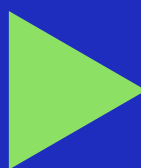




Organisation
internationale
du Travail

Résumé exécutif



► Gouvernance : difficile à construire, facile à éroder

Tendances mondiales, implications pour les entreprises et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises



► Gouvernance : difficile à construire, facile à éroder

Tendances mondiales, implications pour les entreprises
et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises

► Résumé exécutif

Pour les employeurs et les investisseurs, la gouvernance n'est pas un concept abstrait. Elle détermine si les règles sont prévisibles, si les contrats sont appliqués, si les politiques sont stables et si les décisions d'investissement à long terme peuvent être prises en toute confiance. Lorsque la gouvernance est faible ou instable, les entreprises font face à des coûts plus élevés, une plus grande incertitude et un risque accru de renversement des politiques.

Ce rapport examine comment les conditions de gouvernance ont évolué à l'échelle mondiale sur la période 1996-2024, et ce que cela signifie pour les entreprises. En utilisant des données provenant de 208 économies, il ne se limite pas aux classements statiques des pays pour analyser les tendances à long terme, notamment la fréquence à laquelle la gouvernance s'améliore, se détériore ou reste stable dans le temps. Contrairement à la plupart des évaluations de la gouvernance, le rapport combine une analyse à long terme au niveau des pays avec de nouvelles preuves au niveau organisationnel pour expliquer pourquoi les réformes de gouvernance persistent, stagnent ou reculent.

Les résultats révèlent un paysage mondial marqué par l'inertie, des déficits importants dans la qualité institutionnelle, et une asymétrie claire : la gouvernance se dégrade plus facilement qu'elle ne s'améliore durablement.

Un écart mondial persistant en matière de gouvernance

En 2024, plus de la moitié des économies mondiales fonctionnent dans des conditions de gouvernance qui créent une incertitude significative pour les entreprises.

- 53 pour cent des pays se situent dans les catégories de gouvernance « Insuffisante » (46,2 pour cent) ou « Fragile » (6,7 pour cent).
- Environ 40 pour cent des pays atteignent une performance élevée avec une gouvernance « Satisfaisante ».
- Seulement 7,2 pour cent des pays offrent ce que l'on peut décrire comme une gouvernance constamment « Solide », caractérisée par des environnements où les règles sont prévisibles, les institutions sont fortes et les risques relativement faibles.
- La gouvernance moyenne mondiale a à peine changé depuis le milieu des années 1990.

Pour les entreprises, cela signifie que les climats d'investissement prévisibles restent limités, et que les améliorations dans certains marchés sont souvent compensées par une détérioration ailleurs.

L'asymétrie du changement de gouvernance: persistance, fragilité et recul

L'analyse des trajectoires de gouvernance à long terme révèle trois tendances clés.

Premièrement, la qualité de la gouvernance est très persistante et fortement marquée par sa trajectoire passée. En termes simples, les pays ont tendance à rester dans leur catégorie de gouvernance initiale sur de longues périodes. Plus de 80 pour cent des pays classés « Insatisfaisants » en 1996 étaient encore dans cette même catégorie en 2024. De même, 68,8 pour cent des pays qui étaient « Solides » il y a près de trois décennies occupent toujours le niveau supérieur. Cette forte inertie suggère que les résultats de gouvernance élevés et faibles se renforcent mutuellement, rendant les améliorations significatives difficiles et lentes à obtenir.

Deuxièmement, l'amélioration est limitée et graduelle, tandis que le déclin est plus fréquent, en particulier parmi les meilleurs performeurs. Sur la période analysée, un nombre similaire de pays s'est amélioré (23 pays) et a décliné (20 pays), mais le l'évolution est asymétrique. Les données montrent que le progrès est difficile à atteindre. Seuls 12,4 pour cent des pays « Insatisfaisants » ont réussi à passer à une notation « Satisfaisante », et aucun pays n'a réussi à passer directement de « Insatisfaisant » à « Solide ». En revanche, le risque de déclin est considérablement plus élevé. Environ 15 pour cent des pays qui étaient « Satisfaisants » en 1996 sont retombés dans la catégorie « Insuffisante » en 2024. Même parmi les meilleurs performeurs, près d'un tiers des pays autrefois « Solides » ont vu leur gouvernance se détériorer à un niveau « Satisfaisant ». Cette asymétrie, où le nombre d'améliorations et de déclins est similaire, mais où le déclin est concentré au sommet, démontre que les gains en matière de gouvernance sont fragiles et que le recul – renversements des progrès passés – est un risque persistant.

