

ASSEMBLEE GENERALE DE LA FOPAO

Hôtel Novotel, Abidjan, 14 septembre 2010

**Communication de
Francis A. Sanzouango, Senior Adviser pour l'Afrique
Bureau des activités pour le employeurs, BIT**

Mesdames et Messieurs,

Avant d'entrer dans le vif du sujet, permettez-moi ce bref propos introductif :

Si j'ai tenu à répondre aux aimables invitations des Présidents Sylla de la FOPAO et Kacou Diagou de la CGECI,

C'est d'abord parce que le BIT ne peut tirer sa légitimité et sa pertinence que de ses mandants tripartites, au rang desquels les employeurs. En l'occurrence, en Afrique comme partout ailleurs dans le monde, le BIT et son Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) ont besoin d'organisations d'employeurs fortes, utiles à leurs membres et en prise directe avec leur environnement.

C'est aussi pour saluer les présidents des organisations membres de la FOPAO ici présents ainsi que les directeurs et secrétaires généraux qui les accompagnent et, ce faisant leur rendre un hommage appuyé pour leur engagement patronal au service de l'entreprise africaine.

L'assemblée générale d'une institution est l'occasion, entre autres, de mesurer le chemin parcouru sur les 12 derniers mois. Plus encore, si dans le même temps, l'organisation enregistre ses dix ans d'existence. Je me réjouis de ce que l'ordre du jour annoncé reflète votre claire détermination à vous projeter dans l'avenir à la lumière des réalités et mutations économiques et sociales de l'heure. A cet égard, je voudrais souligner que si ces dernières années, le monde a beaucoup changé et évolué, toutefois deux choses n'ont pas changé. La première, c'est le retard économique de l'Afrique qui persiste en dépit des progrès enregistrés. La deuxième, c'est le rôle-clé de l'entreprise comme principal créateur des richesses et d'emplois. La mondialisation dans sa forme actuelle vient donner plus de résonance à ce double constat. La crise financière, qui n'est nulle autre que la première crise de la mondialisation, vient le rappeler brutalement aux gouvernements, mais aussi aux organisations patronales du continent.

C'est pourquoi j'ai été séduit par le thème de la présente communication : « **Comment se réinventer dans le monde de demain : le nouveau défi des organisations d'employeurs africaines pour répondre aux attentes et demandes des entreprises** ». Question fondamentale s'il en est ! Ce d'autant que si cette crise n'a pas eu sur les économies africaines un impact comparable à celui des pays développés, elle a toutefois remis à l'ordre du jour les insuffisances et handicaps structurels du continent. De plus, elle aura été un puissant révélateur de la capacité de réaction limitée des Etats et des entreprises à : (i) revoir et réorienter les dispositifs et programmes économiques et sociaux existants (ii) mobiliser des ressources financières pour aider les entreprises et les secteurs les plus touchés, (iii) prendre des initiatives visant à circonscrire les problèmes liés à la survie et la compétitivité des entreprises ainsi qu'aux emplois, (iv) prendre des mesures de protection en faveur des personnes les plus vulnérables.

Pour des organisations patronales, au demeurant déjà fragiles avant la crise, il y a là péril dans la demeure, surtout pour des structures qui, justement, ont vocation à accompagner les entreprises. D'où un risque perceptible réel de désaffection des membres, lequel appelle des remises en cause fondamentales.

Comment donc les organisations patronales d'Afrique peuvent-elles se réinventer ? Cérémonie d'ouverture - donc protocolaire - oblige, je m'emploierai ici à présenter quelques lignes de réflexion et dégager des principes généraux pouvant faire l'objet de développements plus analytiques et donc plus opérationnels en d'autres circonstances.

D'abord, il me semble que, comme d'une boussole pour le capitaine d'un navire, quelques valeurs et convictions doivent inspirer et guider le processus de remise en cause de l'organisation patronale africaine.

