Il s'avère que pour la plupart, les pays africains doivent procéder à des réorientations économiques en même temps qu'ils connaissent une forte demande de démocratisation de la vie publique, véritable appel à un ajustement politique qui vise à obtenir d'être mieux gouvernés et de manière plus transparente.

Cette transparence accrue qu'appelle l'évolution politique implique de mieux informer la population de ce que peut coûter à moyen ou long terme toute réticence à faire évoluer l'économie.

Dès lors des mécanismes de consultation doivent impérativement être mis en place, et cela dans une double optique:

- d'une part, avant la mise en application des réformes, le gouvernement a besoin d'informations sur les distorsions économiques afin de formuler des politiques qui soient réellement adaptées et de nature à améliorer effectivement le fonctionnement des économies;
- d'autre part, après la mise en application des réformes, le gouvernement doit informer les citoyens de façon convaincante au sujet des avantages escomptés pour l'économie en général.

Ces mécanismes sont indispensables pour qu'il y ait dans le pays un appui durable aux réformes. Mais comme le coût social dont s'assortit une réforme économique a toutes les chances d'apparaître plus vite que ses avantages, la population doit être convaincue que les avantages futurs vont plus que contrebalancer le coût du moment.

Or, trop souvent encore l'élaboration des politiques économiques ne tient pas compte des intérêts de nombreux groupes, et notamment des employeurs.

Dans le cadre de leur fonction de défense de l'entreprise, les organisations d'employeurs ne sauraient donc rester absentes du terrain politique, particulièrement dans ces périodes de réformes des économies, qui ont pour objectif le retour au marché comme mécanisme régulateur central de l'économie.

En effet, dans un système démocratique, de nombreuses forces se manifestent, des individus, des catégories socioprofessionnelles qui cherchent, derrière des partis ou des syndicats, à défendre souvent leur propre intérêt. Certes cela est légitime. Il n'empêche que si on laissait libre cours à tous ces intérêts, l'autorité politique pourrait être amenée à céder de plus en plus dans le sens de ces pressions, sans toujours replacer ces demandes dans le contexte de l'intérêt de la collectivité. La défense de l'économie de marché suppose alors qu'il y ait au plan national des groupes qui défendent le marché dans l'intérêt de tous les employeurs, même lorsque est difficile et va à l'encontre d'un intérêt individuel, sectoriel, local ou régional.

Pour cela, il est important que les organisations d'employeurs agissent sur les décideurs comme tout groupe de pression organisé, bref qu'elles aient un rôle d'influence auprès des organes gouvernementaux; législatifs, administratifs. En effet, une organisation d'employeurs est d'abord et avant tout un lobby, et il convient de le rappeler car il s'agit là d'une fonction aussi essentielle qu'honorable. Ceci implique des rencontres formelles ou informelles fréquentes avec le gouvernement, ainsi que des contacts avec les ministres, les hauts fonctionnaires, mais aussi avec les syndicats, les médias et même le public.

Ainsi la Fédération des employeurs du Kenya organise chaque année à la même période, une réunion de haut niveau ("Haut policy workshop") entre ses membres et les représentants du gouvernement et des bailleurs de fonds sur un sujet d'intérêt pour les employeurs. D'ailleurs, afin de veiller à ce que toutes les composantes du monde économique soient représentées en son sein, cette Fédération est ouverte aux associations patronales sectorielles ainsi qu'aux employeurs adhérant individuellement quel que soit leur nombre d'employés aussi bien dans les secteurs public que privé, y compris les communes mais à l'exclusion de la fonction publique.

Les organisations d'employeurs peuvent apporter une contribution précieuse à la stabilité de la vie politique, par la connaissance qu'elles ont des réalités de la vie économique et des conséquences que peuvent avoir dans le domaine social des décisions ou des choix inappropriés, ou simplement mal préparés ou mal présentés.

Cette participation et cette contribution des organisations centrales d'employeurs est d'autant plus importante qu'il apparaît nécessaire aujourd'hui de recentrer le rôle de j'États à travers un processus de libéralisation des économies.

LIBÉRALISER L'ÉCONOMIE

Dans les pays en développement, il y a sans doute eu des raisons beaucoup plus contraignantes que dans les pays industriels pour pousser à une participation active de l'Etat dans le développement et à une intervention dans le libre jeu des forces du marché, en particulier la faiblesse des ressources et la protection des industries naissantes.