Troisièmement, la qualité et la stabilité de la gouvernance sont intrinsèquement liées. Les pays avec une gouvernance forte ont tendance à avoir les trajectoires de gouvernance les plus stables et prévisibles, avec peu de variations d'une année sur l'autre. À l'inverse, les pays avec une gouvernance faible sont souvent piégés dans des cycles d'instabilité, avec une forte instabilité qui reflète des crises politiques, une fragilité institutionnelle et des environnements politiques sous-optimaux. Cela crée un double défi pour les pays à faible performance : ils souffrent non seulement d'institutions faibles mais aussi d'un niveau d'imprévisibilité qui décourage l'investissement à long terme et mine la crédibilité des efforts de réforme.

Le lien entre gouvernance et investissement

L'analyse montre un lien clair et constant entre la gouvernance et la capacité d'un pays à attirer des investissements. Les pays avec des climats de gouvernance plus forts tendent à recevoir des niveaux plus élevés d'investissement direct étranger (IDE), même lorsque les conditions globales et régionales plus larges sont prises en compte. Bien que la gouvernance soit l'un des nombreux facteurs influençant les décisions d'investissement, son importance en tant que déterminant est évidente. Des règles prévisibles, des institutions crédibles et des environnements politiques stables réduisent le risque et rendent les pays plus attractifs pour le capital étranger et national. En ce sens, une bonne gouvernance n'est pas un objectif institutionnel abstrait mais constitue une condition fondamentale pour l'investissement : les incitations et le potentiel de croissance sont beaucoup moins efficaces lorsque la gouvernance est faible ou instable.

Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) en tant qu'intermédiaires institutionnels dans la réforme de la gouvernance

Une contribution centrale du rapport est l'examen de la gouvernance à deux niveaux interdépendants : la gouvernance nationale et les organisations intermédiaires. S'appuyant sur des données collectées par l'OIT en 2025, le rapport présente un nouvel Indice de Gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) couvrant 166 organisations d'employeurs et d'entreprises membres (OEE) dans le monde. L'indice mesure l'autonomie organisationnelle, la gouvernance interne et la capacité opérationnelle pour évaluer dans quelle mesure ces organisations sont bien préparées pour agir en tant que stabilisateurs institutionnels.

L'Indice de Gouvernance de l'Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) révèle une variation significative de la qualité de la gouvernance organisationnelle. Dans l'ensemble de l'échantillon :

- ▶ 51,2 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) sont classées comme établies ;
- ▶ 27,7 pour cent en développement ;
- ▶ 13,3 pour cent faibles ; et
- ▶ Seulement 7,8 pour cent comme robustes.

Lorsque les pays à revenu élevé sont exclus, le tableau change nettement. Dans les économies en développement et émergentes, 52,2 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) se situent dans les catégories faibles ou en développement, et plus de 83 pour cent fonctionnent avec une faible capacité organisationnelle selon la typologie autonomie-capacité. Les déficits de gouvernance les plus marqués se trouvent dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et supérieur, où plus de la moitié des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) fonctionnent avec des cadres de gouvernance incomplets.

L'analyse montre une association positive entre la qualité de la gouvernance nationale et celle de la gouvernance des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE). Les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) opérant dans des environnements nationaux de gouvernance plus solides tendent, en moyenne, à obtenir de meilleurs scores en autonomie et en gouvernance interne. En même temps, la relation n'est pas automatique. Une gouvernance organisationnelle fonctionnelle peut être construite même dans des contextes nationaux difficiles. Par ailleurs, les preuves identifient un effet de seuil : aucune Organisation d'employeurs et d'entreprises (OEE) robuste n'est observée dans des pays avec des climats de gouvernance nationale défaillants. En dessous d'un certain niveau de stabilité institutionnelle, des contraintes politiques et juridiques sévères limitent la capacité des institutions intermédiaires à consolider et maintenir la capacité de gouvernance.

Cette interaction entre la gouvernance nationale et organisationnelle est cruciale. La gouvernance nationale façonne l'environnement ; la gouvernance organisationnelle façonne la transmission et la durabilité de la réforme. Lorsque les deux sont faibles, les efforts de réforme font face à des barrières structurelles cumulatives.