VALEURS ET CONVICTIONS PATRONALES

J'en retiendrai ici trois :

1. Les organisations patronales sont porteuses d'une vision globale de l'économie basée sur la libre entreprise et la fonction du secteur privée et des entreprises de principal vecteur de la création des richesses et des emplois et donc de la lutte contre la pauvreté. C'est cela, avec la représentativité que leur confère leur important réseau des membres, qui assure la légitimité des organisations patronales.
2. Les organisations patronales doivent être totalement indépendantes de toute autorité autre que celle de leurs mandants, que cette autorité extérieure soit gouvernementale ou autre. C'est là une exigence capitale pour la crédibilité et la capacité de rassemblement de l'organisation.
3. En échange de leurs cotisations ou autres contributions, les membres des organisations patronales sont en droit d'attendre d'elles les meilleurs services et produits, c'est-à-dire des services et produits qui satisfont à leurs besoins, des services et produits dont la qualité est reconnue et non des services et produits de second ordre réservés aux entreprises et structures qui ne sont pas assez riches pour s'adresser aux consultants de renom. A cet égard, ma conviction est que les chefs d'entreprises seront toujours enclins à payer des cotisations - mêmes élevées - à une organisation pertinente, et certainement pas des cotisations - mêmes faibles - à une organisation inefficace.

Ces préalables étant posés, comment les organisations patronales peuvent-elles se reconstruire un avenir dont le plus grand défi se résume à ceci : **Gagner le pari de l'intégration réussie de l'entreprise africaine dans l'économie mondiale**. Plus concrètement, quelles peuvent-être les thématiques et stratégies sous-jacentes à une telle quête de la performance ? Elles sont nombreuses. Permettez-moi d'en retenir ici neuf : (i) l'attitude vis-à-vis de la mondialisation, (ii) la gouvernance, (iii) le dialogue Etat – Secteur privé, (iv) la dimension internationale, (v) la communication et les questions sociétales, (vi) l'appui à la PME/PMI, (vii) l'unité patronale, (viii) la mobilisation des ressources et enfin, et comme facteur structurant des thématiques précédentes, (ix) la professionnalisation de l'organisation.

THEMATIQUES POUR L'ACTION

Faire la pédagogie de la mondialisation

En dépit des peurs et inquiétudes qu'elles suscitent, je suis d'avis que vos organisations se chargent de faire la pédagogie de la mondialisation. Outre l'Asie, l'expérience de certains pays plus proches géographiquement des pays membres de la CEDEAO y milite. C'est le cas de la Tunisie par exemple. Elle qui à la fin de l'année 2007, soit 13 ans après la signature d'un accord d'association avec l'Union européenne (UE) assorti d'un démantèlement tarifaire, comptait 4418, soit 1706 nouveaux exportateurs de plus qu'en 1997 sur les marchés européens. Ce franc succès, la Tunisie le doit à l'adhésion massive des entreprises tunisiennes à différents programmes de mise à niveau et de modernisation industrielle, ainsi qu'à une réelle prise de conscience de l'intérêt à s'adapter progressivement pour acquérir une nouvelle dimension où seule la compétitivité prime. S'il est une philosophie pour l'action dans la mondialisation à proposer aux entreprises et aux patronats membres de la FOPAO, mais aussi aux pouvoirs publics et aux populations concernées, ce message tunisien me paraît des plus parlants.

Gouvernance des organisations patronales

La bonne gouvernance est la fondation sur laquelle toute organisation se construit. Ceci est vrai pour les gouvernements, mais il en est de même des entreprises comme des organisations représentatives du secteur privé. A ce propos, l'on dira d'une organisation patronale qu'elle satisfait aux critères de bonne gouvernance si elle dispose des organes et des outils pour garantir tant la crédibilité, l'intégrité et l'autorité de ses règles, de ses décisions ou de ses programmes et politiques, et si par ailleurs elle représente les vues et les besoins des membres.

Est donc concerné le fonctionnement d'instances statutaires et non-statutaires : assemblée générale, conseil d'administration ou bureau, secrétariat général ou direction générale, comité d'audit, commissions techniques, groupe de travail, etc. Sont par ailleurs concernés des outils et mécanismes tels que les statuts, les codes de bonne conduite, les codes de bonnes pratiques, les procédures internes, la transparence financière, le mode désignation des membres des instances dirigeantes, le pourvoi de mandants au nom de l'organisation, etc. Pour illustrer ce dernier point, comment ne peut s'inquiéter de ce que l'octroi de tels mandats occultent les compétences individuelles et l'intérêt des membres pour ne faire que l'objet d'âpres et inavouables marchandages ! Si l'on peut convenir que de tels dysfonctionnements et la mal gouvernance sont visibles partout dans le monde, il n'en demeure pas moins qu'ils nous interpellent davantage en Afrique en raison de la faible structuration des organisations.

