

POUR UN MOUVEMENT SYNDICAL FORT A MADAGASCAR.

Vers une auto-réforme des syndicats.

RAPPORT D'ÉTUDE



Mamy Rakotoarizaka
Ralison Andriamandranto
Janvier-Mars 2017

Ce projet est financé par:



UNION EUROPÉENNE



AMBASSADE DE FRANCE
à MADAGASCAR



Gouvernement Princier
PRINCIPAUTÉ DE MONACO



coopération
allemande

FONDS COMMUN MULTIBAILLEURS D'APPUI A LA SOCIÉTÉ CIVILE DE MADAGASCAR

« Toutes les informations contenues dans cette publication relèvent de la seule responsabilité des auteurs de l'étude et des syndicats regroupés au sein de la Conférence des Travailleurs de Madagascar et de la solidarité syndicale de Madagascar et ne peuvent aucunement être considérées comme reflétant le point de vue du Fonds Commun multi-bailleurs ou de celui de la Friedrich-Ebert-Stiftung ».

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

TABLE DES MATIERES

LA REUSSITE ?.....	4
REMERCIEMENTS.....	5
ACRONYMES ET SIGLES.....	6
CONDUITE DE L'ETUDE	8
Méthodologie et calendrier	8
LIMITES DE l'étude.....	8
RESULTATS DE L'ETUDE	9
Contexte.....	9
Politique	9
Economique	9
Sociologique.....	9
Technologique	9
Légal	9
Environnemental.....	10
Mouvement syndical à Madagascar : Forces, Faiblesses,	10
Opportunités, menaces.....	10
Forces(Succès)	10
Faiblesses(Echecs)	10
Opportunités	11
Menaces	11
Recommandations	12
Scenarii d'évolution proposés aux syndicats.....	13
PISTES de réflexion : Leadership, synergie, décider en groupe, « DIRO »	14
LEADERSHIP.....	14
SYNERGIE.....	14
DECIDER EN GROUPE.....	15
DIRO : DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL.....	16
OUTILS DE GESTION.....	17

ANNEXES.....	18
Analyse FFOM par entité.....	18
Suggestions.....	33
Liste des personnes interviewées.....	35
COMPOSITION DES FOCUS GROUP.....	37
Administration Pénitentiaire.....	37
Entreprise Epsilon.....	37
EXTRAITS DE quelques textes importants.....	38
Extraits de la Constitution de la IVe République de Madagascar, promulguée le 11 décembre 2010.....	38
Extraits de la Loi n°2003-011 du 3 septembre 2003 portant Statut général des fonctionnaires.....	38
Extraits de la Loi N°2003-044 du 28 juillet 2004, portant Code du Travail.....	39
Bibliographie sélective.....	48
METHODOLOGIE.....	49
Description.....	49
Collecte des données.....	50
Restitution et diagnostic partagé.....	50
Points de vigilance.....	50
QUELQUES REFLEXIONS SUR LES SCENARII DE STRUCTURE.....	51
QUELQUES REPERES POUR LE MANGEMENT SYNDICAL.....	56



LA RÉUSSITE ?

« Se réunir est un début ;
rester ensemble est un progrès ;
travailler ensemble
est la réussite. »

Henry Ford

*“Izay be no basy”
“Izay mitambatra vato”
“Tsy misy mangidy toy ny sakay
fa rehefa teny ieràna
dia hanina”*

proverbes malgaches



REMERCIEMENTS

N

Nous tenons ici à remercier sincèrement ceux nombreux, qui nous ont aidés à réaliser cette étude. Et principalement les syndicalistes et responsables syndicaux qui ont vraiment « joué le jeu ». Vous avez appliqué la règle : « Ny antenain-kandrandrana tsy anafenana loha-sola¹ ». Soyez-en remerciés !

Nous avons tenu scrupuleusement à garder l’anonymat de nos sources. Il est toutefois possible qu’on puisse parfois les deviner. Nous prions les concernés de bien vouloir nous en excuser.

Nous assumons bien sûr pleinement la responsabilité de tout ce qui est exprimé dans la présente étude.

Sous une forme assez synthétique, ce rapport se veut avant tout outil de travail. Il aura pleinement rempli son office s’il peut contribuer à pousser au moins quelques organisations syndicales, - dont les deux principales plateformes vers la voie salubre, passionnante mais difficile et peut-être douloureuse, de l’auto réforme.

Mamy Rakotoarizaka

Ralison Andriamandranto

¹ On ne cache pas sa calvitie à celui ou celle qui va tresser ses cheveux.

**ACRONYMES
ET SIGLES**

ACTRAV	(Bureau des) Activités pour les Travailleurs du BIT
AG	Assemblée Générale
AGOA	African Growth and Opportunity Act
AKFM	Antokon'ny Kongresin'ny Fahaleovantenan'i Madagasikara
AMIT	Association Médicale Interentreprises de Tananarive
APE	Accord de Partenariat Economique
BIT	Bureau International du Travail
CDD	Contrat (de Travail) à Durée Déterminée
CESC	Conseil Economique, Social et Culturel
CISL	Confédération Internationale des Syndicats Libres
CNaPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNEO	Centre National d'Education Ouvrière
CNOPS	Conseil National d'Orientation de la Protection Sociale
CNSPERP	Comité National de Suivi de la Promotion de l'Emploi et de la Réduction de la Pauvreté
CNT	Conseil National du Travail
COI	Commission de l'Océan Indien
COMESA	Common Market for East and Southern Africa
CSAEM	Confédération des Syndicats des Agents de l'Etat Malagasy
CSFOP	Conseil Supérieur de la Fonction Publique
CSTM	Confédération Syndicale des Travailleurs Malagasy
CTM	Conférence des Travailleurs de Madagascar
DGT	Directeur Général du Travail
DNKA(Programme)	Programme d' Appui à la Société Civile Malagasy
DIRO	Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel
DRFPTLS	Direction Régionale de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales
ENF	Enseignant Non Fonctionnaire
EPIC	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
EPP	Ecole Primaire Publique
FES	Friedrich Ebert Stiftung
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
FISEMA	Firaisan'ny Sendikan'ny Mpiasan'i Madagasikara
FISEMARE	Firaisamben'ny Sendikan'ny Mpiasa Malagasy Revolisionera
FIVMPAMA	Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy
FMM	Fivondronamben'ny Mpiasa Malagasy
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
HVM	Hery Vaovao ho an'i Madagasikara
INSTAT	Institut National de la Statistique

INTr	Institut National du Travail
MEETFP	Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
MFPRATLS	Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Administration, du Travail et des Lois Sociales
MMM	Malagasy Miara Miainga
NFD	Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSTIE	Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprises
PDFT	Principes et Droits Fondamentaux du Travail
PM	Premier Ministre
PND	Programme National de Développement
PNEFP	Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
PPTD	Programme Pays pour le Travail Décent
PV	Procès Verbal
RDB	Radio Don Bosco
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RI	Règlement Intérieur
RJT	Réseau des Jeunes Travailleurs
S3MA	Sendikan'ny Malagasy Mpanao Asa-tànana Matihanina
SADC	Southern African Development Community
SAPS	Syndicat Autonome du Personnel de la Statistique
SEKRIMA	Sendika Kristianina Malagasy
SEMPAMA	Sendikan'ny Mpampianatra Mpanabe eto Madagasikara
SEREMA	Sendika Revolisionera Malagasy
SG	Secrétaire Général
SGA	Secrétaire Général Adjoint
SGN	Secrétaire Général National
SISFM	Syndicat des Infirmiers et Sages-femmes de Madagascar
SMM	Syndicat des Magistrats de Madagascar
SPATU	Syndicat du Personnel Administratif et Technique de l'Université
SRMM	Sendika Reharehan'ny Mpiasa Malagasy
SSM	Solidarité Syndicale de Madagascar
SVS	Syndicalisme et Vie de Société
USAM	Union des Syndicats Autonomes de Madagascar
USAM/FESATI	Fédération des Syndicats Autonomes des Travailleurs de l'Industrie

**CONDUITE
DE L'ÉTUDE**

METHODOLOGIE ET CALENDRIER

La méthodologie² utilisée pour l'étude, dans la phase recueil d'informations et d'opinions, dans la perspective et en cohérence avec son but qui est de lancer des auto-réformes des organisations syndicales malgaches, s'est appuyée largement sur l'expression des concernés, à travers un échantillon qui a été établi d'un commun accord. Cette expression s'est faite généralement en interviews individuels³ ou dans deux focus groupe⁴.

Les responsables des principales parties prenantes du mouvement syndical et du dialogue social ou encore des organismes à gestion paritaire, ainsi que les responsables de syndicats hors du champ des deux principales plateformes ciblées, - à savoir la CTM et la SSM -, ainsi que quelques travailleurs non syndiqués et des acteurs des médias ont été également entendus.

Des questionnaires écrits ont été envoyés à des « points focaux » identifiés et contactés préalablement dans les organisations syndicales « ciblées » par le projet.

Pour avoir une « photographie » de la situation des organisations syndicales en matière d'administration et de gestion, il a été demandé aux interlocuteurs syndicaux de montrer les principaux documents d'administration et de gestion de leurs syndicats aux consultants, lors de leur passage : c'est la partie « revue documentaire ».

Interviews et focus groupe ont été réalisés du 09 au 20 janvier 2017.

² Voir en annexe.

³ Ont été interviewés : des responsables et des membres à différents niveaux du Mouvement Syndical (Des deux plateformes; de confédérations; de fédérations; de syndicats de base/sections syndicales) ; des travailleurs non syndiqués; des responsables de groupements/syndicats patronaux; des responsables d'organismes à gestion tripartite ou paritaire ; des responsables de syndicats non-membres des deux plateformes ; des autorités étatiques concernés directement par le fait syndical; des responsables de partis politiques; des journalistes.

⁴ Le premier focus groupe s'est tenu dans un département de l'administration et le deuxième dans une entreprise privée.

LIMITES DE L'ÉTUDE

Les interviews et les focus groupe ont été très satisfaisants, riches d'informations, avec leur subjectivité et les limites inhérentes à tout échantillonnage bien entendu, mais leur croisement permet d'avoir une photographie assez juste et suffisamment opérationnelle du Mouvement syndical à Madagascar en ce début 2017. Les retours et les réponses aux questionnaires écrits ont été moins satisfaisants. Les revues documentaires concernant les organisations syndicales ont permis d'avoir une idée assez claire de la situation administrative de ces organisations.

Pour diverses raisons, - indisponibilité, maladie etc.-, les consultants n'ont pas pu rencontrer quelques interlocuteurs de certaines parties prenantes et partenaires du Mouvement syndical malgache.

Et enfin, il convient de signaler que quelques informations recueillies n'ont pas pu faire l'objet de recoupements ou de vérifications, faute de temps et dans l'impossibilité de rencontrer les interlocuteurs appropriés. Elles ont été soit enlevées, soit traitées avec beaucoup de prudence.

Bien entendu et c'était tout à fait prévisible, il y a eu des divergences, voire des contradictions dans les opinions.

Il y a eu également un peu de rétention ou de déformation d'informations, de non-dits, de « poncifs » (lieux communs ; clichés) et quelques (rares) tentatives de manipulation.

Les consultants ne prétendent pas du tout qu'ils ont tout identifié et repéré. Mais les matériaux rassemblés – les informations recueillies – sont tout à fait exploitables, surtout dans une démarche d'auto-réforme.

RESULTATS DE L'ETUDE

CONTEXTE⁵

Politique

Madagascar est revenu depuis trois ans à l'ordre constitutionnel mais la stabilité sur le plan politique reste à asseoir. Il y a beaucoup de manœuvres politiques et de tentatives d'instrumentalisation : avec la perspective à court terme d'un remaniement gouvernemental, l'élection présidentielle prévue pour fin 2018 et les élections territoriales prévues pour 2017.

La Constitution, dont le vote n'a pas fait l'unanimité en 2010 et qui comporte des parties dont l'interprétation ou encore l'application semble difficile, devra tôt ou tard faire l'objet d'une révision.

En attendant, son application notamment en matière de décentralisation (mise en place des régions et des provinces) et de dialogue social (mise en place du Conseil Economique Social et Culturel -Art.105) devrait avancer.

Economique

Madagascar a son Plan National de Développement, avec des promesses de financement. (Dans les projets qui sont financés, il y a le « NFD » (« *Ny Fanjakàna ho an'ny Daholobe* ») qui concerne bien entendu au plus haut point la Fonction Publique et donc les Fonctionnaires.

Mais le pouvoir d'achat de la masse ne cesse de se dégrader et les inégalités de croître. Les investisseurs restent très prudents. Le climat économique est très morose.

Il y a toutes les réformes des politiques sectorielles annoncées ou en cours : mines et pétrole ; industrie ; emploi et formation professionnelle (PNEFP), éducation...

Et bien entendu, Madagascar est plongé dans la mondialisation et les structures d'intégrations ou de coopération diverses (Exemples : SADC, COMESA, COI, APE et Accords de Pêche avec l'Union Européenne.). Avec l'avènement de Donald Trump aux Etats-Unis, l'AGOA sera très probablement remis en question.

⁵ Cette partie a été principalement rédigée par les consultants, même si elle a été enrichie par les interviews

Enfin, il faut voir en face le poids économique sans cesse croissant de l'informel.

Sociologique

Avec l'INSTAT- Institut National de la Statistique - en difficultés, la plupart voire la totalité des données chiffrées sur la vie socio-économique des Malgaches sont des extrapolations. La bonne nouvelle c'est que le RGPH, -Recensement Général de la Population et de l'Habitat -, est en cours de lancement.

A grands traits, comment caractériser Madagascar sur le plan sociologique :

- *Une urbanisation galopante mais insuffisamment maîtrisée ;*
- *Une corruption omniprésente ;*
- *Une insécurité croissante, en milieu rural comme dans les villes ;*
- *Un très fort analphabétisme ;*
- *Une grande jeunesse de la population ;*
- *Chômage et surtout sous-emploi très importants ;*
- *Inégalités et dégradation du niveau de vie et du pouvoir d'achat de la majorité ;*
- *Persistance de discriminations, notamment dans le monde du travail.*

Technologique

Malgré les incohérences et les lacunes en matière de politiques publiques, Madagascar est rentrée dans la révolution des NTIC, - Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

Une vraie politique de transition énergétique audacieuse et réaliste, est à la fois urgente et nécessaire.

Légal

Il faut juste rappeler :

- *Les conventions internationales ratifiées (notamment celles de l'OIT) ainsi que les divers programmes internationaux avec leurs outils de mises en œuvre sur le plan national : PDFT – Principes et Droits Fondamentaux du Travail- PPTD – Programme Pays pour le*

Travail Dégagé; 2019 : Avenir du travail; etc.

- *La constitution : CESC – Conseil Economique Social et Culturel.*
- *Le Code du Travail : application (une quarantaine de décrets plus des arrêtés à élaborer) et révision indispensables, plus autres textes connexe : Code de Prévoyance Sociale ; indispensable redynamisation du CNT-Conseil National du Travail.*

- *Le Statut Général des Fonctionnaires avec les statuts particuliers.*
- *Le Code Maritime dont la révision (refonte) a été suspendue.*

Environnemental

Retenons juste le changement climatique et la dégradation continue de l'environnement.

MOUVEMENT SYNDICAL à MADAGASCAR : FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITES, MENACES

Les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces indiquées sont le fruit d'un effort de synthèse des informations et opinions transmises par les divers interlocuteurs des consultants. Elles sont à creuser et à prioriser, mais peuvent être déjà utilisées telles quelles par l'ensemble des organisations syndicales et par toutes les parties prenantes du Mouvement syndical.

Les analyses par organisation ont été remises aux responsables lors des Etats Généraux des 7,8 et 9 février 2017. Ces situations par entité après codage, ainsi que la situation commune, ont été incluses dans les annexes du présent.

L'étude aurait été incomplète si on n'avait pas permis aux personnes interviewées de faire part de leurs points de vue pour une amélioration de la situation du Mouvement syndical à Madagascar. Ces contributions ont été regroupées sous la rubrique « Suggestions », également en annexe.

Forces (Succès)

La lutte syndicale à Madagascar a plus de 80 années d'existence. Elle a des acquis indéniables.

Reconnus, appuyés par différents partenaires nationaux et internationaux, les syndicats sont incontournables.

L'émergence de la SSM apporte un nouveau souffle.

La capacité à se fédérer des organisations syndicales a été maintes fois démontrée dans l'histoire : la CTM, la SSM, le rapprochement des deux plateformes, le projet actuel en sont des preuves.

Le Mouvement syndical malgache bénéficie de l'engagement et de la conviction de quelques leaders.

On peut aussi noter un certain renouvellement/rajeunissement des responsables et des membres.

Faiblesses (Echecs)

Une des plus grandes (sinon la plus grande) faiblesses est l'insuffisance des adhésions et donc des rentrées de cotisations. Cette faiblesse financière structurelle, quasiment générale, est encore renforcée par une incapacité à mobiliser les ressources et souvent, à en assurer une gestion saine.

De ce fait, le local servant de bureau n'est ouvert que selon la disponibilité d'un des membres dirigeants, pour les cas des syndicats du secteur privé. Pour ce qui est de ceux du secteur public, la plupart du temps, le bureau s'identifie à celui du Président ou Secrétaire Général en exercice.

La démocratie syndicale n'est pas suffisamment vécue et appliquée : la participation des membres et le contrôle démocratique sont très faibles.

Le corporatisme de certains syndicats constitue une réelle pesanteur et une grande difficulté pour un syndicalisme authentique.

Le mouvement syndical souffre d'éparpillement, d'éclatement, et de scissions récurrentes.

Certains leaders syndicaux font passer leur ego avant les intérêts des organisations et avant la solidarité syndicale. Et certains ne respectent pas du tout l'éthique syndicale et des dirigeants syndicaux. D'où l'existence d'une nomenclature syndicale, compromise avec la politique politicienne ou les employeurs et se complaisant dans des avantages personnels statutaires acquis.

Les lacunes en matière d'administration et de planification sont aussi très réelles.

Cette défaillance a pour corollaire la quasi-inexistence de budget prévisionnel périodique, limitant de fait l'horizon de développement de la centrale.

Les formations organisées pour les membres, les délégués syndicaux, les délégués du personnel etc. sont un peu trop routinières.