Mais le moins que l'on puisse dire aujourd'hui est que cette intervention active et multiforme de l'Etat dans l'économie n'a pas vraiment été une réussite.

D'où des programmes de libéralisation, qui varient certes d'un pays à l'autre, mais qui comprennent des éléments communs, tels que la réduction des déficits budgétaires et des subventions, la réforme de la législation douanière, la libéralisation des échanges, la déréglementation des marchés du travail.

Il faut néanmoins rester conscient du fait que, dans les circonstances actuelles, le secteur privé en Afrique, ne peut pas toujours soutenir efficacement la concurrence internationale dans un régime commercial trop rapidement libéralisé.

C'est ici que nous retrouvons l'utilité des organisations d'employeurs, car leur rôle est de veiller à ce que ce processus de libéralisation contribue à la création d'un environnement réellement adapté et favorable à l'entreprise.

L'on évoque souvent le cas des pays d'Asie qui ont réussi à maintenir des taux de croissance respectables et même parfois à accélérer leur expansion économique. L'un des éléments caractéristiques de ces économies a été une relation toujours plus complémentaire entre le secteur privé et le secteur public, qui a permis à l'Etat d'intervenir de façon stratégique pour appuyer l'entreprise privée plutôt que de s'y substituer.

Le rôle de l'Etat en effet n'est pas de faire, mais d'aider à faire.

Les économies fortes aujourd'hui, sont celles qui ont su développer d'intenses réseaux de coopération : coopération entre pouvoirs publics et entreprises, monde de la formation et entreprises.

Le rôle des organisations d'employeurs est d'y contribuer, de rendre tout cela plus facile. C'est un rôle de catalyseur d'alliances.

A l'heure actuelle, le secteur privé souffre d'un certain nombre de handicaps dans les pays africains : parmi ceux-ci, on peut citer le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologies appropriées, les lourdeurs bureaucratiques ou les fiscalités inadaptées ou peu incitatives qui placent souvent les entreprises africaines en position de faiblesse par rapport à leurs concurrentes au plan international, et expliquent pour beaucoup la place grandissante occupée par le secteur informel.

Il faut donc prendre conscience que ce qui ne peut pas être fait par un individu ou une entreprise isolés doit pouvoir l'être par une association qui unifie les efforts d'un groupe. L'âpreté de la concurrence, le volume et la qualité des informations et des connaissances

requis pour être compétitif dans une économie mondialisée, font de l'entrepreneuriat moderne dans un pays, un effort plus collectif qu'individuel.

Ainsi en Tunisie, l'Union tunisienne pour l'industrie, le commerce et l'artisanat (UTICA) annonce d'entrée de jeu dans sa plaquette de présentation : "l'UTICA ne doit pas être simplement un syndicat de patrons d'entreprise défenseur d'intérêts particuliers mais une organisation capable d'être à l'écoute et de comprendre le problème de chacun car, nous ne le répéterons jamais assez, l'entreprise est l'affaire de tous". Et de fait, l'UTICA est parvenue à concrétiser ses ambitions en créant des structures qui permettent aux opérateurs économiques de trouver l'information et le conseil dont ils ont besoin et aux opérateurs potentiels de trouver la formation et la connaissance susceptibles de leur assurer les meilleures chances pour la création de son entreprise.

Pour ce faire, l'UTICA regroupe à la fois des fédérations professionnelles (14) et des unions régionales (23). Les fédérations professionnelles ont pour tâches la préparation des dossiers techniques sectoriels ainsi que la négociation et la défense des intérêts de leurs affiliés, mais elles doivent agir de concert avec la centrale patronale. Les unions régionales elles, ont pour objet principal de regrouper les chambres syndicales locales, de coordonner leurs actions et de soutenir leurs activités. Elles se doivent d'entretenir un contact permanent avec les structures locales, et les autorités locales et régionales, ainsi qu'avec les entreprises pour leur communiquer les explications qui s'imposent.

D'une manière plus générale, il revient ainsi dans tous les pays aux organisations d'employeurs de faire efficacement pression auprès des organes publics qui élaborent la politique économique et sociale pour veiller à améliorer constamment l'environnement juridique, fiscal et social dans lequel les opérateurs économiques évoluent.