Dialogue Etat – Secteur Privé

Le rôle déterminant du dialogue économique et social dans la poursuite des objectifs des organisations patronal n'est plus à démontrer. Toutefois, force est de reconnaître que dans la majorité des pays africains, ce dialogue n'est pas partout à la hauteur des enjeux. Victime qu'il est de la faible volonté des pouvoirs publics, d'un climat de suspicion réciproque entre les deux parties au dialogue, et aussi de capacités techniques limitées de part et d'autre.

C'est pour cela qu'il me paraît impératif que les organisations patronales prennent l'initiative d'une revue en profondeur des conditions du dialogue économique et social dans leurs pays

respectifs, avec au bout du compte l'espoir d'un dialogue économique et social d'un type nouveau parce que renforcé, diversifié et mutuellement animé. Ce dialogue se caractérise par :

- l'existence de structures de dialogue pérennes et fonctionnelles,
- le partage de l'agenda et du calendrier,
- la contractualisation des recommandations,
- l'absence d'interventionnisme gouvernemental dans le choix des organisations patronales parties au dialogue,
- la prise en compte de l'imbrication croissante de l'économique et du social, et donc l'ouverture à davantage de thématiques : la mondialisation, l'intégration régionale, la croissance économique, la lutte contre la pauvreté (Objectifs de Développement pour le Millénaire, DSRP, etc.), la compétitivité des entreprises, les nouvelles formes de relations de travail, la restructuration et le redressement des entreprises, les licenciements, la flexibilité des relations contractuelles et du temps de travail, la mobilité des entreprises et des salariés, etc.

Action à l'international

La globalisation de l'économie pose le problème du rôle des organisations patronales sur le plan international. Leur contribution devrait s'inscrire dans au moins trois directions : (i) l'intégration régionale, (ii) les questions et négociations commerciales internationales, (iii) la coopération avec des patronats étrangers.

Recherche de taille critique et d'économies d'échelle oblige, les acteurs économiques réunis au sein de la FOPAO doivent continuer de faire de l'intégration régionale un sujet important de leurs réflexions et actions patronales. Ils sont d'autant plus fondés à s'y investir que dans l'histoire des processus d'intégration régionale, l'intégration économique a bien souvent précédé l'intégration politique.

L'importance stratégique des questions et négociations commerciales tient notamment au constat selon lequel l'Afrique n'intégrera véritablement et durablement les marchés mondiaux que par l'entreprise. C'est pourquoi une bonne maîtrise de ces questions commerciales est un minimum pour toute organisation patronale ambitieuse.

Les relations avec les organisations patronales d'autres pays, africains et non-africains sont propres à démultiplier les possibilités pour les organisations africaines d'apprendre des expériences des autres organisations patronales, de découvrir les solutions déjà mises en œuvre ailleurs sur des sujets similaires. Les échanges avec les organisations africaines procèdent de la dynamique d'intégration régionale et de la similitude des problèmes rencontrés. Il importera de ne pas limiter les contacts avec les organisations non-africaines aux seules visites commerciales en terre africaine pour trouver des débouchés aux produits manufacturés européens ou américains. Enfin, les organisations patronales nationales ou sous-régionales africaines devraient hisser le niveau de leur implication dans l'animation de structures plus vastes telles la Confédération Panafricaine des Employeurs (CPE) et de l'Organisation internationale des Employeurs (OIE), la structure représentative des employeurs à l'échelle mondiale.