Le syndicalisme souffre d'une mauvaise image et de méconnaissance par le grand public, et même par les médias. Il y a beaucoup de déficiences en matière de communication de la part des syndicats et de responsables syndicaux.

Les syndicats ne font quasiment pas de veille informationnelle, ni d'anticipation, ni de réflexions approfondies, notamment sur la réglementation et dans les domaines où des négociations ou du plaidoyer seraient à faire pour l'intérêt des travailleurs.

A noter enfin, l'insuffisance voire l'absence de suivi de certains dossiers.

Opportunités

2018 année d'élection présidentielle, est une occasion d'interpeler les partis politiques et surtout, les candidats aux fonctions présidentielles.

Le Mouvement syndical peut aussi exploiter à son avantage :

- Les conventions, plans d'action (PPTD, 2019 : centenaire de l'OIT et vaste réflexion sur l'avenir du travail,...) et organes de l'OIT (ACTRAV ; Centre de Formation de Turin etc.)
- L'existence d'autres partenariats internationaux (Internationales syndicales etc.)
- L'actuelle Constitution (Par exemple : l'érection prévue du CESC), la législation et la réglementation nationales (Par exemple : la nécessité et l'obligation légale de faire fonctionner le CNT).

- Les conventions ou chantiers de conventions qui ont été suspendus (révision salaires ; classifications etc.)
- Le PND, le NFD...
- Le financement multi bailleurs post DINI-KA, l'appui de la FES.
- Le courant de fonds, mondial, autour de la RSSE, Responsabilité Sociale et Sociétale de l'Entreprise.

Menaces

Les principales menaces relevées sont :

- Les récupérations et les instrumentalisations politiciennes
- Une nouvelle crise socio-économique qui pourrait entraîner une grande instabilité

Il faut signaler aussi l'existence de facteurs exogènes aux syndicats mais qui impactent sur leur extension, entre autres :

- Morosité du tissu économique, freinant la création d'unités source d'emploi formel. Le chômage et le sous-emploi, avec la précarité qui va avec, ne favorisent pas les engagements syndicaux.
- Mentalité du travailleur : ne pas se mettre au premier plan, rester dans l'ombre par peur de mesures de représailles, de harcèlement, de chichi. Cela se conjugue avec l'anti-syndicalisme de certains employeurs.
- Les faiblesses des associations patronales notamment aux niveaux décentralisés (mais pas seulement), et qui nécessiteraient une étude à part.
- Les incohérences et contradictions au niveau de l'appareil d'Etat⁶.

⁶ Signalons par exemple, la non-participation du département en charge du travail aux travaux de mise en œuvre de la PNEFP dont le leadership a été transféré à un autre ministère.



RECOMMANDATIONS

A bien mettre en cohérence avec les orientations du Projet : « **POUR UN MOUVEMENT SYNDICAL FORT** »

1. *Bien se mettre d'accord entre organisations syndicales engagées dans le Projet⁷, sur la vision et la définition de « Syndicat Fort ; Mouvement syndical fort ».*
2. *Maintenir le pluralisme et la diversité, qui pourraient être des atouts pour les adhésions, mais tout faire pour se comprendre et dialoguer dans le respect mutuel, le développement d'une culture partagée, basée notamment sur des valeurs communes, à creuser, et un vocabulaire commun à bien définir, et qui va transparaître dans la rédaction des futures chartes et règles communes voire même, réglementations⁸.*
3. *Construire et toujours rechercher l'union, la solidarité et la synergie sur ce qui est essentiel : représentation et défense des travailleurs. Cela s'apprend et s'entretient.*
4. *Garder la cohérence dans les multiples actions, et oser assainir le Mouvement syndical.*
5. *S'informer, rester informé, savoir saisir les opportunités et anticiper.*

6. *Former, former, former : avec professionnalisme, depuis l'identification des besoins jusqu'au suivi évaluation. Cela exige l'application intégrale de que dit le Code du Travail.*

7. *Promouvoir un leadership syndical fort et crédible : porté et contrôlé par une base très large, informée, motivée, engagée (sortant de la mentalité « consommateurs ») formée, assertive, et sachant communiquer.*

8. *Revendiquer avec détermination et efficacité les droits et acquis constitutionnels, légaux et conventionnels (Exemple : CESC ; CNT⁹ ; CNOPS ; CNSPERP ; CSFOP ; conseil paritaire d'arbitrage pour les Entreprises Franches (?); décisions de justice et/ou du Conseil d'Etat; protocole sur les salaires de 2000, etc.)*

9. *Développer une visibilité positive car responsable.*

10. *Contribuer avec expertise et efficacité à faire évoluer la législation, la réglementation et les conventions.*

⁷ L'auto-réforme est la voie qui a été choisie pour le changement par le Mouvement syndical malgache. En prélude, quelques rééquilibrages sont déjà en cours. Il faudrait si c'est possible, approfondir les bases et bien dégager les voies pratiques de cette « théorie du changement », - en comparaison avec les stratégies basées sur la rhétorique, ou les réglages, ou la rénovation, ou la refondation, par exemple - , et ainsi aller au-delà du cadre logique du projet pour aboutir à de vrais changements.

⁸ La réglementation (Lois de référence et textes d'application) sur les syndicats mérite largement une remise à plat puis un travail de re-rédaction. **Une bonne réglementation peut vraiment renforcer considérablement le Mouvement syndical à Madagascar.**

⁹ Faire fonctionner correctement ces instances institutionnalisées de dialogue social équivaut à donner toute sa place au dialogue et au respect mutuel. Et bien entendu à valoriser les interlocuteurs naturels que sont les syndicats. **Si les syndicats et les organisations patronales ne réclament pas avec détermination la redynamisation ou la mise en place de ces instances, ils perdent toute crédibilité et démontrent ainsi leur faiblesse, leur incapacité à faire respecter la Constitution et la loi ainsi que leurs droits, et peut-être leur tempérament « paillasson » !**

SCENARII D'EVOLUTION PROPOSEES AUX SYNDICATS

Les scenarii possibles sont les différentes combinaisons de ce qui est proposé ci-après. La finalité de ces différents scenarii étant d'aboutir à un MOUVEMENT SYNDICAL FORT : ils sont tous basés sur **l'adhésion volontaire** de chaque organisation syndicale et sur leur **volonté d'avancer dans une auto réforme** parallèlement au (en convergence avec le) **renforcement du Mouvement** Syndical à Madagascar. L'hypothèse est que le mouvement volontaire va entraîner l'ensemble du Mouvement Syndical et aboutir aussi à un véritable assainissement

Première étape :

Engagement volontaire ferme dans l'auto-réforme de :

1. Chaque organisation syndicale volontaire, au niveau confédération
2. La CTM et la SSM

Cette auto-réforme qui peut être accompagnée (C'est ce qui est recommandé) ou pas, va commencer par un diagnostic institutionnel et organisationnel participatif approfondi, puis se continuera par une démarche de DIRO dans les règles de l'art.

Deuxième étape :

Chaque organisation syndicale avance dans la mise en œuvre de son auto réforme.

Et conformément aux axes stratégiques identifiés lors des Etats Généraux de février 2017, la CTM et la SSM travaillent ensemble (alliances stratégiques ou au moins temporaires) sur les chantiers suivants :

1. Etats des lieux plus précis puis réflexions tournées vers l'action sur le CADRE LEGAL ET REGLEMENTAIRE du syndicalisme à Madagascar.

Ces réflexions doivent aboutir à :

- Une harmonisation des termes utilisés

- Des scenarii d'évolutions structurelles du Mouvement Syndical et de la représentation des travailleurs

- Des schémas de financement ou de soutien matériel innovants (dans le cadre malgache), respectant les valeurs du Syndicalisme malgache, identifiées lors des Etats Généraux. Par exemple :

- ☞ Régime fiscal des cotisations syndicales ?

- ☞ Régime fiscal des syndicats ?

- ☞ Mise en œuvre intégrale des dispositions concernant l'éducation ouvrière et la formation syndicale, avec subvention publique ou par les entreprises des formations syndicales ?

- ☞ Mise à disposition de locaux par les collectivités décentralisées ?...

- Des actions fortes de plaidoyer, voire de lobbying, pour faire procéder aux révisions visées du cadre légal et réglementaire. (Profiter de l'inéluctable refonte/révision du Code du Travail)

2. « Bulletin(s) » d'information interne, **commun(s)** (Qu'est-ce que cela implique concrètement) aux deux structure, CTM et SSM, utilisant au mieux les NTIC et les réseaux sociaux.

3. Stratégie, voire programmes et structures, **communs** de formation syndicale.

4. Présence active dans la mise en œuvre de la PNEFP

5. Mise en place d'un Observatoire du Dialogue Social

6. Plaidoyer actif pour le dialogue social institutionnalisé : CESC ; CSFOP ; CNT.

7. Intensification toute en améliorant le professionnalisme, de la communication et du recrutement

La véritable unité ?

La véritable unité est celle qui ressort de la libre adhésion à un projet.

PISTES DE REFLEXION : LEADERSHIP, SYNERGIE, DECIDER EN GROUPE, « DIRO ».

LEADERSHIP.

Le **leadership**, un terme emprunté à l'anglais, définit la **capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs**. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

Le leader, pour être efficace, doit « pouvoir s'oublier complètement », et ne penser que :

- **Aux personnes (individus et groupes) et aux organisations.**
- **Au but et aux objectifs à atteindre.**
- **Au chemin pour y arriver.**

Il y pense tout le temps, dans un mouvement perpétuel, afin de pouvoir s'adapter aux circonstances. Cela exige d'excellentes capacités de disponibilité, de réception et d'attention (observer, écouter), d'analyse, de synthèse puis de communication.

SYNERGIE¹⁰.

La **synergie** est d'abord une attitude de rapprochement. Le leader doit avoir plus de synergie que tous les autres.

Les deux composantes de la synergie sont le **jeu**

commun (opposé au jeu personnel) et le crédit d'intention (opposé au procès d'intention).

Le **jeu commun** est indispensable pour rassembler. Il restera cependant précaire et froid s'il n'est pas soutenu par un crédit d'intention réciproque.

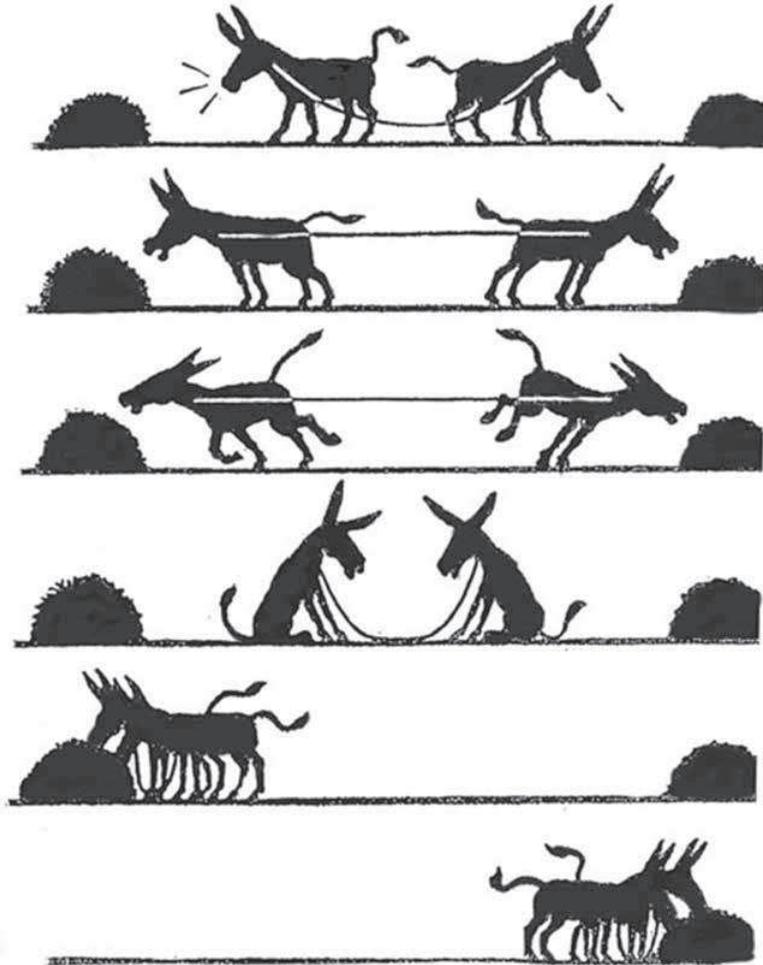
Ainsi le contrat de travail est trop souvent un pur jeu commun.

Quelques signaux ou manifestations du jeu commun : prendre l'initiative du contact ; consulter ; être ponctuel ; donner l'information appropriée à temps ; donner toute l'information ; tenir ses engagements ; défendre l'alliance auprès de tiers ; développer de nouveaux terrains d'entente...

Le **crédit d'intention** est un a priori positif. Un parti pris favorable pour l'autre. Basé sur l'estime, la considération, la confiance. C'est une attitude simplificatrice, à la limite irrationnelle, mais ultra-féconde dans les relations de partenariat s'il y a réciprocité. Pouvant conduire au renoncement à ses propres intérêts, il n'est cependant pas recommandé vis à vis des adversaires.

Quelques signaux ou manifestations du crédit d'intention : salutations chaleureuses ; sourires ; compliments au partenaire en son absence ; écoute sélective bienveillante ; lui faire des confidences ; se compromettre pour lui...

¹⁰ Concept opérationnel qui a été approfondi notamment par Jean-Christian Fauvet, inventeur de la sociodynamique.



DECIDER EN GROUPE.

Souvent, décider n'est pas facile, même s'il existe des solutions de facilité. Il s'agit de trancher entre plusieurs voies, à un carrefour de l'action. Dans un groupe, dans une organisation, en démocratie¹¹, le mode de décision a son importance. Mais il est sans doute plus important pour le leader de savoir comment les autres vont ressentir le mode de décision appliqué, car la réponse sociale (de l'adhésion, -donc coopération-, à l'hostilité) en dépendra. Mais il n'est pas moins important de bien saisir les enjeux, donc l'importance de la dé-

¹¹ La démocratie demande un approfondissement et un apprentissage continuels.

cision, de façon à éviter tout populisme. Tout cela exige de la part du groupe comme des leaders, un sens aigu de ce qui est important et essentiel, à bien distinguer de ce qui n'est qu'accessoire et secondaire. Un minimum de synergie : donc, jeu commun avec des règles explicitées et respectées¹², et crédit d'intention, supportés par une communication de qualité. Et donc beaucoup de discipline.

¹² Les transgressions peuvent être tolérées, voire acceptées, exceptionnellement.

SENDIKA MATANJAKA — ANTOKY NY FANDROSOANA LOVAINJAFY

CONFERENCE DES TRAVAILLEURS DE MADAGASCAR

FARI-PIAINANA MISONGA
MARI-PAHAIZANA MITOVY, MARI-KARAMA MITOVY

GOVERNEMENT PRINCIPAL
Ministère de l'Économie

PROFESORAH ANJALINJANAHARY

Leadership, développement de la synergie, décider seul ou en groupe, bien communiquer tout cela s'apprend. Et l'apprentissage peut prendre du temps, et durera même toute la vie. Cet apprentissage est plus solide bien sûr, quand il est lié à la pratique.

DIRO : DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL ET RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL.

Pour simplifier, **la formation et le coaching** se concentrent sur **l'individu** pour améliorer ses performances.

Le **team-building** vise **l'équipe ou le groupe d'individus** qui travaillent ensemble.

Le « **DIRO**¹³ » va cibler chaque organisation en interne comme dans ses relations avec son environnement et toutes les organisations appartenant à un réseau, dans leur environnement également.

Le **Développement Institutionnel** est défini comme la création et/ou le renforcement d'un réseau d'organisation, y compris leurs corrélations, dans un environnement et un contexte donnés, afin d'atteindre certains objectifs de développement sur une base durable.

Le **Renforcement Organisationnel** vise à améliorer les performances des organisations individuelles. Il est question d'analyser le contexte institutionnel d'une organisation, d'évaluer ses forces et ses faiblesses afin de concevoir les interventions qui renforcent les performances et trouver les meilleures stratégies de changement organisationnel avec ses implications pour les individus et les organisations.

Très **exigeante en temps et vis à vis des pro-**

tagonistes (les responsables et décideurs de chaque organisation impliquée), la combinaison DIRO fournit une approche passionnante qui peut vraiment améliorer et optimiser les performances des organisations. Sa mise en œuvre demande un **accompagnement professionnel** de haut niveau.

La solution des problèmes et la mise en œuvre des mesures ne peuvent être envisagées qu'après un **bon diagnostic**. Ce diagnostic doit être réalisé avec une **large participation**.

Au commencement, les vrais problèmes avec leurs causes réelles, sont encore inconnus et non partagés dans leur étendue : la démarche comporte donc une part d'inconnu dans le sens que **le prochain pas ne sera décidé qu'après le précédent**. D'où l'importance d'un **dispositif de pilotage**.

Toutes les étapes de la démarche sont concertées préalablement et décidées d'un commun accord entre les protagonistes. Cela peut comporter des actions ou des mesures relatives et/ou internes au réseau, à chaque organisation et à leurs composantes.

Il est décidé de **coopérer** et ceci **dans la durée**, voire à long terme. Mais **chacun des protagonistes a le droit de suspendre ou même d'arrêter la collaboration** pour des raisons qu'il juge très importantes. Seule condition : cela se fait en en parlant clairement, avec franchise.



¹³ A une certaine époque, c'était seulement le « Développement organisationnel » ou « D.O. ».