Elles peuvent en outre fournir des services d'appui appropriés aux entreprises, notamment en matière de formation, de banques de données, d'informations sur les choix technologiques, de promotion des investissements, de compétences dans la direction des entreprises, de conseils aux petites et moyennes entreprises, d'aménagement de l'organisation du travail, de collaboration inter-entreprises.

La mesure dans laquelle les organisations d'employeurs peuvent assurer ces services dépend, bien entendu, de leurs moyens financiers ou de la possibilité qu'elles auraient à les faire payer par leurs membres.

Par exemple, à l'Ile Maurice, la Fédération des employeurs fournit une large gamme de services professionnels aux entreprises membres. Ainsi cette Fédération est engagée dans des activités de formation, d'assistance au développement des petites et moyennes entreprises, de conseils à la direction et à la gestion des entreprises, avec un accent particulier sur la gestion des ressources humaines.

Mais cette Fédération des employeurs de l'Ile Maurice indique clairement dans ses objectifs, que "si la force d'une organisation d'employeurs découle de ce qu'elle transcende les considérations sectorielles pour émerger comme un organe représentatif de tous, et de ce fait comme un partenaire inestimable pour le gouvernement, ce qui en définitive se révèle bénéfique pour tous les secteurs, dans le même temps, elle doit veiller à promouvoir le développement des associations sectorielles. Cette situation apparemment paradoxale n'est pas irrécyclable. La force d'une fédération d'employeurs dépend dans une large mesure de la

force des associations sectorielles et vice-versa. Dans ce sens, tous les secteurs ont intérêt à promouvoir le développement d'une organisation d'employeurs qui va, par voie de conséquence, mieux les servir. En fait, ce fut le facteur qui a motivé la création de la Fédération des employeurs de l'Ile Maurice. Cette dernière fournit même un soutien administratif et des services de secrétariat pour favoriser le développement de certaines associations sectoriels comme l'Association des assureurs ou encore l'Association des hôteliers et restaurateurs de l'Ile Maurice. La Fédération dirige aussi le Fonds d'investissement pour les opportunités d'emplois, une compagnie privée créée en 1984 pour fournir de l'assistance aux petits entrepreneurs".

Ces services nombreux et variés que nombre d'organisations patronales fournissent et qui leur permettent d'en retirer une certaine partie de leurs ressources financières, reflétant bien le fait qu'aujourd'hui les organisations d'employeurs optent de plus en plus pour une approche intégrée des questions économiques et sociales.

En effet, on fait traditionnellement entre les organisations d'employeurs et les chambres de commerce et d'industrie. C'est en Suisse que cela a d'ailleurs été bien défini entre l'union centrale des associations patronales suisses et le "Vorerort" de l'Union suisse du commerce et de l'industrie.

Le "Vorerort" de l'Union suisse du commerce et de l'industrie s'occupe en première ligne des questions de politique, du commerce extérieur, de politique douanière, monétaire, financière, etc. En d'autres termes, le "Vorerort" s'occupe de politique d'entreprise, l'Union centrale s'occupe de politique patronale. La répartition des tâches étant ainsi donnée dans son principe, elle se trouve réglée dans ce sens par un accord écrit. Lorsque des problèmes tombent dans les domaines d'activité des deux organisations, ils sont résolus en commun, à moins que l'une ou l'autre organisation ne se voit attribuer le rôle de chef de file.

Mais il arrive dans certains pays que pour des raisons pratiques, une même association regroupe à la fois les fonctions de chambre de commerce et d'industrie et d'organisation d'employeurs.

C'est le cas notamment de la Confédération du commerce, de l'industrie et de la main d'oeuvre du Botswana (BOCCIM) qui regroupe des entreprises privées, les coopératives et les entreprises mixtes, soit directement, soit à travers des fédérations patronales.

C'est surtout le cas de la Fédération des chambres de commerce et d'industrie du Maroc (FCCIM) qui regroupe vingt-six chambres régionales et qui présente la double particularité d'être à la fois chambre consulaire et organisation patronale, tout en relevant de la tutelle, souple, du ministre chargé du commerce et de l'industrie, puisqu'au terme de leur statut "les chambres de commerce et d'industrie dans ce pays sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière... Elles pourvoient à leurs dépenses par la quote-part qui leur est allouée sur le produit des taxes et impositions dont la perception est autorisée au profit des différentes chambres professionnelles, par les subventions de l'État, des municipalités et des établissements publics, par les cotisations de leurs membres ainsi que par les dons et legs qui leur sont faits".