Questions sociétales et communication

Le nombre de parties prenantes au développement de l'entreprise s'est accru : gouvernement, salariés, partenaires au développement, agences de développement, institutions internationales et régionales, opinion publique, société civile. Et chacun y va de son propre agenda. Certaines de ces parties prenantes n'hésitent plus à interpeller l'entreprise sur des sujets qui vont bien au-delà de ses missions traditionnelles. C'est dire qu'en même temps qu'elles traitent de thèmes à caractère économique et social, les organisations patronales sont amenées à faire connaître le point de vue des entreprises sur les questions sociétales : responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable, problèmes de l'environnement, réchauffement climatique, crise alimentaire, etc. Là où nécessaire, elles devraient mettre l'accent sur la dimension africaine. Compte tenu des contraintes qui sont les leurs, ces organisations devront veiller à hiérarchiser les priorités et trouver les moyens de faire en sorte que leur investissement dans les thématiques sociétales serve à enrichir les réflexions sur les fondamentaux économiques et sociaux.

Dans cette quête, il importe que les organisations patronales occupent davantage le champ des médias - non pas seulement pour les questions sociétales - , et s'expriment avec l'autorité que leur confère leur représentativité. Marteler les idées de l'entreprise, promouvoir ses intérêts, faire prendre conscience partout où besoin est de ses manques, est devenu une absolue nécessité. Et pour ce faire, il convient de souligner que la communication n'est plus à notre époque une affaire pour des amateurs brillants et beaux parleurs. Elle est un travail de professionnels !

Petite et Moyenne Entreprise

L'intégration des petites et moyennes entreprises représente une difficulté particulière. Cette catégorie sociale a des besoins propres qui justifient une organisation particulière. De plus ce secteur est le plus créateur d'emplois et il constitue le réservoir naturel de l'esprit d'initiative. Il doit donc être encouragé. Beaucoup de bonnes choses ont été dites au sujet de l'appui à apporter à cette catégorie d'entreprises et, ce, par tous, mais pour peu de résultats tangibles. Même s'il convient de reconnaître qu'une partie de cet échec est imputable aux dirigeants et propriétaires de PME eux-mêmes. Les organisations patronales doivent investir ce champ des PME, ce d'autant que le recrutement de PME/PMI consolide leur représentativité.

Asseoir l'unité patronale

L'action de nombre d'organisations patronales africaines est souvent contrariée par des oppositions entre différentes structures représentatives du secteur privé. Ces oppositions étant souvent entretenues par une administration jouant la carte de la division de la représentation des entreprises. En tant qu'organisations les plus représentatives de vos pays, il vous appartient d'assurer l'unité d'action à la fois au sein de vos organisations, mais aussi au-delà, en réalisant l'unité patronale dans son ensemble. En interne, ce besoin d'unité se ressentira d'autant plus que l'organisation est constituée, outre d'entreprises de divers secteurs, d'une structure complexe d'associations sectorielles et/ou régionales coiffées par une fédération, et que ces différentes composantes n'affichent pas forcément les mêmes objectifs au même moment. Dans ces conditions, pour assurer sa pertinence et son efficacité, l'organisation doit pouvoir trouver un compromis entre la reconnaissance de la diversité et la nécessité de l'unité d'action. En externe, avec la présence de structures concurrentes dont certaines peuvent avoir un comportement hostile, il va sans dire que ces problèmes sont d'une nature autrement plus complexe. C'est pour

cela qu'ils requièrent des dirigeants des organisations davantage de hauteur de vues, d'esprit d'ouverture, de solidarité et de volonté de rassemblement.

Mobilisation des ressources

Il serait illusoire de vouloir bâtir durablement des stratégies endogènes en comptant pour une large part sur les aides d'institutions internationales comme le BIT, la Banque mondiale, l'Union européenne, etc. Avec une structure des revenus fort différentes de leurs homologues plus prospères des pays développés, les organisations patronales vont devoir faire preuve de beaucoup d'imagination pour accroître les cotisations, créer des ressources par le biais de la prestation de services, mobiliser des ressources auprès d'institutions internationales et des partenaires au développement parties prenantes dans le développement de l'entreprise. Dans cette démarche, il serait illusoire de croire que l'on peut développer des stratégies endogènes sans un apport significatif des membres de l'organisation.

Professionnalisation et compétences

C'est volontairement que j'ai abordé cette question des compétences en dernier lieu. De fait, sans des compétences internes et mobilisables sans délai à l'extérieur, l'ambitieux programme dont je viens de tracer les grandes lignes serait difficilement à portée des organisations patronales africaines.