Budget prévisionnel / Rapport financier

Recettes	Détail	Montant	Dépenses	Détail	Montant
Cotisations			Investissement		
Droit d'adhésion			Fonctionnement		
Levée de fonds ¹			Salaires		
Donation nationale			Fournitures de bureau		
Donation internationale			NTIC		
Reversement membres CA/CG			Courrier		
Part sur les interventions niveau Inspection			JIRAMA		
Part sur les interventions niveau Tribunal			Loyer		
Part sur les interventions niveau Conseil d'Etat			Entretien et nettoyage		
			Déplacement		
			Cotisation niveau national		
			Cotisation niveau international		
			Activités ²		
Total			Total		

¹Levée de fonds

Recettes	Détail	Montant	Dépenses	Détail	Montant
Prix des billets			Menu		
Vente d'encart publicitaire			Impression invitation		
Insigne			Fournitures insignes		
			Frais animation		
Total			Total		

²Activités (formation)

Recettes	Détail	Montant	Dépenses	Détail	Montant
Participation			Frais de transport		
Contribution nationale			Hébergement et restauration		
Contribution internationale			Pause		
			Location salle		
			Location matériels didactiques		
			Location sono		
			Fournitures participants		
			Honoraires intervenants		
			Documents participants		
Total			Total		

ANNEXES

ANALYSE FFOM PAR ENTITE

E1

Caractéristiques

- *Interlocuteurs affublés de titre qu'ils n'exercent pas, ils sont beaucoup plus au fait des questions d'ordre national que spécifique aux démembrements « représentés »*
- *Ex-présidence de la branche jeune au sein de la CISL a incité à créer le Comité local des jeunes qui actuellement est en veilleuse*

Limites

- *Non disponibilité des membres pour la réalisation des interviews*
- *Mauvaise compréhension de termes génériques : valeurs, budget prévisionnel*
- *Quelques réponses stéréotypées*

Points forts

- *Siège social : location*
- *Ouverture du siège assurée partiellement par coursier, sinon lors de disponibilité d'un responsable et pendant les séances hebdomadaires de formation*
- *Tenue de séance de formation hebdomadaire ouverte même à des non-membres*
- *Structure apte à aider le membre pour la concrétisation des avantages professionnels et l'application effective des textes*
- *Vision et début d'action pour intégrer le secteur informel*
- *Réalisation d'action de reboisement avec le BIT*
- *90 à 95% des membres paient leur cotisation mensuelle (sic)*
- *Disposition de membre-formateurs*
- *Réponse aux besoins de formation formulés par les Unions Régionales*

Points faibles

- *Pas de définition commune ni individuelle des « Valeurs » qui guident les actions de la Confédération*

et de ses démembrements

- *Thématique de formation hebdomadaire quasi-répétitive annuellement*
- *Inexistence de programme d'activité établi en début de période, conséquence de l'inexistence « acceptée » de fonds*
- *Liens avec Unions Régionales limités par la réception de demandes de formations et la réception de rapport annuel*
- *Inexistence de budget prévisionnel de par l'incertitude quant au montant de cotisation encaissé*
- *Programme d'activité établi à l'appréciation du Responsable de commission et/ou en réponse à une demande ponctuelle*
- *Non tenue d'AG électorale suite à la faiblesse des ressources financières*
- *Manque de créativité en termes d'activité (ex. Commission Femme avec une seule activité de l'année réalisée le 08 Mars)*
- *Greffage de la réalisation activité de la Commission Femme avec celle d'une ONG*
- *Faiblesse et manque de créativité pour créer/appréhender/accéder à des sources de financement pouvant augmenter les fonds de réalisation d'activités*
- *Restriction de la liberté des membres pour les activités/actions de la centrale syndicale*
- *Faible rentrée des cotisations*
- *Décision d'intégrer la Plateforme par simple réunion entre les Secrétaires Généraux des Centrales syndicales concernées*
- *Existence de « Commissaires aux comptes » internes mais qui n'interviennent pas suite à la quasi-limitation de mouvements aux rentrées de cotisations, côté recette, et au paiement du loyer du siège, côté dépense*
- *Livre de caisse tenue par le Secrétaire Général*

E2

Caractéristiques

- Des dirigeants transfuges de FISEMARE et SEREMA
- Moyenne d'âge élevée des dirigeants
- Structuration en phase de réforme suite à difficultés d'application des textes et manque de ressources humaines

Limites

- Réponses à plusieurs variantes de question ramenées systématiquement aux travaux réalisés pendant l'exercice d'un poste au sein de l'administration

Points forts

- Initiative et effort d'un membre pour la mise en place Plateforme recevant l'appui du Bureau National
- Devant complexité des dispositions statutaires prise de mesures transitoires pour gérer la centrale syndicale
- Traitement rapide des problèmes des membres

Questionnaire

- ✓ Bonne assiduité des membres aux réunions statutaires et autres
- ✓ Visibilité de la centrale à travers l'organisation d'évènement propre, la distribution de brochures et la tenue de conférence de presse
- ✓ Organisation de formation interne avec le soutien financier de partenaire international
- ✓ Cotisation extra par les membres du Bureau National Exécutif pour les évènements spécifiques

Points faibles

- Tenue Congrès National non périodique mais dépendant des contextes nationaux (opportunité politique et/ou contextuelle)
- Dernière AG électorale tenue en 2003
- Inexistence de programme d'activité car dépend des contextes aussi et suivant les répartitions de tâche établi lors de la création de la centrale syndicale

- Inexistence de budget prévisionnel, pourtant élaboration de budget pour les projets acquis
- Dirigeants exerçant responsabilité au niveau national, provincial et régional
- Typologie d'activité quasi-limitée à la formation syndicale et aux actions en justice
- Réalisation d'activité reposant sur donation des membres influents
- Bureaux recueilli au domicile des dirigeants, Bureau National en cours de transfert
- Nomination du Président National intérimaire lors de réunion non statutaire
- Tendance à la baisse du nombre de membre du syndicat de base suite au départ (forcé) du responsable à la base
- Nombre fluctuant des membres selon les performances réalisées dans la défense des intérêts
- Appui juridique aux membres effectué par les intervenants du niveau national par manque de ressources humaines

Questionnaire

- ✓ Faible taux de membres disposant des textes régissant la centrale
- ✓ Faible contribution des membres à la vie de la centrale
- ✓ Manifestation d'intérêt par le membre se limitant à la demande d'aide et/ou d'assistance pour faire face à un problème professionnel
- ✓ Gestion des problèmes internes sans règle prédéfinie et par le Bureau National Exécutif
- ✓ Inexistence de manuel de procédures
- ✓ Inexistence de dispositifs de suivi et contrôle de la gestion et des finances
- ✓ Inexistence de budget annuel
- ✓ Faible autonomie des structures internes suite à un style de gestion à l'ancienne, l'insuffisance de responsable fixe et un manque d'ouverture

E3

Caractéristiques

- Vêto d'un membre a allongé le délai d'intégration à la plateforme

Limites

- Siège érigé dans la propriété du Président
- Réponses limitées sur les activités et vies du syndicat de base, création Novembre 2016

Points forts

- Mise en place du Comité Exécutif, extrastatutaire pour pallier à l'impossibilité de convoquer le Congrès pour raison financière et contexte dans le pays
- Secrétaire permanent travaillant à plein temps (réception des membres, encaissement des cotisations)
- Recrutement de nouveau membre par les membres
- Connaissance des problématiques dans les sociétés employeurs de par la stratégie d'intervention de proximité
- Réunion fréquente des membres du Bureau au siège
- Participation de membres d'autres centrales syndicales à la formation
- Défense des droits des travailleurs d'une entreprise ayant fermée avec succès

Points faibles

- Programme d'activité limité à la sensibilisation pour recrutement de nouveau membre et formation syndicale
- Rentrée de cotisation pour 1/3
- Commissaire aux comptes = SGA
- Budget pour fonctionner limité
- Difficulté lors de la mise en place de Bureau de base à cause du manque d'empressement des membres
- Membres peu enclin à payer les cotisations même après relance, sauf en cas de problème professionnel
- Motifs d'adhésion au sein de la plateforme non expliqués aux membres

E4

Limites

- Activité de la base semble être concentrée sur l'argent

Points forts

- Assimilation de la vision par les interviewés
- Compréhension de l'adhésion, du fonctionnement et des objets de la Plateforme
- Adoption de la logique de planification-suivi-évaluation-budgétisation grâce au partenariat avec l'international
- Recrutement par le biais de délégué
- Membres suffisamment fourni en documentation syndicale et sur structure
- Initiative de conception canevas pour guider les membres dans la mise en place de Convention collective
- Formation périodique des membres
- Possession de bâtiment servant de siège et lieu de tenue des activités

Points faibles

- Planification-suivi-évaluation-budgétisation limité au niveau national par insuffisance de ressources financières
- Pas de « campagne » de recrutement de masse
- Non accessibilité des données de base des membres, même pour les responsables de fédération
- Pas de rapport financier sur les fédérations
- Répartition de la cotisation aux 5 niveaux de structure ne permet pas d'envisager des actions d'envergure pour les structures du niveau inférieur
- Nouveau membre de Bureau en 2012 : 3/10 dont 1 dans le Bureau et 2 Conseillers
- Pilotage à vue des syndicats de base
- Membres beaucoup plus constitués d'usagers que d'actifs (usager = membre uniquement parce qu'il a un problème et devient

invisible une fois que le problème est traité, 98%)

- *Structuration verticale non respectée car ces membres à problème ne passent pas par la base*
- *Dirigeant non emprunt de la culture de partage*
- *Valeurs démocratiques non vécues dans la gestion de la centrale syndicale*
- *Peu d'effort de mise à niveau (développement personnel) par les dirigeants*
- *Non application effective de certaines dispositions statutaires dans la vie quotidienne*

de la centrale syndicale

- *Des syndicats de base à potentiel mais excentrés sont laissés à eux-mêmes faute de budget*
- *Informé les membres n'est malheureusement pas considéré comme une priorité*

Questionnaire

- ✓ *Textes régissant la centrale disponible au siège mais rarement sollicités par les membres*
- ✓ *Habitude des membres : attendre les initiatives de la centrale*

E5

Caractéristiques

- *Fondateur de 2 Plateformes*
- *A du arrêter sa participation au sein d'une autre Plateforme car vision et revendication différents de celles du secteur privé*
- *Personnel émergeant sur un budget autonome du Ministère et non au budget général de l'Etat*
- *Effectif le plus nombreux de toutes les unités du genre, ainsi a un régime différent*

Points forts

- *Tenue régulière du Congrès national, donc de l'élection des dirigeants*
- *Aisance financière qui supporte la réalisation annuelle de la Conférence des Présidents et du Congrès national*
- *Partenariat avec CNEO/BIT a accouché de l'initiative de création de la structure nationale*
- *Renouvellement à 100% des membres du Bureau provincial*

Points faibles

- *Programme d'activités établi par le Bureau national/provincial, presque répétitif (Conférence des Présidents puis Congrès national)*

- *Autres activités selon les contextes*

- *Pas de manuel de procédures*

- *Faiblesse des activités de sensibilisation*

- *Faiblesse des actions de formation syndicale*

Bonnes pratiques

- *Mise en place d'une Commission électorale, suite à la prise de conscience des membres et de quelques anciens dirigeants, qui a été validée par l'AG*

- *Tenue de réunion hebdomadaire de la Section pour amener les membres à s'intéresser à la vie de la structure et pour débattre de et se mettre au courant de l'évolution des activités en cours*

E6

Points forts

- Continuité des actions selon le niveau de développement enregistré
- Innovation en typologie d'activité compte tenu des expériences :
- Contrepartie de participation sociétale (facilitation et invitation d'acteurs sur les problèmes de la société)
- Information du public pour la lutte contre la corruption et l'effectivité de l'Etat de droit et prise éventuelle de mesures
- Délocalisation AG et réunion avec recherche de moyen financier
- Mise en place bureau permanent (local)
- Projet de formation des centrales syndicales membres de la Plateforme en thématiques juridiques

- Capacité d'accès aux médias
- Toute personne du corps de métier est membre d'office
- Capacité de pression élevée dans le département
- Membres du Bureau en exercice ne peut faire l'objet ni de promotion, ni d'affectation
- Nouveaux membres du Bureau : 90%

Points faibles

- Programme d'activité établi par le Bureau, en début de mandat, pour la durée du mandat
- Certains membres encore craintifs, dubitatifs
- Engagement des membres douché par des menaces d'affectation « en embuscade »

E7

Limites

- Interview orientée surtout sur la Fédération textile
- Mauvaise compréhension de termes génériques : manuel de procédures, valeurs

Points forts

- Rajeunissement des membres du Bureau Fédéral à 95%
- Appartenance à la Plateforme a permis instauration de dialogue avec l'employeur
- Appartenance à la Plateforme expliquée aux membres à la base
- Relations avec Industriall a permis :
- Révision à la hausse du taux de cotisation
- Connaissances accrues sur la chaîne de production, les procédures de réclamation et le code de conduite du client
- Rapprochement entre syndicats
- Pas de lien avec un parti politique

- Des dirigeants reconnus par les partenaires
- Interpellation sur les transgressions perpétrées par l'Etat
- Propriétaire du local servant de siège
- Bon pourcentage de paiement de cotisation par les membres (50%)
- Apport de proposition auprès de l'employeur, par les Délégués, pour limiter les fuites de personnel qualifié (renouvellement de CDD)
- Intervention des Délégués pour la mise à jour du versement des cotisations CNaPS par l'employeur

Points faibles

- Recrutement de nouveau membre par cooptation
- Programme d'activité sans calendrier d'exécution : non disponibilité de moyens financiers, en attente de la disponibilité du

formateur et des membres à former

- Manque de visibilité de la centrale syndicale
- Manque de personnel et de moyens pour faire fonctionner le Bureau
- Voie d'accès au Siège pas pratique
- Tenue Congrès National aléatoire faute de moyens financiers
- Non assiduité des membres à payer les cotisations (2 ans puis arrêt sauf survenance de problème nécessitant appui de la centrale syndicale)
- Budget prévisionnel uniquement pour les utilisations (dépenses) sans aucune mention quant à la ventilation des ressources escomptées pour, au moins l'équilibre financier
- Inexistence de manuel de procédures
- Vision très simpliste du syndicat de base dans la détermination de son programme d'activité annuel (recrutement de membres et recherche de fonds pour le social = événements familiaux)
- Faiblesse et/ou non continuité de l'assistance de la Centrale syndicale lors des cas porté devant l'Inspection du travail
- Absence de réaction devant les cas de violation de droits par l'employeur (perception de pot de vin auprès des nouvelles recrues, harcèlement sexuel, mauvais traitement des femmes enceintes, travail de nuit forcé)
- Non respect par l'employeur des dispositions de l'article 58 du Code de travail, par le rehaussement successif des « targets »
- Traitement long des cas de renvoi fréquent de Délégués, porté devant l'Inspection du Travail et finit parfois en queue de poisson
- Inexistence de solution devant l'imposition par l'employeur d'ouvrir un compte bancaire, 3 problèmes en conséquence :
- Correspondance heure de travail et heure d'ouverture du guichet
- Coût taxé par la banque exorbitant et non objet d'explication par la banque
- Sécurité du travailleur obligé de faire le retrait le soir (plusieurs cas de détresse sont déjà présentés)

- Faible réaction de la Centrale syndicale pour les mauvaises prestations de l'AMIT (traitement médical et gestion de repos selon les volontés de l'employeur)

Fitsipika fototra

- ✓ Rédaction de l'article 2 laissant sous entendre l'affiliation à 2 centrales syndicales
- ✓ Il n'y a aucune relation directe entre les dispositions de l'article 6 (objet) et celles des articles 18 à 21 du « Fitsipika anatiny »
- ✓ Il n'y a pas de traduction effective des dispositions de l'article 10 dans les activités du syndicat de base ayant fait l'objet d'interview
- ✓ Corriger le lapsus de l'article 16 (« efa-tra taona » et « 5 taona »)
- ✓ La première place donnée au « fehim-pihavanana » dans l'article 22 amène à penser que c'est l'activité primordiale ou prédominante de la Fédération
- ✓ Les dépenses liées à la réalisation du programme d'activité ne sont pas expressément autorisées par l'article 22
- ✓ Corriger le lapsus de l'article 27 (24 April 2017)

Fitsipika anatiny

- ✓ Article 3 : si le Secrétaire Général désigne son représentant en cas d'absence, pourquoi ce représentant doit il encore être accompagné du Secrétaire Général ?
- ✓ A part celles du SG, les tâches dévolues aux autres fonctions du bureau ne sont pas mentionnées

E8

Points forts

- Nouveaux membres (100%) dans la Bureau lors de la dernière élection
- Rentrée à 80% des cotisations
- Déplacement hors Tana pour les besoins de l'activité entièrement pris en charge par la caisse du syndicat
- Existence page Facebook
- Membre fondateur de la Plateforme
- Syndicat de base réalisant des activités sociales
- Intervention de la structure nationale auprès de la base à travers la revue trimestrielle
- Les interventions du syndicat profitent aussi aux professionnels non membres

Points faibles

- Programme d'activité élaboré au fur et à mesure de la situation alors que l'article 11 des statuts stipule que c'est du ressort du Congrès
- Caisse à solde négatif
- Localisation du siège dans le bureau professionnel du Président en exercice
- Structure du niveau de District n'est pas mentionné dans les textes
- Encore 50% des Districts cibles non pourvus de syndicat de base suite à la mauvaise compréhension syndicat = grève
- Faible démarcation entre activités du syndicat de celles de l'association

- Dirigeant motivé par des avantages personnels
- Feedback de la base :
- Insuffisance de rapport financier du niveau central
- Insuffisance de partage d'information
- Dirigeant versant dans la politique (nomination à une place décisionnelle)

Statuts et RI

- ✓ 2ème alinéa du RI (regrouper tous les professionnels du métier) n'est pas prévu dans les statuts
- ✓ Contradiction entre article 10 des statuts (Congrès tous les 2 ans) et l'article 15 du RI (Congrès tous les ans)
- ✓ Corriger l'erreur de l'article 15 des statuts sur le nombre de Conseillers : en lettre six mais en nombre quatre
- ✓ Les Commissaires aux comptes ne sont pas prévus statutairement
- ✓ Contradiction entre article 18 – avant dernier alinéa des statuts et article 24 deuxième alinéa du RI sur le remplacement temporaire du Président National. Les statuts prévoient que c'est le SGN qui assure l'intérim, alors que le RI stipule que c'est le Vice-président qui en est chargé
- ✓ Contradiction sur l'organe ayant compétence pour amender les statuts : article 11 statuts dernier tiret et article 14 du RI stipulent que c'est du ressort du Congrès National ; par contre l'article 35 des statuts donne aussi la compétence au Conseil National alors que les attributions de celui-ci dans l'article 14 ne le prévoit pas

E9

Points forts

- Objectifs clairs
- Préparation de la relève des dirigeants
- Appui de quelques politiques
- Appui de l'EPIC ? (Qui ne fait pas correctement son travail)