L'on retrouve un tel mode de financement en Tunisie, avec l'Union tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat, qui bien que dotée d'un statut privé est financée par les cotisations de ses membres, mais surtout par une ristourne sur les patentes payées par ses membres (0,05%).

Il convient néanmoins de préciser que d'une manière générale, les organisations d'employeurs sont financés par les cotisations de leurs membres ou par les services rémunérés qu'elles fournissent, ce qui est souvent un gage de leur indépendance.

Il en est souvent de même pour les chambres de commerce et d'industrie proprement dite, puisqu'"une chambre de commerce est normalement une organisation autonome sans but lucratif, fondée pour protéger et développer les intérêts des milieux économiques locaux et de la communauté industrielle et commerciale. Elle le fait en représentant les intérêts de ses membres auprès du gouvernement et des autres instances officielles; en fournissant divers services spécialisés qui aident ses membres à bien gérer leurs sociétés, et en assurant une liaison dans les deux sens entre les milieux économiques et l'ensemble de la communauté. La base géographique des chambres de commerce peut être nationale, régionale ou locale.

Les contributions de leurs membres sont la principale base financière des chambres de commerce. A cet égard, il faut noter les différences entre chambres de droit public et de droit privé.

Toutefois, pour s'assurer un financement stable, elles peuvent compléter le revenu que leur assurent les cotisations de leurs membres par des services autorisés et d'autres activités engendrant des ressources" (in "Activités procurant des revenus aux chambres de commerce", Centre du commerce international, Chambre de commerce internationale, Genève, 1982).

La différence entre les chambres de commerce et les organisations d'employeurs, qui ne disparaît vraiment que lorsqu'il est convenu qu'une organisation jouera les deux rôles, comme au Botswana ou au Maroc, réside dans le rôle classique de négociateur que jouent les organisations d'employeurs dans le dialogue social.

[\[Top\]](#)

[\[Précédent\]](#)

[\[Matières\]](#)

NÉGOCIER DANS LE CADRE DU DIALOGUE TRIPARTITE

Parmi les fonctions essentielles des organisations d'employeurs figurent en effet celles de représentation.

Représentation dans les mécanismes de l'Etat tout d'abord. Ce rôle représentatif est assuré sur le plan institutionnel par une multiplicité d'organismes à l'oeuvre dans divers domaines comme par exemple la sécurité sociale, avec au sommet des institutions comme les conseils économiques et sociaux ou autres.

Représentation ensuite dans le système des relations professionnelles. C'est là une fonction particulièrement importante des organisations d'employeurs, qui consiste à participer aux négociations avec les syndicats en vue de déterminer les salaires et les autres conditions d'emploi. Les pays se répartissent globalement en deux catégories : ceux où la négociation se fait au niveau des branches économiques ou au niveau national.

De fait les questions relevant des relations du travail -formation, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail, salaires, emploi, prévention et règlement des conflits du travail, amélioration des relations professionnelles -se caractérisent par leur multiplicité et leur interdépendance.

Il convient surtout de retenir que pour l'entreprise, ils sont en fait autant de facteurs qui peuvent affecter directement sa compétitivité, ce qui explique l'importance pour les organisations patronales de participer activement aux différents mécanismes de concertation où ces questions sont débattues, aussi bien au plan national qu'international.

Dans les économies de marché, on s'attend à ce que les entreprises participent au processus de décision par voie consultative. Le tripartisme en est l'illustration la plus manifeste, à condition qu'il soit effectif et que les mécanismes nationaux tripartites de consultation ne revêtent pas un caractère artificiel ou décoratif.

A l'heure actuelle les syndicats se développent et se multiplient dans beaucoup de pays africains. Ce développement est sans doute lié à la démocratisation, dont les syndicats sont souvent acteurs et bénéficiaires.

Dans cette perspective, le dialogue social doit constituer un élément essentiel d'une stratégie de réforme de l'économie. C'est un moyen d'arriver à un certain consensus, de faire accepter à chacun sa part de sacrifices.

Mais les principales conditions d'efficacité du dialogue tripartite restent la représentativité et l'autonomie des partenaires, sans lesquelles ce dialogue qui porte sur les questions des relations du travail plongerait vite dans l'irréalité.

Pour tout renseignement complémentaire, s'adresser au Bureau des Activités pour les Employeurs (ACT/EMP)