Les compétences sont donc un enjeu de taille. Si une organisation patronale décide de combattre un projet de loi nocif, pour être prise au sérieux, l'organisation doit être capable de présenter un contre-projet crédible ou des amendements dûment motivés, susceptibles d'être adoptés par le Parlement. D'où la nécessité par ailleurs pour l'organisation de se doter de bases de données économiques et sociales propres alimentées par son réseau de membres, de surcroît représentatif. Tout ceci signifie que l'organisation doit disposer d'une équipe de collaborateurs capables de produire les analyses nécessaires, possédant des connaissances juridiques, économiques, sociales, une bonne connaissance pratique des réalités industrielles et commerciales de leur pays ainsi qu'un sens politique aigu et une bonne aptitude aux relations humaines. De plus, ces cadres de haut niveau devraient trouver dans leur métier – car c'est un métier – l'épanouissement de leur personnalité et des perspectives de carrière.

Ceci suppose l'existence au sein de l'organisation de stratégies de recrutement et de rétention de ressources humaines de qualité. Il est donc de la responsabilité des membres de l'organisation de mettre à disposition les ressources dont l'organisation a besoin pour recruter d'excellents professionnels aptes à leur rendre les services qu'ils attendent. Qui plus est, la présence d'excellents professionnels est de nature à doper les relations que l'organisation entretient avec des institutions internationales et régionales. En tout état de cause, c'est le prix à consentir pour garantir la professionnalisation de l'organisation et donc sa pertinence et sa crédibilité.

Pour autant, le renforcement de la quantité et de la qualité des personnels du secrétariat ne saurait signifier minimiser le rôle essentiel des participants bénévoles que sont le président, les membres des bureaux et des commissions. Car sans eux le professionnel deviendrait un technocrate coupé de la réalité du terrain. Autrement compris, la réussite de l'organisation patronale repose sur une étroite symbiose entre ces deux types d'hommes et de femmes, symbiose enrichissants pour tous

et garante de la pertinence et de la qualité des actions entreprises. D'où l'importance de la qualité de la relation Président – Secrétaire général.

Pour conclure, je voudrais dire que plus rien ne peut plus donc être comme avant. Car croire pouvoir continuer avec les mêmes recettes que par le passé, c'est faire fausse route, sauf à vouloir jouer les supermen ou les inconscients qui continuent à courir alors qu'ils ont dépassé le bord du précipice. Les entreprises africaines, à actionnariat national, ou africain, ou étranger, ou mixte, ont besoin d'organisations patronales fortes, dont la première mission est de se battre pour qu'elles bénéficient de ce qui leur manque le moins, à savoir un environnement des affaires incitatif. Certaines de ces entreprises, sous la houlette d'une nouvelle génération de propriétaires et de chefs d'entreprises africains visionnaires et hautement formés, ont opéré des mues considérables ces dernières années. Ces nouveaux leaders ont créé ou sont en train de bâtir de véritables multinationales africaines, investissant du reste dans des secteurs d'activités jusque là inexplorés par des nationaux. Cette nouvelle génération de patrons a besoin d'être accompagnée, soutenue. Tout comme le sont tous les autres patrons d'entreprise et toutes les autres entreprises au rang desquelles la petite et moyenne entreprise.

C'est le lieu pour moi ici de vous dire que le Bureau des activités pour les employeurs du BIT vous réitère sa disponibilité à vous aider à vous réinventer en tant qu'organisation patronale dans le monde économique et commercial nouveau qui se dessine. Et je ne saurai terminer sans vous transmettre les salutations et encouragements Mr Jean François Retournard, Directeur d'ACT/EMP, Mme Deborah France, Directrice adjointe et Pape Beye, Spécialistes Employeurs pour le Bureau du BIT de Dakar.

Je vous souhaite une fructueuse assemblée générale.

Et je vous remercie de votre aimable attention et de la qualité de l'accueil qui m'a été réservé depuis mon arrivée à Abidjan.

Francis A. Sanzouango
Responsable Afrique, Bureau des activités des employeurs (ACT/EMP)
BIT, Genève