Points faibles

- Profil de certains membres à la limite de la définition de membre d'un syndicat
- Moyens financiers et matériels insuffisants
- Pas vraiment de locaux équipés et aménagés

E10

Caractéristiques

- *Direction : une coordination générale collégiale qui fonctionne et décide sur base du consensus.*
- *Coordination organisée en 6 commissions : salaires et pouvoir d'achat ; droits économiques et légaux ; protection sociale ; emploi et formation professionnelle ; communication et dialogue sociale*
- *A été moteur pour la création d'un Conseil Economique et Social malgache*

Limites

- *Son informalité.*
- *A besoin d'un deuxième souffle.*
- *Certains dirigeants qualifiés de dinosaures ont une vision passéiste de l'action syndicale et tiennent à leurs intérêts personnels.*
- *Le rapprochement avec l'autre Plateforme est loin d'être acquis pour des raisons liées à la fois aux différences des statuts des travailleurs du privé et des travailleurs fonctionnaires, mais aussi liées aux caractéristiques et à l'histoire des deux structures.*

Points forts

- *Malgré leur faiblesse, les syndicats et le syndicalisme sont incontournables.*
- *Interlocuteur reconnu comme représentatif des travailleurs du privé.*
- *Relations avec le BIT et internationales en général.*
- *Une certaine habitude de travail avec la Société Civile en général.*
- *20 années d'existence.*
- *L'organisation en commissions*
- *Renouvellement des dirigeants de la coordination en cours.*
- *Indépendance*
- *Disposition de financement international*
- *Action avec partenaire international*
- *Ancienneté*
- *A permis à des syndicats d'avoir des contacts avec l'international*
- *Actions restreintes au militantisme économique*

- *Plateforme reconnue comme interlocuteur officiel au niveau du MFPRATLS*

Points faibles

- *L'informalité de la structure.*
- *Solidarité mise à mal :*
 - ✓ *Pas d'expression commune préparée ;*
 - ✓ *Mauvaise compétition pour la représentativité.*
 - ✓ *Conflits de leadership (d'où difficulté pour la succession du Coordonnateur Général).*
- *Coordination défailante actuellement.*
- *Insuffisance de la communication interne.*
- *Ressources financières (et donc matérielles et humaines) insuffisantes. Très faible recouvrement des cotisations.*
- *Pas assez de continuité dans le suivi des dossiers (Insuffisance de passation ?).*
- *Les commissions ont besoin de mise à niveau de leurs informations et de renforcement de leurs capacités.*
- *Perçue comme ayant fait allégeance au patronat.*
- *Le dialogue social est traité par beaucoup de travailleurs comme un signe de faiblesse et d'allégeance à l'Etat et au Patronat. Pour beaucoup, l'Etat et le Patronat sont des adversaires des syndicats et des travailleurs*
- *Manque actuellement de visibilité et est perçue comme étant en léthargie*
- *Décisions arrêtées non mises à exécution par appréhension d'intervention politique (Fanapahan-kevitra tsy tanterahina nohon'ny fiahiana fa hisy sakana politika)*
- *Mise en place par simple Protocole d'accord ne respecte pas la Convention 98*
- *Action se limitant à des déclarations mais pas d'action sur le terrain*
- *Pas endin à défendre les employés (cas AirMad !)*
- *Aucune visibilité des actions de la Plateforme au niveau des bases syndicales*
- *En état léthargique (Matoritory)*
- *Plateforme minée par des dissensions internes, consécutivement au système de représentativité*

E11

Limites

- Comment réussir la difficile construction de la coopération avec l'autre Plateforme ?
- Sortir du corporatisme?
- Absence de certains syndicats importants

Points forts

- Visibilité, image d'engagement fort.
- Quelques leaders charismatiques.
- A pu affilier plusieurs fédérations syndicales
- Militantisme syndical suffisamment avancé
- En quête permanente d'amélioration
- Existence de personnalités qui agissent en coulisse
- Effort de transparence

Points faibles

- Faiblesse des moyens financiers et matériels
- 53% des structures membres seulement sont actifs et ne sont même pas réguliers.
- Conflits entre fédérations
- Besoin d'asseoir son image résultat d'une histoire un peu mouvementée.
- Certains leaders traînent une réputation pas très positive.
- Politisé, ou tout au moins plus enclin vers la politique
- Présence de dirigeants de la vieille école et issus de la classe politique

- Individus et structures transfuges
- Recherche de privilège et/ou avantage particuliers
- Crédibilité vis-à-vis des dirigeants
- Hésitation des leaders à se lancer dans les actions
- Inexistence d'unité de vue entre les dirigeants
- Solidarité de nom et marquée timidement après appel en renfort par une confédération membre
- Activités montées à la hâte suivant les orientations des bailleurs de fonds
- Informations insuffisantes parvenant aux membres sur la Plateforme
- Leaders syndicaux non encore aguerris chargés de dispenser des formations, entraînant ainsi des dysfonctionnements (Leaders tsy ampy formation ka efa manome formation ka mahatonga fikoron-tanana)
- Manque de bagage intellectuel de certains leaders
- Les préparatifs de fonctionnement de la plateforme sont simplistes (structure membre)
- Faible fréquence de réunion auparavant
- Destinataire de formation et d'information limitée aux dirigeants des syndicats membres
- Certains leaders peu convaincants

E12

Caractéristiques

- Anciennement affilié à un parti politique
- Très présent à l'OSTIE (Direction Générale très favorable au dialogue social): 300 membres sur un effectif de 750, dans toutes les catégories.
- 28 délégués sur 44.

Points forts

- Syndicat porté durant des années par une personne.
- Rajeunissement, relève assurée.
- Implantations en région.

Points faibles

- Faible disponibilité des membres.
- Faible taux de recouvrement des cotisations.
- Pas de siège.
- Difficultés pour réunir les membres.
- Difficulté à assurer une animation des implantations décentralisées (quasiment pas de visite)

Menaces

- Les relations employeurs-travailleurs baignent encore dans la culture de la confrontation et non dans celle du dialogue.

E13

Limites

- Dans un dossier, la centrale a été abandonnée par les autres membres de la Plateforme, alors que le leader syndical issu de la centrale, leader de la lutte a été victime d'un ciblage destiné à le neutraliser.

Points forts

- Renouvellement, rajeunissement des dirigeants.
- Implication des femmes et des jeunes.
- Organisation de formations sur les droits des travailleurs.
- Les membres sacrifient leurs dimanches pour se former.
- Longue histoire dans la lutte syndicale.
- Existence d'un siècle.

- Relations internationales.
- La centrale a bénéficié d'un excellent diagnostic organisationnel en 2012/2013 (CNV)

Points faibles

- Très faible taux de recouvrement des cotisations sauf lors des années de congrès (tous les 4 ans).
- Faible assiduité aux réunions.
- Peur des travailleurs pour se syndiquer.
- Comme les rémunérations sont vraiment faibles, les travailleurs et les délégués de personnel ou syndicaux sont trop facilement manipulables voire corruptibles.

Menaces

- L'Inspection du travail est trop favorable aux employeurs.

E14

Caractéristiques

- Siège au logement du Président.
- Pas d'allégeance partisane : des membres de la centrale appartiennent à différents partis politiques.
- Les dirigeants et des membres ont subis diverses tracasseries et harcèlements. Le syndicat a fini après des années par gagner en justice.

Points forts

- Visibilité et capacité de communication.
- Capacité de mobilisation et poids vis à vis du Ministère et de l'Etat.
- Les enseignants ont du temps pour les activités syndicales.
- Un bon taux de recouvrement des cotisations car il est demandé aux membres de contribuer sans devoir payer la totalité du montant de 10.000ar/an.
- Organisation de formations qui s'efforcent d'innover.
- Engagement, militantisme, capacité de

planification stratégique et de travail des dirigeants.

- Formalisation
- Organisation interne et administration
- 18 années d'existence avec des succès et acquis
- Existence et préparation d'une relève
- Relations internationales

Points faibles

- Personnalisation du syndicat confinant au culte de personnalité(s).
- Existence d'autres fédérations du même corps.
- Rapprochement à un moment donné des dirigeants du syndicat de dirigeants politiques.

Menaces

- Instrumentalisation politique du corps professionnel et des responsables déconcentrés du Ministère.
- Existence de syndicats « jaunes »

E15

Caractéristiques

- Les employeurs du secteur Sécurité-Surveillance n'aiment pas les syndicats.
- Le fort taux de chômage fait que les travailleurs acceptent toutes les conditions d'embauche et de travail, même les plus déplorables, proches de l'esclavage. (Le Code du travail n'est pas respecté : horaires > 56h/ semaine, alors que ce ne sont pas des postes où l'on travaille par intermittence).
- Le métier d'agent de sécurité est un nouveau métier qui devrait faire l'objet d'une étude pour sa classification ou ses horaires de travail, par exemple. Une convention collective?
- Seules 5 sur la vingtaine de sociétés de surveillance existantes à Antananarivo organisent des élections de délégués.
- Elles appartiennent toutes à de gros bon-

nets.

- Elles ne sont contrôlées.

Points forts

- Les confédérations et les plateformes, regroupement des syndicats, constituent le principal atout des travailleurs et des syndicats du secteur.
- Existence du siège, malgré la démolition de l'ancien siège.

Points faibles

- Les travailleurs ont peur d'adhérer aux syndicats.
- Les travailleurs n'ont pas le temps de faire des activités syndicales ou de se former (sur le code du travail par exemple)
- Manque de vrais leaders syndicaux.
- Un délégué a été promu et n'a plus rien dit.

E16

Caractéristiques

- La majorité des employeurs de ce secteur n'aiment pas les syndicats. Les syndicalistes se retrouvent sur une « liste noire » et font l'objet de diverses tracasseries dans leur emploi. Leurs leitmotivs : « Ne faites pas en sorte qu'on ne vous aime pas » (Aza manao izay mahakely fitia » ou encore « Ne coupez pas la branche sur laquelle vous êtes assis ». Il n'y a pratiquement aucun dialogue.
- Ces sociétés de surveillance semblent ne faire l'objet d'aucun contrôle.
- Leurs propriétaires semblent tous « avoir les bras longs ».
- Les rémunérations ainsi que les conditions de travail sont déplorables (horaires et plannings exagérés ; interdiction d'éteindre le téléphone à la maison ; tenues de travail

non fournies ; retards de paiement des salaires ; non déclaration à la CNaPS.), mais il vaut mieux avoir un emploi qu'être au chômage. Les employés ont peur d'adhérer à un syndicat, alors que les syndicalistes semblent mieux considérés.

Points forts

- Les syndicats bénéficient quand même de la considération des employeurs

Points faibles

- Ce sont les dirigeants des syndicats qui semblent les plus frileux.
- Animation insuffisante
- Moyens financiers insuffisants.
- Manque de formations.
- Administration très sommaire.

E17

Points forts

- 60% des professionnels du métier sont membres
- 59% des employés de l'unité sont membres
- L'affiliation à la Plateforme

Points faibles

- Le président des délégués du personnel

est un allié (parent) du DG

- Le local du syndicat lui a été enlevé
- Seulement 8 membres ont pu payer des cotisations en 2016.
- A cause de la peur, des problèmes alimentaires, d'insuffisance de la conviction, de gestion de carrière, les membres ne sont pas très assidus
- Pas de temps pour les formations

Situation commune

Points favorables

- Prise de conscience des centrales syndicales pour plus de visibilité
- Depuis Novembre 2016 les relations délétères entre syndicats semblent s'estomper
- Dans la plupart des cas les entreprises membres du GEM privilégient le dialogue avec les syndicats
- Unité de vue (mitovy tadin-dokanga) avec le syndicat du patronat devant le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales
- Dialogue bipartite sur le salaire déjà constructif avec l'acceptation d'usage d'indicateurs comme argumentaire
- Partis politiques déclarant ne pas s'immiscer dans les platebandes des syndicats
- Large contribution positive des représentants des syndicats des employés par l'apport d'innovation dans la gestion de l'OSTIE, avec des gains pour cette dernière comme impact
- Fonctionnement de certaines centrales selon l'essence originale du syndicalisme
- Respect des règles dans la gestion des revendications, loin des forcings (tian-kano, tsy tian-kano)

Points limitatifs

- Aucune centrale syndicale ne fait mention

dans ses statuts de la structure de base (section syndicale) prévue par les articles 145, 149 et 150 du Code de Travail

- Paysage syndical beaucoup plus empreint d'adversité, voire de concurrence déloyale
- Rapprochement contextuel qui n'évolue pas
- Solidarité syndicale non encore de mise
- Mentalité du travailleur : ne pas se mettre au premier plan, rester dans l'ombre par peur de mesures de représailles, de harcèlement, de chichi
- Mentalité facile à soudoyer du travailleur : il s'arrange avec l'employeur, à l'insu du syndicat qui a déjà engagé des actions approfondies sur ses sollicitations
- Evolution de la forme de pression exercée par l'employeur au fur et à mesure des parades légales obtenues par les syndicats (négociation interne, intervention de l'Inspection du travail, etc.)
- Exemple de pression à l'endroit des syndiqués :
 - ✓ Exemption de tache (tsy omena asa)
 - ✓ Pas d'accès aux concours pour promotion
- Refus des sociétés de recevoir les syndicats pour faire des sensibilisations en vue de recruter des membres

- *Sensibilisation des travailleurs en dehors des lieux et heures de bureau*
- *Les membres d'une même plateforme restent encore divisés dans les entités de base, c'est encore le chacun pour soi*
- *Naissance d'autre plateforme suite à manque de confiance*
- *Le syndicaliste est trop souvent dans le doute (be ahiahy)*
- *Manifestation de la pression exercée par les politiques : corruption avec de l'argent, création de dossier justiciable*
- *Dirigeants syndicaux à la recherche de profits/avantages personnels qui sont loin de servir les membres et les travailleurs en général*
- *Couleur politique de certains dirigeants*
- *Hésitation, indécision (marisarisa) des syndicats face à la velléité des dirigeants à porter toute revendication devant le Tribunal en les taxant de caractère politique*
- *Promotion de poste pour le dirigeant/ porte parole pour affaiblir la pression syndicale*
- *Dans la plupart des cas, syndicat et employeur ne sont en contact que lors de la survenance de problème (Tsy misy ny fifandraisana eo amin'ny sendika sy ny mpampiasa raha tsy misy ny fitokonana)¹⁰*
- *Niveau de maîtrise des textes régissant le travail encore insuffisant par des représentants de syndicats¹⁰*
- *Représentant syndical à casquette de démarcheur, courtisant des employés ayant des problèmes à traiter au niveau de l'Inspection du Travail¹⁰*
- *Propension à gonfler d'office les indemnités demandées lors de cas de licenciement abusif¹⁰*
- *Adoption d'une attitude vindicative sitôt le premier abord lors de présentation de cas litigieux¹⁰*
- *Non maîtrise de langue étrangère qui amène souvent le côté employeur à abréger les négociations et passer directement au niveau du Tribunal¹⁰*
- *Non considération par des employeurs-interlocuteurs du fait de la non-maîtrise de langue¹⁰*
- *Existence de personnalité qui se professionnalise et gravisse les structures syndicales pour occuper des postes à responsabilité, mais qui ne font pas des efforts pour se mettre à la hauteur¹⁰*
- *Forme de pression du « pouvoir économique » : rallongement des procédures et mobilisation d'intervention¹⁴*
- *Traitement non égalitaire entre le secteur public et le secteur privé en cas de grève commune avec le non paiement de solde pour les employés du second, alors que, dans la plupart des cas, la grève commune est une, sinon, la manière d'amener l'Etat à prendre en considération les revendications*
- *Perte de compétence des représentants des syndicats des employés dans les organes bi et tripartites (maîtrise des thématiques, niveau technique selon l'organe)*
- *Les Unités économiques gérées par les chinois et les malagasy sont dans la grande partie des cas les plus réfractaires à permettre la création de base syndicale du fait que ces employeurs n'ont pas la culture de dialogue avec les syndicats*
- *Faible taux de pénétration des syndicats dans le milieu des entreprises privées, ce qui se traduit par la prédominance des candidats délégués libres lors des élections*
- *Formes de pression les plus souvent rencontrées : somme d'argent, offre de promotion, lettre anonyme, non paiement de salaire*
- *Causes de non adhésion des travailleurs :*
 - ✓ *inexistence de problème professionnel,*
 - ✓ *Crainte d'intégrer une structure avec des obligations*
 - ✓ *non connaissance des idéaux (fotokevitra) du syndicat*
 - ✓ *Crainte de ne pas être bien vu par l'employeur et être renvoyé*

¹⁴ Interview Partenaire 1

- ✓ contraintes, fatigue et préoccupations quotidiennes empêchent d'y penser
- Des Délégués syndicaux, une fois leurs droits et avantages acquis, ne sont plus sensibles aux problèmes de leurs collègues¹⁵
- Non respect des heures de repos avec menace de renvoi en cas de refus de rejoindre le poste
- Monde du travail en difficulté (mareforefo) de par la destruction du tissu économique et du système de production¹⁶
- Travailleurs qui peinent à vivoter hésitent à revendiquer de peur de perdre un emploi, donc à la merci des patrons¹²
- Manque de confiance des travailleurs aux institutions censées protéger leurs droits¹²
- Culture syndicale en perte de vitesse suite à la défaillance des institutions de référence¹²
- Vision étriquée des syndicats avec des dirigeants qui n'arrivent pas à anticiper sur les changements économiques¹²
- Faibles notions de management des représentants syndicaux handicapant leurs volontés de participer
- Le bénévole appelé à gérer le Bureau n'est pas là régulièrement car il doit aussi assurer sa vie quotidienne
- Délégué dans une entreprise à problèmes est toujours en position de renvoi (amoronana dossier)
- Travailleur adhérent dans une base syndicale ou se portant candidat-délégué sans être bien préparé
- Formation de base orientée uniquement vers la défense des droits, par les centrales syndicales non adéquates par rapport à la réalité et au changement

¹⁵ Cas Agent de sécurité :

- 48 à 72h d'affilé (24h pour Délégué)
- 96 à 108h/semaine (72h pour Délégué)
- heures supplémentaires ne sont pas décomptées totalement (en entier pour Délégué)
- salaire de la journée n'est pas décompté si 10mn de retard
- n'a pas le droit au repos même en portant une écharpe après avoir été accidenté
- non respect des heures de repos avec menace de renvoi en cas de refus de rejoindre le poste
- défilement du Délégué en renvoyant le personnel plaignant à se plaindre (seul) auprès de l'Inspection du Travail