Le décalage autonomie-capacité

Une asymétrie structurelle émerge au sein même des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE). Alors qu'une grande majorité d'organisations – 88,5 pour cent des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) – obtiennent un score élevé en autonomie, la plupart de ces organisations ont une faible capacité organisationnelle. L'indépendance juridique et financière vis-à-vis du gouvernement ne se traduit pas automatiquement par une capacité de plaidoyer efficace ou un engagement politique soutenu.

Ce fossé autonomie-capacité est le plus prononcé dans les économies en développement et émergentes, où les institutions intermédiaires opèrent sous de fortes contraintes de ressources et une fragilité institutionnelle. La capacité, et non l'autonomie, apparaît comme le principal facteur limitant.

Cette constatation aide à expliquer pourquoi les réformes de gouvernance nationale sont souvent difficiles à maintenir. Les faiblesses organisationnelles internes des Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) sont aggravées par des environnements externes difficiles, puisque la majorité des organisations échantillonnées opèrent dans des pays avec un climat de gouvernance nationale insatisfaisant. L'indépendance formelle sans capacité organisationnelle suffisante limite la capacité de ces

institutions intermédiaires à défendre les réformes, maintenir le dialogue politique et stabiliser les résultats de gouvernance dans le temps. Dans ces environnements, même les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE) indépendantes peinent à transformer leur voix en influence, ce qui les rend moins efficaces comme stabilisateurs du climat de gouvernance, particulièrement lorsque la gouvernance politique est faible.

Implications pour les entreprises et les décideurs politiques

Les résultats ont des implications directes pour les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE), la communauté d'affaires au sens large, et les décideurs politiques. Un cadre de gouvernance stable, prévisible et efficace est une condition essentielle pour un environnement commercial prospère. Les preuves montrent que les déficits de gouvernance, qu'il s'agisse d'un État de droit faible, d'une incertitude réglementaire, de corruption ou d'instabilité politique, constituent des barrières tangibles à l'investissement, à la croissance des entreprises et au développement économique.

Pour les Organisations d'employeurs et d'entreprises (OEE), les preuves soulignent l'importance de la gouvernance interne, de la capacité et de la représentativité. Les organisations fortes sont mieux positionnées pour maintenir l'engagement, construire des coalitions et défendre les acquis des réformes à travers les cycles politiques.

Pour les décideurs politiques, les preuves soutiennent quatre principes directeurs.

- ▶ Les efforts de réforme devraient prioriser les piliers les plus faibles du cadre institutionnel d'un pays.
- ▶ Concevoir des réformes pour la durabilité, pas pour la visibilité à court terme.
- ▶ Anticiper et prévenir les reculs grâce à des garde-fous institutionnels – tels qu'une justice indépendante, une administration publique basée sur le mérite et des processus transparents – qui garantissent que les réformes sont durables et peuvent résister aux cycles politiques.
- ▶ Investir dans des institutions intermédiaires capables de soutenir la réforme à travers les cycles politiques.

Réflexion finale

La gouvernance n'est pas une réforme, une politique ou un indicateur unique. C'est un processus continu de construction d'équilibre, de crédibilité et de résilience au sein des institutions.

Les preuves présentées dans ce rapport montrent que la gouvernance est difficile à construire et facile à éroder. Les améliorations durables de la gouvernance et du climat d'investissement dépendent non seulement de politiques solides, mais aussi d'organisations intermédiaires fortes, capables et résilientes opérant dans des environnements nationaux de gouvernance favorables.

Renforcer les deux niveaux – les cadres nationaux de gouvernance et la capacité organisationnelle des organisations intermédiaires – est essentiel pour soutenir la réforme, encourager l'investissement et promouvoir le développement à long terme des entreprises.



by Sous licence [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) © Organisation internationale du Travail 2026

Résumé analytique de la publication de l'OIT: OIT. Gouvernance : difficile à construire, facile à éroder Tendances mondiales, implications pour les entreprises et rôle des organisations d'employeurs et d'entreprises, Genève: Bureau international du Travail, 2026.
© OIT. ISBN: 9789220434611 (imprimé); 9789220434628 (pdf Web) DOI: <https://doi.org/10.54394/00034106>