¹⁶ Interview Partenaire 5

- Mentalité trop placide, impassible du travailleur malagasy (Malagasy diso mionina loatra)
- Plusieurs centrales syndicales sont méconnues, voire inconnues par le MFPTLS car n'ont pas de visibilité (tsy miseho ivelany)¹⁷
- Connaissances insuffisantes en termes de rôles du syndicat, lois régissant le travail, droits et obligations. Les attentions sont trop focalisées sur les droits et trop peu sur les obligations
- Entêtement (manao bodongerona) des gros bonnets pour se perpétuer et faire tout le travail, limitant ainsi le renouvellement progressif
- Manque de solidarité syndicale pour certaines actualités ardentes (cas AirMad)
- Problématiques du non fonctionnement du CNT :
 - ✓ Membres en fin de mandat depuis 2010 ou 2012
 - ✓ Fâcheux problème administratif pour la nomination¹⁸
 - ✓ Changement fréquent de la liste des membres représentants les syndicats des travailleurs
- Problématiques autour du fonctionnement normal de l'INTra
 - ✓ Gratuité de la formation par CNEO, son prédécesseur sur financement BIT et FES
 - ✓ Réclamation du tripartisme par le patronat
 - ✓ Nécessité de subvention du MFPRATLS de par son statut d'EPIC
 - ✓ Actuellement formation payante, avec la participation des employeurs, alors que les syndicats réclament la gratuité
 - ✓ Conseil d'Administration tripartite remis en cause par les centrales syndicales qui n'y est pas représenté

¹⁷ Interview Partenaire 7

¹⁸ Références du décret de nomination des derniers membres introuvables au niveau de la Primature

- ✓ Opérationnalité uniquement à Tana car interventions en Province interdites en application de l'indépendance financière des Délégations Interrégionales
- Dialogue social tenu entre MFPRATLS et syndicats constaté par des faits directement portés auprès de l'OIT sans que le ministère ait été informé. L'Etat est-il devenu un adversaire ?
- Décision commune arrêtée, non appliquée suite au retard de sortie de PV de réunion, faisant l'objet d'une plainte auprès de la Primature, sans consultation. Pourtant, le mail d'envoi du PV reste sans suite. (Nisy fifampidinihana, dia tara ny PV, kanefa nifankahita amin'ny PM any Fort Dauphin dia tonga dia nitory. Alefa mail anefa ilay PV dia tsy misy mamaly)
- Recrutement de membres visant surtout les petits employés = niveau de raisonnement bas et faiblesse de ressources financières. Les syndicats ne raisonnent-ils que qu'en termes de quantité ?
- Quid des sociétés qui sont dirigées par des « Grands commis de l'Etat » et qui ne respectent pas les droits des travailleurs et qui se complaisent à préférer des mesures de renvoi¹⁹
- Quid de changement de traitement après rachat de la société par un nouvel employeur²⁰
- Des sautes d'humeur amenant les syndicats à outrepasser leur rôle d'éducateur pour le respect des règles, de gardien des intérêts des travailleurs, à trop verser dans le corporatisme se manifestant par la focalisation sur les mesures prises par l'employeur sans considération des fautes commises par l'employé
- Manipulation de quelques dirigeants par des politiciens, ayant pour conséquence la dérive des revendications, l'inexistence de dialogue, l'insolence frisant le jusqu'au « boutisme » [on réclame ... si on n'est pas satisfait, on va (menace)]. Ainsi, il n'y a plus de dialogue social qui tienne le camp d'en face peut aussi être excédé
- Cas de plusieurs Délégués licenciés et non réintégrés malgré l'existence de décisions du Conseil d'Etat aggravés par le fait qu'il n'y a aucune action visible de manifestation de mobilisation des centrales syndicales

¹⁹ Interview Partenaire 8

²⁰ Contribution aux frais de déplacement pour rejoindre le poste annulée après 2 mois de pratique (les sites à garder sont éparpillés dans la ville, il n'y a pas de poste fixe)

SENDIKA MATANJAKA — ANTOKY NY FANDROSOANA LOVAINJAFY

SENDIKÀ lakileñ'ny fanarenam-pirenena



UNION EUROPÉENNE D'ÉTATS À LA SOCIÉTÉ CIVILE DE MADAGASCAR

CONFÉRENCE DES
TRAVAILLEURS DE
MADAGASCAR



ATANGAHO NY HETI
SITORY NY HILAINA!

FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG

SUGGES- TIONS

- ◆ Procédures trop longues au sein du Tribunal de travail déteignent sur la capacité et le sérieux des syndicats qui défendent la cause
- ◆ Accentuation du partenariat à l'international pour faire pression sur les autorités locales dans les cas de non applications des dispositions légales (cas jugement du Conseil d'Etat non appliqué)
- ◆ Mise en place d'une plateforme syndicale unique, les premières bases sont là, pour avoir une plus grande force de persuasion
- ◆ Acquisition de plus de liberté pour l'exercice d'actions syndicales aboutirait à booster le nombre de travailleur syndiqué
- ◆ Unification des voix des centrales syndicales
- ◆ La prise en considération de la valeur des syndicats contribuerait à l'instauration/le maintien de la stabilité politique dans le pays
- ◆ Mise en application/en œuvre des décisions arrêtées, à tous les niveaux
- ◆ Possibilité de partenariat avec la FES
- ◆ Prise de conscience et acceptation de chaque acteur qu'une différence de vue est quasi-inévitable mais n'empêchera pas de se focaliser sur l'amélioration de du milieu du travail (Tokony samy hanaiky fa mety hisy ny tsy fitoviam-pijery ka hibanjina ny fampan-drosoana ny asa)
- ◆ Adoption d'une loi/décret déterminant clairement le droit syndical à la place de la jurisprudence actuellement utilisée
- ◆ Emploi salarié de représentant juridique par les centrales syndicales
- ◆ Adoption de texte autorisant la retenue à la source des cotisations syndicales après adhésion validée de l'employé
- ◆ Inclure dans les formations l'éducation des membres pour le paiement de la cotisation
- ◆ Forte sensibilisation des fonctionnaires et employés du secteur public, gangrenés par la politisation, sur les notions d'intérêt public
- ◆ Renforcement de la responsabilisation des leaders syndicaux, puis des membres des syndicats
- ◆ Dotation en matériels pour le fonctionnement des centrales syndicales
- ◆ Pourquoi pas un bulletin d'information unique édité en commun par les centrales syndicales, au profit et au service des travailleurs
- ◆ Adoption d'amendement de l'Article 8 – alinéas 5 et 6 du Code du travail pour les entreprises du régime de la zone franche car les dispositions favorisent la fuite de personnel qualifié, ce qui a un impact tant pour les employés que pour l'employeur :
 - Pour les employés : perte d'emploi, perte d'élément expérimenté pour le syndicat et au second degré baisse de productivité impactant sur les autres employés ;
 - Pour l'employeur : perte de personnel qualifié, coût de formation nouvelle recrue, baisse de productivité, réorganisation de la chaîne de production²¹.
- ◆ Maîtrise du « Guide des administrateurs des organismes de gestion de fonds sociaux » pour les représentants syndicaux siégeant au sein des Conseil d'Administration/Comité de Gestion de la CNaPS et des OSIE
- ◆ Exploiter à bon escient l'existence de financement auprès du BIT pour le dialogue social
- ◆ Créer une « structure de regroupement » des alumni RJT avec pour mission de donner des conseils et porter un encadrement aux

²¹ Contenu et formulation à discuter

représentants des syndicats en activité

- ◆ *Vulgarisation des informations à faire suivre d'un contrôle pour éviter les dérapages du passé*
- ◆ *Penser à la pérennisation des résultats du présent projet*
- ◆ *Repenser la culture syndicale en l'articulant à la mode de production en cours de mutation et à la politique de décentralisation²²*
- ◆ *Inclure la culture syndicale dans le cursus de formation supérieure (enseignement générale et formation professionnelle)¹⁸*
- ◆ *De manière transitoire, mise en place d'un laboratoire national de l'emploi chargé de piloter l'instauration d'un système de formation continue (et non ponctuelle), l'adéquation de la formation par rapport aux besoins en compétence¹⁸*
- ◆ *Inclure des notions d'intérêts économiques (entreprise = unité de production, source de salaire), de management d'entreprise (budget, programme, aspect social) dans la formation des syndicalistes*

²² Interview Partenaire 5

- ◆ *Formation des leaders syndicaux en management, leadership surtout au niveau des plateformes qui sont appelés à discuter dans des cercles à composantes multiples et à gérer les disparités des membres de leur plateforme*
- ◆ *Organisation de rencontre fréquente DGT/Syndicats pour discuter et éclaircir sur les thématiques communes²³*
- ◆ *Par déontologie, les syndicats ne doivent plus accepter les adhésions ponctuelles¹⁹*
- ◆ *Programmer des sensibilisations via les médias pour que les syndicats aient sensiblement le même niveau dans tout Madagascar¹⁹*
- ◆ *Campagne médiatique ciblée dont l'objectif est de convaincre les employeurs sur la nécessité de travailler avec les syndicats¹⁹*
- ◆ *Formation, même à posteriori de son élection, des dirigeants syndicaux pour éviter les « tora-po »*
- ◆ *Quant on fait une manifestation, on a la charge de gérer une foule, ce qui facilite les « tora-po ». il faut, dans ces cas, mettre en place un comité qui prépare et encadre*

²³ Interview Partenaire 7

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Structure	Nom & prénoms	Qualité
CTM	Mme MBOLANOMENA	Secrétaire Général de l'USAM
		Coordonnateur de la CTM
		Responsable de la Commission Emploi et Formation Professionnelle de la CTM
	Mme LOVASOA Fetra Harinoro Malalatiana	Secrétaire Général Adjoint de la FISEMA
		Secrétaire Général de la Fédération Textile et Habillement de la FISEMA
		Coordonnateur de la CTM
CSTM	M. RANDRIANASOLO René	Secrétaire Général Adjoint
	Mme RAKOTONDRAVELO Célestine	Présidente de Bureau de base
FISEMA	Mme LOVASOA Fetra Harinoro Malalatiana	Secrétaire Général National Adjoint
		Secrétaire Général de la Fédération des Syndicats du Textile
	M. RANDRIANANTENAINA Lucien	Délégué syndical
FISEMARE	M. MANANANDRO Jean Raphaël	Président de la Fédération Sécurité
	M. RAJAONA Mandimbisoa	Membre Syndicat de base
FMM	Mme RAVELOSON Volatiana	Membre Syndicat de base
	M. RASOLONOELINA Jules	Trésorier Adjoint Union Régionale Antananarivo
	M. RAMANANARIVO Jeannot	Secrétaire Général
S3MA	M. RAFANOMEZANTSOA Olivier	Président National
	M. RAZAFIMAHATRATRA Emile	Secrétaire Général
SAPS	M. RABERISAONA Rolland	Président National
	M. RASOLO ANDRIAMALALA Arthur	Secrétaire Général
SEKRIMA	M. RAZAFITSANGANANA Jean Gualbert	Trésorier Général
		Formateur animateur
SEMPAMA	M. RANDRIANIAINA Raymond	Président Union Régionale Industrie Analamanga
	M. RAHAROVOATRA Claude	Président National
	Mme RANIVOARISOA Bodo	Secrétaire Général
SISFM	M. RANDRIAMAROSAONA Hery	Secrétaire National
	Mme LAVISSE Fara	Secrétaire Général National
	M. RAMAROLAHY Victor	Président National
	M. RALIBERA	Président Régional Analamanga
SMM	Mme ANDRIAMIHAJA Onitiana	Membre Betroka
	Mme ERNAIVO Fanirisoa	Président National
SPATU	M. ANDRIANJAFIMAHERY Alphonse	Past President
	M. RAZAFITSIMBA Mamy Noël	Secrétaire Général National
SRMM	Mme RAVONINTSOA Lantoharimalala	Secrétaire Général Section Tana
		MBAHIZAFISAMBO Martinot
	Mme RAKOTO Hanitra Nirina	Délégué syndical
		Membre du Bureau National (Secrétaire)

Structure	Nom & prénoms	Qualité
SSM	M. RAKOTONIASY Jean Raymond	Secrétaire Général
	M. RAZAFIMAHARO Rambolanantenanina Famatanantsoa (FAMA)	Responsable de la Commission Relations Internes et Développement
	Mme RAVONINTSOA Lantoharimalala	Secrétaire Général Section Tana
SVS	M. RAZANAJATOVO Prosper	Secrétaire Général
	M. RABERASON Edmond	Bureau Régional Antananarivo Bureau de liaison
	M. RAKOTOMANGA Barson	Responsable sectoriel mines
	M. RAMBELOARIVELO Rabemanantsoa	Président Syndicat de base Caisse d'Épargne de Madagascar
	M. RAJOELISOA Fanilo	Chef de poste sécurité Délégué du Personnel
USAM	M. RAHARIMALALA Harivel	Membre USAM/JIRAMA
		Trésorière de la FESATI – Fédération des Syndicats Autonomes des Travailleurs de l'Industrie
	M. RASOLONANTENAINA Alain Patrick	Délégué syndical

Autres parties prenantes	Nom et prénoms	Fonctions/Qualité
AKFM	RAKOTOMANGA Eric	Président National
CNaPS	M. ANDRIANTSALAMA Manan'Tala	Directeur du Système d'Information
	M. RAZAFINDRAIBE Jean Jacques	Responsable Statistiques Membre SEKRIMA
	M. RANAIVOARIVELO Fanomezantsoa	Directeur du Contrôle de Gestion
CSAEM	M. RAKOTONDRAINIBE Simon Richard	Président National
FIVMPAMA	M. RAMAROSON Jean Michel	Président de la Commission Sociale
GEM	Mme RASAMUEL RAVALOSON Zinah	Secrétaire Général
Hors structure	M. ANDRIANAIVO Hery Dina	Agent de sécurité non syndiqué
Hors structure	Mme RANDRIANANDRASANA Onintsoa Tolotra	Enseignante en EPP
		Ancienne ENF (Maître FRAM), recrutée fonctionnaire en 2016, non syndiquée
Hors structure	Mme RAZAFINDRALIVA Vololona	Réalisateur Adjoint
		Paramédicale non syndiquée
HVM	M. RACHIDY Mohamed	
INTra	RANDRIANIRAINY Heriniaina Arsène	Directeur
La Vérité (Presse écrite)	Mme RABEARISOA Sandra	Rédacteur en chef
MEETFP	M. RABEARIVELO Noëlison A.	Directeur Général de la Promotion de l'Emploi
MFPRATLS	M. TANDRA Hermann	Directeur Général du Travail et des Lois Sociales
	Mme RAZAKABOANA Hanitra Fitiavana	Directeur Régional de la Fonction Publique, du Travail et des Lois Sociales Analamanga/Inspecteur du Travail et des Lois Sociales
MMM	M. RAMAROSON Laurent	Membre du Bureau politique
OSTIE	M. SAMOELA Balita	Directeur des Ressources Humaines
RDB	M. MIANDRINIAINA Jules	Journaliste

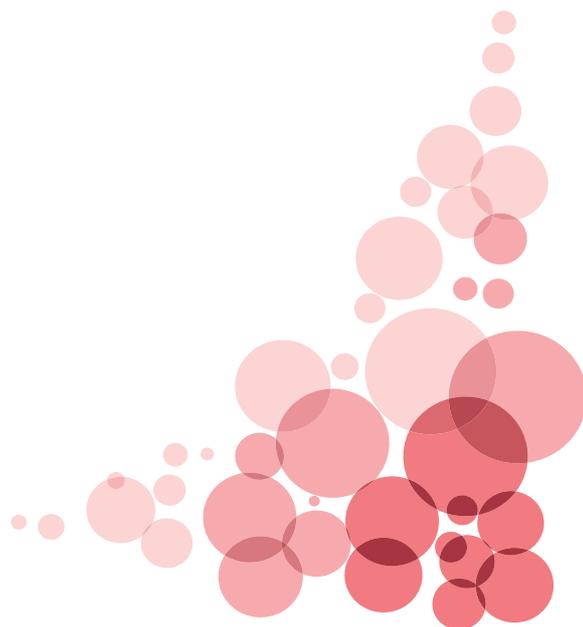
COMPOSITION DES FOCUS GROUP

Administration Pénitentiaire

Nom et prénoms	Fonctions/Responsabilités
Mme ANDRIAMANANJARA Harrynique Luciana	Chef du Service de la Programmation et des Etudes
Mme JEAN Maryna Christine	Contrôleur Pénitentiaire
M. RABEONY Fidèle Emmanuel Berthieu	Greffier Comptable d'Administration Pénitentiaire
M. RADONIAINA Andry Jules Christian	Agent Pénitentiaire Conseiller du Bureau du SPAPM- Syndicat du Personnel de l'Administration Pénitentiaire de Madagascar
M. RAVALISON A. Jean De Dieu	1 ^{er} Vice-président du SPAPM
M.REALY César Diderot	Président National du SPAPM
Mme RAZAFINDRABE Harivola Ida	Adjoint au Chef du Service du Personnel
M. ANDRIAMPARANY Cyriaque	Chef du Service du Personnel

Entreprise Epsilon

P.K 12 Route de Majunga, Andranotapahina - B.P 1271 – Tananarive 105 MADAGASCAR



EXTRAITS DE QUELQUES TEXTES IMPORTANTS

Extraits de la Constitution de la IV^e République de Madagascar, promulguée le 11 décembre 2010.

.../...

Sous-titre III.

Du Conseil économique, social et culturel.

Article 105. Le Conseil économique, social et culturel, saisi par le Gouvernement, donne son avis sur les projets de loi, d'ordonnance ou de décret ainsi que sur les propositions de lois qui lui sont soumis. Il est compétent pour examiner les projets et propositions de loi à caractère économique, social et culturel à l'exclusion des lois de finances. Il peut entreprendre, de sa propre initiative, toutes études ou enquêtes se rapportant aux questions économique, sociale et culturelle. Ses rapports sont transmis au Président de la République. La composition, les attributions et le fonctionnement du Conseil économique, social, et culturel sont fixés par une loi organique.

.../...

Extraits de la Loi n°2003-011 du 3 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires

.../...

Article 9. Le droit syndical et la liberté d'association sont reconnus aux fonctionnaires.

Les organisations syndicales des fonctionnaires légalement constituées, sont tenues de déposer leurs statuts et la liste des membres de leur bureau auprès de la ou des autorités hiérarchiques dont dépendent les fonctionnaires appelés à en faire partie et auprès du Ministère chargé de la Fonction Publique.

Les syndicats peuvent ester en justice devant toute juridiction s'ils justifient de leurs intérêts à l'action. Ils peuvent se pourvoir contre les actes réglementaires concernant les statuts ou régime du personnel et contre les décisions individuelles portant atteintes aux droits et intérêts collectifs des fonctionnaires.

Le fonctionnaire a le droit d'exercer les activités syndicales et associatives pendant les heures de service et ou en son lieu de travail, sous réserve d'informer l'autorité hiérarchique directe, conformément aux textes en vigueur.

Article 10. Le fonctionnaire peut bénéficier d'un congé pour éducation dans les domaines social, civique et syndical.

.../...

.../...

Article 39. Il est créé, par corps de fonctionnaires, une Commission Administrative Paritaire appelée à connaître des questions de recrutement, de titularisation, d'avancement et de discipline intéressant le personnel de ce corps.

Cette commission, composée de représentants de l'Administration et de représentants du personnel élus au scrutin uninominal, a un caractère consultatif.

Toutefois, toute décision qui, le cas échéant, ne suit pas l'avis de la Commission Administrative Paritaire érigée en Conseil de discipline, doit être motivée.

La composition et les attributions de cette commission ainsi que le mode de désignation de ses membres sont fixés par Décret pris en Conseil de Gouvernement, après avis du Conseil Supérieur de la Fonction Publique.

Article 40. Il est institué un Conseil Supérieur de la Fonction Publique, organisme à caractère consultatif appelé, dans les cas prévus au présent Statut Général, à donner des avis sur les projets de lois et règlements concernant la Fonction Publique.

Il est également consulté sur les questions relatives aux différents statuts des fonctionnaires.

Il est saisi de toutes questions à caractère général intéressant les fonctionnaires et la Fonction Publique.

La composition du Conseil Supérieur de la Fonction Publique ainsi que les règles relatives à son organisation et à son fonctionnement sont déterminées par Décret.

Article 41. En outre, il joue le rôle d'organe supérieur de recours dans des conditions qui sont précisées par Décret pris en Conseil de Gouvernement, pour les questions relatives au recrutement, à la titularisation, à l'avancement, à la discipline et à l'affectation.

.../...

Article 78. Les conventions et chartes régionales ou internationales concernant la Fonction Publique auxquelles Madagascar est partie sont toutes considérées comme partie intégrante du présent Statut.

.../...

Extraits de la Loi N°2003-044 du 28 juillet 2004, portant Code du Travail.

.../...

TITRE V

DES RELATIONS PROFESSIONNELLES

CHAPITRE I

DES ORGANISATIONS DES TRAVAILLEURS ET DES EMPLOYEURS

Article 136.- L'exercice du droit syndical est reconnu dans le respect des droits et libertés garanties par la Constitution.

Le syndicat est une organisation de travailleurs ou d'employeurs ayant pour but de promouvoir et de défendre les intérêts des travailleurs ou des employeurs. L'objectif du mouvement syndical est le progrès économique et social de ses membres.

Article 137.- Les travailleurs et les employeurs, sans distinction d'aucune sorte, ont le droit sans autorisation préalable, de constituer des organisations de leur choix, ainsi que celui de s'affilier à ces organisations, à la seule condition de se conformer aux statuts de ces dernières, ou de ne pas s'affilier.

Ils sont représentés, en leur qualité de partenaires sociaux, dans les structures de dialogue, les organismes de gestion de la politique sociale et des fonds sociaux et les négociations d'accords nécessitant l'intervention d'un acte réglementaire, par les groupements professionnels et les organisations syndicales les plus représentatifs. La représentativité est établie par les éléments apportés par les organisations concernées et l'administration du travail.

Article 138.- Les organisations de travailleurs et d'employeurs ont le droit :

- d'élaborer leurs statuts et règlements, d'élire librement leurs représentants, d'organiser leur gestion et leurs activités, de formuler leur programme d'action ;

- de constituer des fédérations et des confédérations ainsi que celui de s'y affilier.

Toute organisation, fédération ou confédération a le droit de s'affilier à des organisations internationales de travailleurs ou d'employeurs.

Article 139.- Les autorités publiques doivent s'abstenir de toute intervention de nature à limiter ce droit ou en entraver l'exercice légal. En cas de violation de l'alinéa précédent, la Chambre Administrative de la Cour Suprême est compétente pour connaître du litige y afférent.

Article 140.- Dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus, les travailleurs, les employeurs et leurs organisations respectives sont tenus de respecter la légalité.

Article 141.- Les travailleurs sont protégés contre tous actes de discrimination portant atteinte à la liberté syndicale en matière d'emploi. Il est interdit de : subordonner l'emploi d'un travailleur à son affiliation ou à la cessation de ses activités au sein d'un syndicat ; congédier un travailleur ou lui porter préjudice par tous autres moyens, en raison de son affiliation syndicale ou de sa participation à des activités syndicales. Il est interdit à tout employeur de prélever les cotisations syndicales sur les salaires de son personnel et de les payer aux lieux et place de celui-ci. Le chef d'entreprise ou son représentant ne doit employer aucun moyen de pression en faveur ou à l'encontre d'une organisation syndicale quelconque. Toute mesure prise par l'employeur, contrairement aux dispositions des alinéas précédents est considérée comme nulle de plein droit et donne lieu à des dommages intérêts au bénéfice de la personne lésée.

Article 142.- Les organisations syndicales des travailleurs ont le droit d'exercer leurs activités de promotion et de défense des intérêts au sein des entreprises.

Article 143.- Les syndicats jouissent de la personnalité civile. Ils ont le droit d'ester en justice. Ils peuvent acquérir sans autorisation, à titre gratuit ou à titre onéreux des biens meubles et, sous réserve de la législation en vigueur, des biens immeubles. Sont insaisissables, les biens meubles et immeubles nécessaires au fonctionnement des organisations syndicales. Un Décret détermine les conditions dans lesquelles les circonscriptions régionales locales mettent, suivant leurs possibilités, un local à la disposition des syndicats en vue de la tenue de leurs séances.

Article 144.- L'adhésion à un syndicat des travailleurs et à une organisation professionnelle des employeurs est libre. Toute forme de discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la religion, l'origine ou la nationalité est exclue.

Article 145.- Au sein de l'entreprise, une section syndicale peut être créée dès lors qu'elle comprend sept (07) membres.

Article 146.- Les syndicats peuvent, devant toutes les juridictions, y compris la Cour Suprême, exercer tous les droits réservés à la partie civile relativement aux faits portant un préjudice direct ou indirect à l'intérêt des travailleurs, des employeurs ou de l'organisation.

Article 147.- Les syndicats, régulièrement constitués d'après les dispositions de la présente Loi, peuvent se concerter pour l'étude et la défense des intérêts de leurs adhérents.

Article 148.- Les syndicats ont le droit de désigner des représentants pour : assister aux congrès statutaires et aux séminaires des organisations syndicales ; participer à des formations organisées par le Bureau International du Travail ; participer aux rencontres internationales auxquelles ils sont invités.

Article 149.- Chaque organisation syndicale peut, dans les conditions fixées à l'article 142 de la présente Loi, créer au sein de l'entreprise ou de l'établissement, une section syndicale qui assure la défense des intérêts individuels et collectifs, matériels et moraux de ses membres.

Dans le cadre de ses interventions, la section syndicale peut se faire assister par son organisation.

Article 150.- Le délégué syndical est désigné par la section syndicale de l'entreprise. Dès lors que coexistent deux (02) sections syndicales dans une entreprise, elles peuvent se constituer en une plateforme syndicale et désigner un ou plusieurs délégués intersyndicaux.

En cas de désaccord entre les syndicats sur la désignation des délégués intersyndicaux, aucun délégué intersyndical ne peut être institué au sein de l'établissement ou de l'entreprise.

Article 151.- La désignation ainsi que la destitution des délégués intersyndicaux relèvent du pouvoir des organisations syndicales.

Article 152.- Pour l'accomplissement de leur mission, les délégués syndicaux et intersyndicaux bénéficient :

d'un crédit d'heures de deux (02) heures par semaine dont l'utilisation se fait en accord avec l'employeur.

de la même protection que les représentants élus du personnel en matière de licenciement. Les fonctions de délégué syndical sont incompatibles avec celles du délégué du personnel.

CHAPITRE II

DES DELEGUES DU PERSONNEL

Article 153.- Les délégués du personnel sont obligatoirement élus dans les établissements où sont employés plus de onze (11) salariés.

Leur mandat est de deux (02) ans, ils peuvent être réélus. La possibilité de prolongation du mandat des délégués du personnel sortant est fixée à deux (02) mois.

Expiré ce délai :

si l'employeur n'organise pas les élections, il est passible de pénalités ; si les travailleurs ne présentent pas de candidats, la carence est constatée par l'Inspecteur du

Travail du ressort et l'employeur est protégé de l'inexistence de délégué du personnel pendant les douze (12) mois qui suivent la date prévue pour la tenue des élections.

Un Arrêté du Ministre chargé du Travail fixe :

le nombre de délégués du personnel suivant les catégories d'établissement et le nombre minimum de travailleurs ;

les modalités de l'élection qui doit avoir lieu au scrutin secret et au premier tour, sur des listes établies par les organisations syndicales au sein de chaque établissement, pour chaque catégorie du personnel ;

les conditions exigées pour être électeurs et éligibles ; les contestations relatives à l'électorat, à l'éligibilité des délégués du personnel et à la régularité des

opérations électorales ; la durée considérée et rémunérée comme temps de travail dont disposent les délégués pour

l'accomplissement de leurs fonctions et les moyens mis à leur disposition ; les conditions dans lesquelles ils sont reçus par l'employeur ou son représentant ; les conditions de révocation du délégué par le collège des travailleurs qui l'a élu.

Article 154.- Le nombre de Délégués du Personnel est fixé en fonction de l'effectif des travailleurs de l'entreprise. L'élection a lieu au scrutin secret sur des listes établies par les organisations syndicales au sein de chaque établissement pour chaque catégorie du personnel.

Est électeur, tout travailleur majeur, ayant travaillé sans interruption dans l'établissement pendant au minimum six (06) mois.

Est éligible, tout travailleur ayant travaillé pendant plus de un (01) an dans l'établissement et jouissant de ses droits civiques.

Article 155.- Chaque délégué a un suppléant élu dans les mêmes conditions que ci-dessus. Il le remplace en cas d'absence motivée, de décès, de démission, de révocation, de changement de collège électoral, de résiliation de contrat, de perte des conditions requises pour l'éligibilité.

En cas d'empêchement du suppléant, de nouvelles élections sont organisées pour la durée du mandat qui reste à courir.

Article 156.- Tout licenciement d'un délégué du personnel envisagé par l'employeur doit être obligatoirement soumis à la décision de l'Inspecteur du Travail du ressort qui doit intervenir dans un délai de quarante cinq (45) jours de la saisine. Passé ce délai, le silence de l'Inspecteur du travail vaut autorisation de licenciement.

La même procédure est applicable au licenciement des anciens délégués du personnel pendant une durée de six (06) mois à partir de l'expiration de leur mandat, et des candidats aux fonctions de délégués du personnel dès le dépôt des candidatures et pendant une durée de trois (03) mois après le scrutin.

Toutefois, en cas de faute lourde, l'employeur ne peut prononcer la suspension du contrat de travail de l'intéressé qu'après avoir avisé l'Inspecteur du Travail du ressort.

Si le licenciement est refusé, la décision prise par l'employeur est nulle et non avenue.

Si le refus de licenciement est confirmé par le juge administratif, le travailleur intéressé a droit au rappel des salaires et autres droits non perçus pendant la période de suspension décidé par l'employeur et peut prétendre à des dommages et intérêts fixés par la juridiction compétente.

Article 157.- Le collège des travailleurs ayant élu le Délégué du Personnel peut le révoquer. La révocation est acquise quel que soit le motif après approbation des deux tiers (2/3) au moins des membres du collège ayant élu le délégué et après avoir avisé le syndicat qui l'a présenté ainsi que l'employeur.

Article 158.- Les délégués du personnel ont pour mission :

de présenter aux employeurs, toutes les réclamations individuelles ou collectives concernant notamment les conditions du travail, la protection des travailleurs, l'application des conventions collectives, des classifications professionnelles et des taux de salaire ;

de saisir l'inspection du travail de toute plainte ou réclamation concernant l'application des prescriptions légales et réglementaires qui n'auraient pas été satisfaites au niveau de l'entreprise ;

de veiller à l'application des prescriptions relatives à l'hygiène, à la sécurité des travailleurs et à la protection sociale et, de proposer toutes mesures utiles à ce sujet ;

de communiquer toutes suggestions utiles et d'étudier avec l'employeur toutes mesures tendant à l'amélioration de l'organisation et du rendement de l'entreprise ;

de faire part à l'employeur de leurs avis et suggestions sur les mesures de licenciements envisagées en cas de diminution d'activités ou de réorganisation intérieure de l'établissement.

Dans l'accomplissement de leur mandat, les délégués du personnel peuvent, sur leur demande, se faire assister du délégué syndical.

Les Délégués du Personnel disposent d'un crédit mensuel de quinze (15) heures pour l'accomplissement de leurs fonctions. Cette durée qui n'est pas cumulable, est rémunérée et considérée comme temps de travail.

CHAPITRE III

DU COMITE D'ENTREPRISE

Article 159.- Il est institué, dans toutes les entreprises assujetties au Code du Travail et occupant à partir de cinquante (50) travailleurs permanents, un Comité d'Entreprise.

Le Comité d'Entreprise, organe consultatif bipartite, est une plate-forme de négociation, de dialogue et de collaboration intervenant dans le cadre de l'entreprise. Il est consulté et émet son avis sur toutes les questions intéressant la vie des travailleurs : conditions de travail, affaires sociales et culturelles, hygiène, sécurité, santé et environnement du travail, licenciement individuel ou collectif pour motif économique, différend du travail.

Article 160.- Le Comité d'Entreprise veille à l'application des lois et règlements en vigueur et émet des propositions pour l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

Article 161.- Les membres du Comité d'Entreprise ont droit :

d'être informés sur le fonctionnement de l'entreprise ; de procéder à la saisine de l'inspection ou du tribunal du travail ; d'être protégés contre le licenciement abusif ; de faire appel à l'office d'un expert.

Article 162.- Les membres du Comité d'Entreprise sont tenus à une obligation de réserve. Ils doivent en outre :

établir un rapport périodique destiné aux travailleurs par voie d'affichage et par la tenue d'un registre de procès verbal ;

participer aux différentes activités du Comité.

Article 163.- Le Comité d'Entreprise est composé :

- par les représentants élus des travailleurs et les délégués syndicaux ou intersyndicaux, d'une part ;
- et par l'employeur ou ses représentants, d'autre part.

Article 164.- Chaque membre du Comité a un suppléant élu dans les mêmes conditions que ci-dessus. Il le remplace en cas d'absence motivée, de décès, de démission, de révocation, de changement de collège électoral, de résiliation de contrat, de perte des conditions requises pour l'éligibilité.

En cas d'empêchement du suppléant, de nouvelles élections sont organisées pour la durée du mandat restant à courir.

Article 165.- Tout licenciement d'un membre du Comité d'Entreprise envisagé par l'employeur doit être obligatoirement soumis à la décision de l'Inspecteur du Travail qui doit intervenir dans un délai de quarante cinq (45) jours.

La même procédure est applicable au licenciement des anciens membres du Comité d'Entreprise pendant une durée de six (06) mois à partir de l'expiration de leur mandat et, des candidats aux fonctions de Comités d'Entreprise dès le dépôt des candidatures et pendant une durée de trois (03) mois après le scrutin.

Toutefois, en cas de faute lourde, l'employeur ne peut prononcer la suspension du contrat de travail de l'intéressé qu'après avoir avisé l'Inspecteur du Travail du ressort.

Si le licenciement est refusé, la décision prise par l'employeur est nulle et non avenue.

Si le refus de licenciement est confirmé par le juge administratif, le travailleur intéressé a droit au rappel des salaires et autres droits non perçus pendant la période de suspension décidé par l'employeur et peut prétendre à des dommages et intérêts fixés par la juridiction compétente.

Article 166.- Le collège des travailleurs ayant élu le Comité d'Entreprise peut le révoquer.

La révocation est acquise quel que soit le motif après approbation des deux tiers (2/3) au moins des membres du collège ayant élu le Comité et après avoir avisé le syndicat qui l'a présenté ainsi que l'employeur.

Article 167.- Un Décret pris après avis du Conseil National du Travail fixe l'effectif des membres travailleurs et employeurs au sein du Comité d'Entreprise, l'exercice des fonctions de ceux-ci ainsi que les modalités d'élection, de révocation et de remplacement.

CHAPITRE V

DES ACCORDS D'ETABLISSEMENTS ET DE LA CONVENTION COLLECTIVE

Article 173.- La Convention collective du travail est un contrat écrit relatif aux conditions du travail conclu :

1- Au niveau de l'entreprise :

a) où sont employés moins de cinquante (50) travailleurs, elle est conclue entre :

un ou plusieurs employeurs ou un groupement d'employeurs, d'une part ; et les délégués du personnel, d'autre part.

b) à partir de cinquante (50) travailleurs, l'entité travailleur est représentée par le Comité d'Entreprise.

2- Pour un niveau dépassant le cadre de l'entreprise, elle est conclue entre : un ou plusieurs employeurs ou groupement d'employeurs ; et les représentants désignés par la plate-forme syndicale de l'unité

considérée ou, le cas échéant, les représentants des syndicats les plus représentatifs de l'unité.

Article 174.- Les négociateurs doivent être dûment mandatés par leurs organisations. Ils peuvent être assistés par leurs organisations respectives qui peuvent faire appel à toute personne de leur choix.

Article 175.- La convention collective doit mentionner des dispositions plus favorables que celles des lois et règlements en vigueur. Elles ne peuvent déroger aux dispositions d'ordre public.

Les conventions collectives déterminent leur champ d'application ; celui-ci peut être national, local ou limité à un ou plusieurs établissements, à une ou plusieurs entreprises.

Article 176.- Dès lors que l'entreprise occupe habituellement cinquante (50) travailleurs, la négociation d'une convention collective est obligatoire.

L'initiative de la négociation est laissée à la partie la plus diligente. Le cas échéant, l'Inspecteur du Travail enjoint la partie réfractaire. Les parties peuvent faire appel à une assistance particulière de leur choix.

Article 177.- Les dispositions d'une convention collective d'application plus large que l'entreprise sont susceptibles d'extension et peuvent être rendues obligatoires pour les employeurs et les travailleurs compris dans le champ d'application professionnel de la convention, par Décret pris après avis du Conseil National du Travail.

L'initiative de l'extension revient soit aux organisations syndicales, soit aux organisations patronales, soit au Ministre chargé du Travail. Elle est effectuée sur saisine du Ministre qui doit réunir les parties intéressées avant toute décision d'extension.

Ainsi, le Décret d'extension, pris après avis du Conseil National du Travail, peut soit exclure certaines clauses, soit les rapporter.

Article 178.- Un Décret, pris après avis du Conseil National du Travail, peut, à défaut ou en attendant l'établissement d'une convention collective, réglementer les conditions du travail pour une branche d'activité déterminée.

Article 179.- Des accords concernant un ou plusieurs établissements déterminés peuvent être conclus entre, d'une part, un employeur ou un groupement d'employeurs et, d'autre part, les représentants du personnel ou des sections syndicales de l'établissement ou des établissements intéressés, désignés en entente entre elles et, éventuellement, assistés par une personne de leur choix.

Les accords d'établissement ont pour objet d'adapter, aux conditions particulières de l'établissement ou des établissements considérés, les dispositions des conventions collectives. Ils peuvent prévoir des dispositions plus favorables aux travailleurs.

A défaut de convention collective, l'accord d'établissement porte, au moins sur la classification professionnelle, la fixation des salaires et les permissions exceptionnelles. Il est susceptible d'extension.

Article 180.- Un Décret pris après avis du Conseil National du Travail fixe les conditions de négociation, de conclusion, d'adhésion, de révision et de dénonciation des conventions collectives et des accords d'établissement.

Article 181.- Lorsqu'il n'existe pas de convention collective nationale ou régionale, les conventions d'entreprise ou d'établissement peuvent déterminer les conditions de travail, les garanties sociales dans le cadre des dispositions du présent chapitre.

Dans les cas contraires, elles peuvent adapter les dispositions des conventions collectives aux conditions particulières de l'entreprise ou de l'établissement. Elles peuvent prévoir des dispositions ou des clauses plus favorables aux travailleurs.

Article 182.- Une convention collective dont le champ d'application est régional ou national est conclue, du côté des travailleurs par les représentants des organisations syndicales les plus représentatives et, du côté des employeurs par les représentants syndicaux ou tout autre groupement d'employeurs représentatifs.

Article 183.- La représentativité des organisations d'employeurs et de travailleurs est mesurée par les critères suivants :

1- pour les groupements professionnels d'employeurs : groupement multisectoriel légalement constitué et opérationnel ; nombre d'entreprises formelles (acquittant un impôt) affiliées directement ou indirectement ; effectifs des travailleurs déclarés à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ; montant des cotisations payées annuellement à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ; implantation géographique.

2 - pour les syndicats des travailleurs :

syndicat multisectoriel ; nombre des délégués du personnel élus au nom du syndicat ou du groupement de syndicats ; implantation géographique ; affiliation internationale.

CHAPITRE VI

DU CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL

Article 184.- Il est institué auprès du Ministère chargé du Travail, un Conseil National du Travail, organe tripartite de consultation, de dialogue et de suivi. Il constitue un cadre de concertation et de négociation entre les partenaires sociaux en matière de salaire et de condition de travail et, un cadre d'information sur toutes les matières comprises dans sa compétence.

Des Conseils Régionaux Tripartites du Travail sont créés au niveau de chaque région.

Article 185.- Le Conseil National du Travail contribue à la détermination de la politique nationale dans le domaine de l'emploi et de la formation professionnelle pour la promotion des travailleurs en activité dans les entreprises.

Ainsi : il assure le suivi de la mise en œuvre de la politique ainsi définie ; il est consulté dans la conception des textes législatifs et réglementaires entrant dans sa compétence ; il détermine les mécanismes de fixation du salaire minimum et fixe les taux minima de rémunération.

Le Conseil National du Travail est consulté par le Conseil National de la Formation Technique et Professionnelle, organe chargé de déterminer les orientations et d'en assurer la mise en œuvre, en matière de politique nationale relative à la formation professionnelle en général et à la formation en entreprise en particulier.

Article 186.- Le Conseil National du Travail peut constituer en son sein, si le besoin s'en fait sentir, des commissions techniques spécifiques chargées d'examiner et d'émettre des propositions sur toute question à caractère technique relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle. Il s'agit notamment : de la commission de l'hygiène et de la sécurité ; de la commission de l'emploi et de la formation professionnelle ; de la commission de la protection sociale ; de la commission du pouvoir d'achat et des salaires ; de la commission du travail.

Article 187.- L'Organisation et le fonctionnement du Conseil National du Travail et des Conseils Régionaux Tripartites du Travail sont fixés par Décret ainsi que des règlements intérieurs.

CHAPITRE VII

DE L'INSTITUT NATIONAL DU TRAVAIL

Article 188.- Il est institué auprès du Ministère chargé du Travail, un Institut National du Travail, établissement à caractère administratif doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et d'un patrimoine propre.

Des Délégations Inter-régionales de l'Institut National du Travail sont créées dans chaque Province Autonome.

Les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'Institut National du Travail sont fixées par Décret du Ministre chargé du Travail.

Article 189.- L'Institut National du Travail a pour mission d'assurer la formation permanente des travailleurs en vue de leur permettre de participer activement à la vie économique et sociale de l'entreprise et du pays, et d'assurer pleinement leurs fonctions syndicales et connexes.

De ce fait, il vise notamment à : valoriser les ressources humaines ; renforcer les capacités des organisations d'employeurs et de travailleurs sur la promotion du dialogue social ; offrir aux dirigeants, aux cadres syndicaux et aux travailleurs, une assistance technique et une

formation générale dans les domaines du travail, de la gestion de l'entreprise, de l'économie

et des conditions de travail ; mettre à leur disposition des prestations, des documentations et, notamment d'éditer un bulletin de liaison à destination des travailleurs et des employeurs ; effectuer des recherches sur le travail, notamment en matière d'hygiène et de santé au travail, d'environnement au travail ; contribuer à la création d'un observatoire statistique du travail et d'un Centre de banque de données sur le travail ; de constituer une banque de projets pour les travailleurs mis à la retraite ; ou licenciés, en vue de leur réinsertion sociale.

Article 190.- En outre, l'Institut National du Travail : collabore aux travaux de recherches effectuées par les Départements techniques du travail, de l'emploi et de la protection sociale ; participe à la formation des contrôleurs et des inspecteurs du travail.

.../...



BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

Titre et références	Auteur
(ACTRAV) Le Bureau des activités pour les travailleurs du BIT http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_122365.pdf	BIT
(Des) Campagnes dans la chaîne d'approvisionnement de l'industrie textile, habillement et cuir, 2013. http://www.fes-madagascar.org/fileadmin/user_upload/IndustrialI.pdf	Rado RATOBISAONA
Constitution de la République de Madagascar (2010) http://www.hcc.gov.mg/wp-content/uploads/2015/09/CONSTITUTION-IV.pdf	
Etude sur le Dialogue Social Août 2004	Gisèle RABESAHALA RAOERA CHANDOUTIS
(L') Initiative du centenaire sur l'avenir du travail, 2015 http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09378/09378(2015-104-I).pdf	BIT
(Le) Mouvement syndical à Madagascar, 2011. http://www.fes-madagascar.org/media/publications/mouvement%20syndical%20a%20mada.pdf	Hanta ANDRIANASY et Shanti GROEGER
Loi n°2003-011 du 3 septembre 2003 portant statut général des fonctionnaires http://www.mfptls.gov.mg/wp-content/pdf/fop/autres%20textes/5STATUT%20GENERAL%20DES%20FONCTIONNAIRES.pdf	
Loi n°2003-044 du 28 juillet 2004, portant Code du Travail. http://www.mfptls.gov.mg/wp-content/pdf/tls/DSST/loi%202003%20044%20code%20de%20W.pdf	
Loi n°2015-040 du 09 décembre 2015 portant orientation de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (PNEFP) www.metfp.gov.mg/doc/PNEFPFINAL26102015.compressed.pdf	
Plan National de Développement (PND) http://www.primature.gov.mg/plan-national-de-developpement-pnd/	
Programme Pays pour le Travail décent 2015-2019 www.ilo.org/public/english/bureau/program/dwcp/.../madagascar2015-19.pdf	élaboré avec l'OIT
(Les) Règles du jeu: Une brève introduction aux normes internationales du travail (Edition révisée 2014) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_318125.pdf	

METHODOLOGIE

Description

La méthodologie proposée consiste à préparer avec les principaux protagonistes, l'accompagnement d'un processus participatif de changement avec une approche DIRO (Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel) multi-acteurs, basé sur des auto-réformes à différents niveaux du Mouvement Syndical malgache :

- ✓ Depuis les « syndicats de base²⁴ » jusqu'aux confédérations
- ✓ Au niveau des deux plateformes existantes : CTM et SSM, co-maîtres d'ouvrage du Projet.
- ✓ Au niveau du rapprochement CTM-SSM.

La méthodologie proposée est conceptuellement très différente de celle d'une mission à court terme habituelle où un « consultant-expert » :

- Recueille les informations
- Classe et analyse ces informations
- Rédige un rapport qu'il soumet aux hauts responsables
- Propose des solutions que d'autres devront exécuter

Dans l'approche proposée, - les interlocuteurs, - responsables et membres des différentes organisations syndicales -, expriment leurs points de vue et perceptions sur :

- Les missions et les buts du Mouvement syndical malgache
- La situation actuelle du Mouvement et le contexte

- Leurs propositions d'amélioration et d'action
- Leurs idées concernant la mise en pratique de ces propositions.

Ces points de vue et perceptions seront croisés avec ceux d'acteurs extérieurs au monde syndical malgache, mais parties prenantes du monde du travail, dans le secteur privé comme dans la Fonction Publique. Les consultants offrent leurs compétences pour faciliter les expressions des uns et des autres, puis pour contribuer à amorcer et entretenir un processus commun de réflexions et d'échanges interactifs, puis d'actions concertées. Les interlocuteurs syndicaux ont la responsabilité de mobiliser leur énergie et leur créativité pour analyser avec lucidité et sans complaisance la situation, échanger –en étant ouverts aux autres-, imaginer et trouver des solutions, les mettre en œuvre, puis en faire le suivi et l'évaluation dans un processus continu et durable d'amélioration.

Cette responsabilité est traduite dans le pilotage et l'animation du processus :

- ✓ Au plus haut niveau dans le Comité de Pilotage, composé d'un Coordonnateur de la CTM et d'un SG de la SSM, et dans lequel siège aussi le Représentant de la FES.
- ✓ Puis au niveau opérationnel par des Groupes de Travail qui regroupent des représentants qualifiés des structures qui s'engagent dans la démarche. L'animation et l'appui à la démarche est assurée conjointement par la Chargée de Programme de la FES et les deux Assistants « détachés » respectivement par les deux plateformes CTM et SSM.

Le processus doit devenir véritablement une entreprise et une démarche, communes.

Tout cela devra se baser sur un accord préalable des acteurs autour des points suivants :

²⁴ Une clarification et une mise en commun de la signification des termes concernant les structures syndicales semblent être indispensables. A faire dans le cadre du processus DIRO. Et probablement, dans le cadre d'une revue des réglementations.

- La solution des problèmes et la mise en œuvre des mesures ne peuvent être envisagées qu'après un bon diagnostic du Mouvement syndical et ce diagnostic doit être réalisé avec une large participation.
- Au stade actuel, les vrais problèmes avec leurs causes réelles, sont encore inconnus et non partagés dans leur étendue : la démarche comporte une part d'inconnu dans le sens que le prochain pas ne sera décidé qu'après le précédent. D'où l'importance du dispositif de Pilotage.
- Toutes les étapes de la démarche sont concertées préalablement et décidées d'un commun accord entre les protagonistes. Cela peut comporter des actions ou des mesures relatives et/ou internes au Mouvement syndical et à ses composantes.
- Il est décidé de coopérer et ceci dans la durée, voire à long terme. Mais chacun des protagonistes a le droit de suspendre ou même d'arrêter la collaboration pour des raisons qu'il juge très importantes. Seule condition : cela se fait en en parlant clairement, avec franchise.

Collecte des données

Il s'agit d'obtenir des informations les plus complètes, précises et pertinentes possibles sur les réalités et les problèmes du Mouvement Syndical et surtout sur les différentes perceptions de ces réalités et problèmes par les protagonistes.

La priorité est aux entretiens individuels. Ils seront complétés par des focus-groupes : un pour le secteur privé et un pour la Fonction Publique ainsi que par une étude/analyse documentaire rapide.

Toutes les informations seront traitées et pourront être exploitées en atelier et débattues par tous les acteurs. L'anonymat des sources (des interviewés) est scrupuleusement respecté.

Restitution et diagnostic partagé

La restitution préparée par les consultants, s'est faite en atelier²⁵. avec les représentants qualifiés des diverses organisations. Cela a été en même temps une validation croisée des informations collectées et un diagnostic partagé du Mouvement Syndical à Madagascar : forces (succès) ; faiblesses (échecs) ; opportunités ; menaces.

Les autres acteurs concernés et déjà impliqués lors de la phase de collecte d'informations seront informés et impliqués par la suite.

Points de vigilance

Cette étude constitue une phase à la fois difficile et cruciale dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit de mener l'ensemble des acteurs à une compréhension globale partagée de la situation du monde syndical à Madagascar. Elle devra aboutir à un diagnostic concerté sans complaisance, de l'ensemble du Mouvement Syndical, - diagnostic sur lequel tout le monde s'accorde -, et à des diagnostics individualisés sans complaisance également, des différentes entités syndicales de l'échantillon de l'étude et que celles-ci devront aussi accepter.

Cela devrait permettre d'identifier en commun les domaines prioritaires où les entités syndicales engagées dans le projet, vont mettre en œuvre actions et mesures, - actions et mesures communes ou par entité.

En même temps, il faudra veiller attentivement à identifier les objets et sources de conflits et de désaccords ainsi que les entités et individus que ceux-ci concernent, afin de « déminer » le terrain vers la coopération et la solidarité syndicales.

²⁵ Les premiers « Etats Généraux » dont il est question dans le projet global.

QUELQUES REFLEXIONS SUR DES SCENARII DE STRUCTURE

(Paule Ndessomin, IndustriAll ; Hanta Andrianasy, FES ; participants à la formation en recrutement syndical, 1-3 mars 2017 ; participants aux Etats Généraux II, 23 mars 2017)

Le projet conjoint CTM et SSM appuyé par la FES et le Fonds commun Multi-bailleurs d'Appui à la société Civile de Madagascar pour ce premier semestre de 2017 consiste essentiellement en un début de renforcement des capacités institutionnelles, stratégiques et opérationnelles des syndicats : une vingtaine de syndicats membres de l'une ou l'autre plateforme s'engagent dans un processus d'auto-réforme, le point de départ étant les résultats de l'étude qui a montré les FFOM DES SYNDICATS

Forces:

- 80 années de luttes syndicales : des acquis
- Présence des syndicats : incontournables, reconnaissance et appui par différents partenaires nationaux et internationaux
- Émergence de la SSM
- Capacité à se fédérer: CTM ; SSM; rapprochement des deux plateformes; le projet actuel
- Des leaders convaincus et engagés
- Un certain renouvellement/rajeunissement des responsables

Faiblesses :

- Faiblesse des adhésions et des rentrées de cotisations.
- Insuffisance en matière de mobilisation et de gestion des ressources.

- Insuffisance de la démocratie syndicale: participation des membres et contrôle démocratique.
- Corporatisme de certains syndicats
- Éthique et ego de certains leaders syndicaux? (Nomenclatura; compromissions avec la politique politicienne ou les employeurs)
- Lacunes en matière d'administration et de planification
- Formations un peu trop routinières
- Mauvaise image et défaillances en matière de communication/méconnaissance du syndicalisme
- Peu de veille informative, d'anticipation, de réflexions approfondies
- Insuffisance de suivi de certains dossiers

Opportunités :

- Election présidentielle 2018
- Conventions, plans d'action (PPTD, 2019,...)
- Organes de l'OIT : Programme pays pour le travail décent ; ACTRAV : branche au niveau BIT pour des formations etc.) ; Centre de Formation de l'OIT à Turin ; 2019 : 100 ans de l'OIT, l'avenir du travail
- Autres partenariats internationaux (industriALL, CSI ...)



- Constitution (CESC), et Législation et réglementation nationales (CNT, CSFOP..).
- Anciens conventions ou chantiers de conventions (révision salaires en mars 2000, ZEF; classifications...)
- PND; NFD...
- Financement post DINIKA/FCSM
- L'Administration pour tous (Ny fanjakana ho an'ny daholobe) : un projet de 60 millions

d'Euros, financé par l'UE et a commencé en 2014

- Appui FES

Menaces :

- Récupération et instrumentalisation politique
- Crise socio-économique : instabilité

Des actions ont été envisagées pour la mise en œuvre des axes stratégiques identifiés :

1. Les Textes et réglementations de travail
2. La Vision et les valeurs syndicales- Le Comité d'éthique
3. Les Structures syndicales
4. Les Finances et l'administration syndicale
5. Les Relations intra-syndicales
6. Les Relations intersyndicales - La Coordination
7. La Veille informationnelle et les NTIC
8. Les Relations publiques et les NTIC

Avec l'intervention de IndustriAll dans le projet, le schéma classique de prise de décision dans la structure syndicale à Madagascar a été discuté :

- ❑ Congrès
(représentants)
- ❑ Conseil National – Conférence des Présidents
(représentants)
- ❑ Conseil Régional
(représentants)
- ❑ Sections régionales – Assemblée Générale SB
(MEMBRES)

Mais si la démocratie est comprise comme « le pouvoir au peuple », dans le mouvement syndical, le peuple est constitué par les travailleurs. Il est donc important de faire remarquer, que pour le syndicat, le pouvoir de décision doit émaner des travailleurs eux-mêmes et non des membres, comme dans le cas d'une association.

Le schéma précédent décrirait donc plutôt un système associatif qu'un système syndical. Une structure syndicale démocratique et représentative devrait plutôt se concevoir comme suit :

- ❑ Congrès
(représentants élus)
- ❑ Conseil National
(représentants élus)
- ❑ Conseil Régional
(représentants élus)
- ❑ Comité de Base
(REPRESENTANTS ELUS = DP + DS?)

Travailleurs en Entreprise/Etablissement

Au lieu des seuls membres à la base, tous les travailleurs seront ainsi représentés dans les structures de décision à travers leurs représentants élus qui constituent le Comité de Base au niveau de chaque entreprise ou établissement.

Un autre aspect de la faiblesse institutionnelle des syndicats de Madagascar est la culture à la fois plurielle et centralisée qui décourage le travailleur qui serait intéressé à adhérer.

D'une manière générale, les organisations syndicales les plus anciennes comportent dans leurs structures trois niveaux :

- ❑ Confédération nationale - Fédérations sectorielles - (Syndicat de Base)

D'abord, ce type de structure est fortement centralisé : la confédération qui devrait jouer un rôle pro-actif et politique, va jusqu'à participer au règlement des différends à la base.

	Rafitra ankehitriny – TYPE ASSOCIATION	Rafitra mahasolo tena ny mpiasa – TYPE SYNDICAL REPRESENTATIF
INONA NO RAFITRA IFAHARAN'NY MPIASA ?	<ul style="list-style-type: none"> • Congrès (représentants) • Conseil National – Conférence des Présidents (représentants) • Conseil Régional (représentants) • Sections régionales – Assemblée Générale SB (MEMBRES) 	<ul style="list-style-type: none"> • Congrès (représentants élus) • Conseil National (représentants élus) • Conseil Régional (représentants élus) • Comité de Base (REPRESENTANTS ELUS = DP + DS7) Travailleurs en Entreprise/Etablissement
	Rafitra ankehitriny – TYPE MULTISECTORIEL CONFEDERAL	Rafitra mahasolo tena ny mpiasa – TYPE UNISECTORIEL NATIONAL
	<ul style="list-style-type: none"> • Confédération nationale • Fédérations sectorielles • Syndicat de Base par Entreprise/Etablissement (PLURALISME SYNDICAL) 	<ul style="list-style-type: none"> • Confédération nationale sectorielle (Ex : Minés + Énergie + Construction) • Fédérations sectorielles • Syndicat National (1 seul secteur) • Syndicat de Base Personnel (Entreprise/Etablissement)
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Faire SIMPLE, CONCRET et RASSURANT ▶ MON SYNDICAT c'est le syndicat qui s'occupe du secteur ou je travaille, et il est 1 seul ▶ Changer l'appellation FEDERATION SECTORIELLE en SYNDICAT NATIONAL ▶ Éviter l'existence du SYNDICAT DE BASE => REPRESENTANTS ELUS font le travail à la base <ul style="list-style-type: none"> ◦ pour éviter qu'il y ait plusieurs syndicats dans l'entreprise ◦ Pour éviter la pression de l'employeur sur le syndicat ◦ Pour éviter les conflits devant les travailleurs (compétition, dissidents) 	

En outre, l'existence des syndicats de base au sein des entreprises et des établissements favorise la multiplicité des syndicats à la base (car 7 travailleurs peuvent déjà constituer un syndicat de base), donnant une mauvaise image de la valeur syndicale qu'est la solidarité, et provoquant la réticence des travailleurs à adhérer.

Les organisations émergentes comme les syndicats des fonctionnaires ont une structure plus plate de type SYNDICAT UNISECTORIEL NATIONAL qui est le plus recommandé pour encourager l'adhésion du travailleur:

- D'abord parce que l'appellation même du syndicat correspond à son travail : syndicat des magistrats, syndicat des enseignants, syndicat des paramédicaux, et effectivement, ces types de syndicats ont un taux de syndicalisation de près de 60%, tandis que les structures classiques comptent plutôt sur l'adhésion des travailleurs qui ont déjà des problèmes
- De plus, le type syndicat unisectoriel et national du fait de sa structure plate est plus proche des travailleurs et est plus favorable pour leur implication, en effaçant les frontières.

En bref, le sentiment d'appartenance et de proximité est fondamental pour la syndicalisation et la participation :

- ✓ Faire SIMPLE, CONCRET et RASSURANT
- ✓ MON SYNDICAT c'est le syndicat qui s'occupe du secteur ou je travaille, et il est 1 seul
- ✓ Changer l'appellation FEDERATION SECTORIELLE et remplacer par

SYNDICAT NATIONAL

- ✓ Eviter l'existence du SYNDICAT DE BASE
 - pour éviter qu'il y ait plusieurs syndicats dans l'entreprise
 - Pour éviter la pression de l'employeur sur le syndicat
 - Pour éviter les conflits devant les travailleurs (compétition, dissidents)

REPRESENTANTS ELUS font le travail à la base

Eventuellement, 2 u 3 syndicats nationaux peuvent se regrouper, fédérer, quand les activités de production sont connexes : Mines-Construction-Energie ; Enseignants chercheurs-Personnel administratif des universités ; Magistrats-Greffiers ; ...

En fin de compte ; la structure syndicale la plus efficace pour la défense des droits et intérêts des travailleurs et avec leur implication serait :

SYNDICAT NATIONAL (1 SECTEUR)

- ✓ Congrès
(représentants élus)
- ✓ Conseil National
(représentants élus)
- ✓ Conseil Régional / Districts
(représentants élus)
- ✓ Comité de Base
(REPRESENTANTS ELUS = DELEGUES DU PERSONNEL)
Travailleurs (Entreprise/Etablissement)

Les discussions sur la structure des syndicats de Madagascar ont été reprises aux Etats Généraux et dans le cadre des formations en Management syndical dans le cadre du projet appuyé par le Fonds commun. La finalité en est l'indépendance, la crédibilité et la visibilité des syndicats, ainsi que l'implication des travailleurs.

- Parlant d'indépendance, il est à noter que les syndicats des fonctionnaires reçoivent une subvention annuelle de la part de l'Etat-employeur. Celle-ci est conditionnée par la remise sur plan et des rapports d'activités des syndicats.
- Du côté du secteur privé, les ressources des syndicats et des syndicalistes proviennent des indemnités de réunion des représentants siégeant dans les Conseil d'administration, des voyages internationaux, du pourcentage aux dommages-intérêts perçus par les travailleurs, victimes de licenciement abusif.
- La collecte des cotisations syndicales constitue encore un défi majeur, la loi du travail interdisant le « check off ».

QUELQUES REPERES POUR LE MANAGEMENT SYNDICAL (Hanta Ramakavelo et Etienne Ralison, formateurs, 11-13 avril 2017)

Critères de performance des syndicats

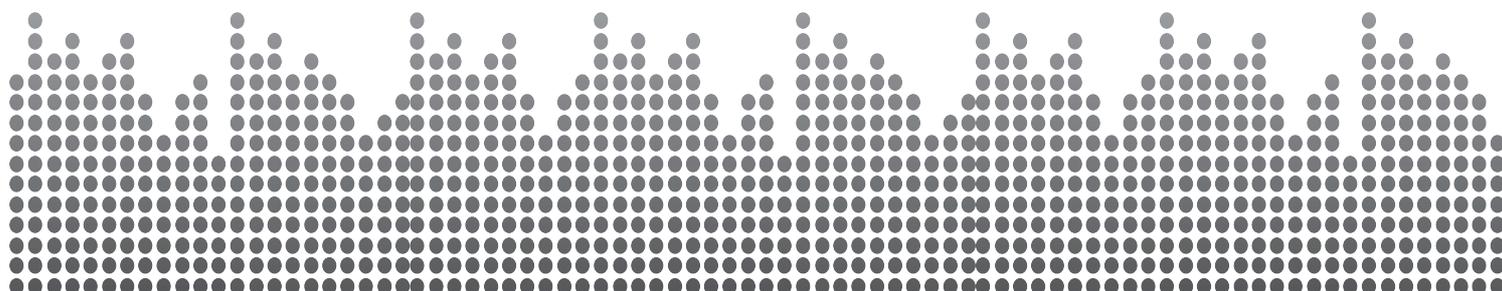
N°	DISPONIBILITE	ETAT DES OUTILS	OUI	MITIGE	NON
1	Vision, mission, valeurs	compréhensible et appropriable par les membres	3	2	1
2	planification stratégique	Disponible, adopté par les membres et en vigueur	3	2	1
3	Existence d'une comptabilité	Fonctionnelle, sans surcharges ni ratures et à jour	3	2	1
4	Existence de rapport financier annuel et de budget prévisionnel	Approuvé et consultable par les membres	3	2	1
5	Existence de manuels de procédures usuels utilisés et mis à jour	Mise à jour, fonctionnelle et appliqué par les responsables	3	2	1
6	Existence d'un cahier de Suivi des cotisations	Liste exhaustive des membres et récapitulation par période	3	2	1
7	Taux de paiement des cotisations	Relance et suivi assuré par une commission ad hoc	3	2	1
8	Transparence au niveau de la gestion financière	Droit de regard et ouverture aux nouvelles propositions	3	2	1
9	Réunion périodique des instances dirigeantes	Procès verbaux et résolutions consultables aux sièges	3	2	1

Comparaison des modèles de statuts

Modèle simplifié	Modèle anglo-saxon	Modèle français
Dénomination	Préambule	Préambule
Siège social	Nom et siège	Constitution et dénomination Siège social
Durée	Nom de l'employeur et lieu d'exploitation	Durée de l'association
Objet	Déclaration des objectifs	Buts
Classification des membres	Membres	Composition de l'association Admission et adhésion
Admission : perte de qualité de membres	Empêchement et radiations	Perte de qualité de membre
Conseil d'Administration	Principaux cadres syndicaux Fonctions et pouvoirs	Conseil d'administration
Le bureau	Comité permanents	Sections
Réunion du Conseil d'Administration L'Assemblée Générale Ordinaire	Réunion des syndicats	Assemblée Générale
Assemblée générale extraordinaire	Election syndicale Quorum et règles d'ordre	
Règlement Intérieur	Règlement des différends internes	Règlement intérieur
	Négociation collective	
Les Ressources	Droits, cotisations spéciales, amendes et autres paiements Dispositions des fonds syndicaux	Finances de l'entité
		Affiliation
	Amendements	
	Effectivité	
Dissolution		Dissolution

Collecte et Gestion des cotisations syndicales

N°	AVIS DES PARTICIPANTS	OBSERVATIONS
1	Fanentanana ny filambolan'ny syndicat.	
2	Mba hanatsarana ny fidiram-bolan'ny sendika dia ilaina ny fanentanananympiasa mpikambana any amin'ny toeram-piasana.	
3	Ny tsy mampazoto amin'ny fanefana cotisation - ny fahasahiranany ara-bola. Noho ny karama tsy ampy.	
4	Soso-kevitra: tokony hisy koa ny mpitaky an'ilay vola isan-taona raha vao miandoa ny taona	
5	Fanaovana fivoriana momba ny Fitsipika, ny zo	
6	Angonina eny amin'ny toeram-piasana isaky ny faran'ny volana	
7	Droit de regard des membres sur les affaires internes	
8	Mila fanentanana bebe kokoa ny mpikambana mba hatsapany fa ilainy ny syndicat	
9	Tiré-nao amin'ny compte-ny (càd : alaina @ karama isam-bolana	
10	Ny fanentanana no mila hamafisina	
11	Soso-kevitra: asiana fanentanana isam-bolana	
12	Soso-kevitra: fampandraisan'anjara ny Mpikambana. Fanehoana ny momba ny sendikà sy ny asany!	
13	Fanaovana tatitra isam-bolana	
14	Tokony hangarahara ny fitantanana ao amin'ny Fikambanana	
15	Sendika de base no manangona ny cotisation	
16	Mandefa fampatsahivana/ atao mangarahara ny fitantana/atao affichage ny journal	
17	Retenue directe sur salaire	
18	Tokony ho fantatra mazava ny ampiasana ny vola miditra	
19	Ampahafantarina ny mambra ny ampiasana ny cotisation	
20	Andefasana taratasy fampatihivana ny Mpikambana, fa ny latsakemboka no loharanom-bola ahafahan'ny sendika miasa sy manampy azy ireo	
21	Les membres syndicales constatent que la gestion des dépenses ne contribue pas à l'amélioration des droits syndicaux	
22	Tenenina foana isaky ny mivory ny cotisation	

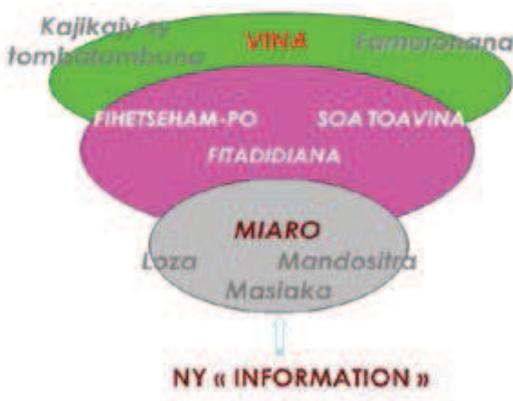


Toko telo mahamasa-nahandro mampahomby fitantanana Mba ho sendikà matanjaka antoky ny fandrosoana lovainjafy

1-Mazava ny iraka – vina – soatoavina

IRAKA - SAMY MANANA NY HANITRA HO AZY

Izay mampisongadina anao no antom-pisianao
 Inona no mampisongadina - maha hafa kely?



VINA – SARIN'NY HO AVY IZAY MIRAY VINA DIA MIRAY HINA

Isika no manoratra ny tantarantsika - Samy manana fahefana manatsara tantara
 Ho aiza? Hatraiza? Rehefa inona no tsapanao fa tonga ianao?

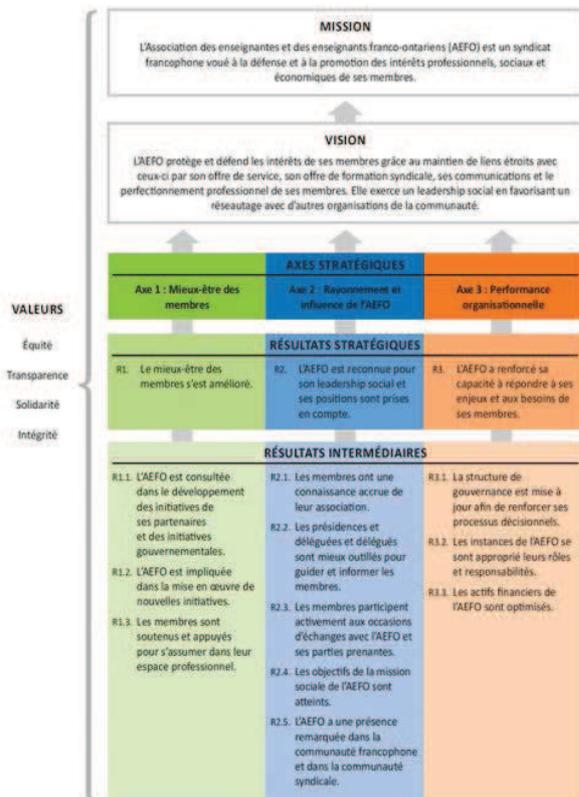
SOATOAVINA - MANAZAVA NY LALANA

Ny lalàna dia lalana mitondra @ fahombiazana
 Ny fomba sy fady tena sarobidy aminao hitondrana tena

2- Mazava ny paikady sy ny sori-dalana

Isika no mamaritra paikady sy sori-dalana hizorana miaraka
 Mijery lavitra – 3-5 taona – mametraka laharam-pahamehana
 Araka ny antom-pisiana sy vina nofaritana

æfo Plan stratégique 2014-2018



Soritana ny zavatra hataon'ny tsirairay mandavantaona

Manao tombanezaka mazava sy mangarahara hanatsarana famindra

Faritana mialoha ny handaminana ny tombanezaka

Mazava ny fomba handrefesana ny vokatra

3-Mahay manentana ka mahasarika

Manandraatra ny hafa ka mitondra fitokisana
MAMBOLY TOE-TSAINA MAMPAHOMBY
TENY MAMELOMBELONA FA TSY MANAKIVY

<i>Vitako...</i>	<i>Mety...</i>
<i>Ianarako...</i>	<i>Tsara...</i>
<i>Haiko...</i>	<i>Mahafinaritra...</i>
<i>Hataoko...</i>	<i>Sitrako...</i>
<i>Tadidiko...</i>	<i>Mampandroso...</i>
<i>Tsarovako...</i>	<i>Mampivoatra...</i>
<i>Ananako...</i>	<i>Mampahery...</i>
<i>Fantatro...</i>	<i>Manandraatra...</i>
<i>Tadiaviko...</i>	<i>Manatsara...</i>
<i>Ezahako...</i>	<i>Mampisokatra...</i>
<i>Iriko...</i>	<i>Mampitombo...</i>
<i>Tiako...</i>	<i>Manova...</i>

4- Mahay mamboly fifandraisana

MANOME HASINA NY Hafa SY NY TENA
MAMPIFAMENO TALENTA
MAMPITRAKA
MIFAMELONA
MAHASALAMA

- Mifanaja
- Maneho fankasitrahana
- Manasongadina izay tsara
- Mangarahara ny fifandraisana
- Mamela haingana

5-Mahafehy ny serasera

Manara-maso ny zava-mitranga

LIAM-BAOVAO KA MANARAKA NY TANTARA MITRANGA MBA HITONDRANA NY ANJARA
Sehatra iasana - Eto @ firenena - Lalàna momba ny asa - Momba ny sendikà -Momba ny sendikà maneran-tany

Mifandray @ ny hery velona hafa

MAMANTATRA NY TENA - MAMANTATRA NY Hafa - SADY MANDRAY NO MANOLOTRA
MAMAKAFAKA NY FANOITRA AZO AMPIASAINA

Hery velona sy mavitrika

MPAMATSY VAHAOLANA

MPAMATSY VAOVAO: Manao planina maty paika – Plan média

