



# INDUSTRIE TEXTILE-HABILLEMENT-CUIR

## Enquête

Collecte des données : Noro Lalao Raeliharjaona, Septembre 2021

Rédaction du rapport : Heriniaina Ramanitrarivo, Avril 2022

Madagascar 2022



**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

INDUSTRIE TEXTILE-HABILLEMENT-CUIR

Enquête

Publié conjointement par



IndustriALL Global Union  
Sub-Sahara Africa Region  
[www.industriALL-union.org](http://www.industriALL-union.org)



Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Madagascar  
Villa Martrat, Ankadifotsy  
Lot IVC Ambatomitsangana  
Antananarivo 101, Madagascar  
Tel. : +261 20 22 344 24  
E-Mail : [info@fes.mg](mailto:info@fes.mg)  
[www.fes.mg](http://www.fes.mg)

**Tous droits réservés**

©2022

Les résultats, interprétations et conclusions exprimés dans cet ouvrage ne reflètent pas nécessairement les opinions de IndustriAll global union, ni de la Friedrich-Ebert-Stiftung. L'IndustriAll global union et la FES Madagascar ne se portent pas responsables de l'exactitude des données présentées dans ce document.

Toute vente ou utilisation à des fins commerciales des médias publiés par IndustriAll global union et la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sauf autorisation écrite.

# SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES GRAPHIQUES.....	5
LISTE DES ABREVIATIONS.....	6
RESUME EXECUTIF .....	7
I. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	7
II. CONDITIONS GENERALES DE TRAVAIL.....	8
III. VIE SYNDICALE, DELEGATION DU PERSONNEL ET NEGOCIATION COLLECTIVE.....	11
IV. RECOMMANDATIONS.....	12
1. INTRODUCTION.....	14
2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	15
3. RESULTATS DE L'ETUDE SUR L'INDUSTRIE TEXTILE.....	17
3.1. DONNEES GENERALES .....	17
3.2. VUE PANORAMIQUE DES CONDITIONS GENERALES DE TRAVAIL.....	19
3.3. VIE SYNDICALE, DELEGATION DU PERSONNEL ET NEGOCIATION COLLECTIVE.....	35
4. RECOMMANDATIONS.....	48
4.1. <i>Concernant les conditions d'emploi et de travail.....</i>	48
4.2. <i>Concernant le dialogue social, la vie syndicale et la représentation des     travailleurs .....</i>	49
4.3. <i>Concernant l'implication des entreprises .....</i>	50
4.4. <i>Concernant le contrôle effectué par les clients .....</i>	50
4.5. <i>Concernant le rôle de l'inspection du travail.....</i>	51
ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE POUR LES DIRECTEURS ET RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES.....	52
ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE POUR LES DELEGUES DU PERSONNEL .....	54
ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE POUR LES TRAVAILLEURS NON MEMBRES DE SYNDICAT .....	56
ANNEXE N°4 : LISTE (CODEE) DES ENTREPRISES COUVERTES PAR L'ETUDE ET AGGLOMERATIONS DE SIEGE .....	57

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : nombre de personnes approchées durant l'enquête	16
Tableau n°2 : situation des certifications sociales par entreprise	18
Tableau n°3 : informations et perceptions concernant le salaire	20
Tableau n°4 : durée de travail déclarée par l'entreprise	22
Tableau n°5 : dépassements de la durée légale de travail – déclarations des travailleurs et des délégués du personnel	23
Tableau n°6 : répartition des travailleurs par type de contrat	30
Tableau n°7 : les syndicats présents dans les entreprises	35
Tableau n°8 : les délégués du personnel élus par syndicat et par entreprise	36
Tableau n°9 : les formes signalées de restriction de la liberté syndicale	39
Tableau n°10 : perceptions positives sur l'action des syndicats	39
Tableau n°11 : appréciations négatives sur l'action syndicale	41

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : salaire et charges à supporter	22
Graphique n°2 : informations sur les heures supplémentaires	24
Graphique n°3 : règlement intérieur et procédure d'application des sanctions	27
Graphique n°4 : affiliation à la CNaPS et paiement des cotisations	28
Graphique n°5 : femmes et hommes sous CDI et CDD	29
Graphique n°6 : répartition des travailleurs par type de contrat	31
Graphique n° 7: cas de violation de la dignité humaine signalés par les travailleurs	33
Graphique n°8 : nombre de syndicats implantés dans les entreprises	37
Graphique n°9 : facteurs de motivation ou d'absence de motivation à l'adhésion syndicale	43
Graphique n°10 : action des délégués du personnel face aux problèmes rencontrés par les travailleurs	46

## LISTE DES ABREVIATIONS

ACT	Association for Contract Textile
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CNaPS	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CODIS	Conseil de Discipline
COVID-19	Corona Virus Disease 19
EDBM	Economic Development Board of Madagascar
ETI	Ethical Trading Initiative
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
FISEMA/SEMPIZOF	Firaisan'ny Sendikan'ny Mpiasa eto Madagasikara/ Sendikan'ny Mpiasan'ny Zone Franche
GFA	Global Framework Agreement
GOTS	Global Organic Textile Standard
GSV	Global Security Verification
ICS	Initiative for Compliance and Sustainability
INSTAT	Institut National des Statistiques
SEKRIMA	Sendika Krisitianina Malgasy
SEREMA	Sendika Revolisionera Malagasy
SMETA	Sedex Members Ethical Trade Audit
SRMM	Sendika Reharehan'ny Mpiasa Malagasy
SVS	Syndicalisme et Vie des Sociétés Madagascar
TM	Tolon'ny Mpiasa
UGTM	Union des Groupements des Travailleurs de Madagascar
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production

## RESUME EXECUTIF

La présente étude a pour objectif de consolider le dialogue social dans les usines produisant pour les marques avec GFA et les membres d'ACT, en permettant aux syndicats de définir des stratégies pour renforcer leur présence et leur capacité à cet effet. Elle est réalisée dans un contexte de difficultés socio-économiques aiguës résultant d'une combinaison de facteurs d'origine aussi bien interne au pays qu'international. Dans un tel contexte, le secteur textile, habillement, chaussures et cuir joue un rôle important en raison de sa capacité de proposition d'emploi qui reste relativement important, notamment dans deux agglomérations : Antananarivo et Antsirabe.

Il est ainsi important, dans ces entreprises visées par l'étude d'examiner avec attention, d'une part, certains aspects cruciaux de la vie des travailleurs, tels que les conditions générales de travail, y compris la sécurité et la santé au travail, la sécurité sociale, le respect des droits humains fondamentaux au travail et, d'autre part, les conditions les plus marquantes dans lesquelles les organisations syndicales présentes et les délégués du personnel s'efforcent d'accomplir les missions qui leur sont dévolues par les normes internationales et la législation en vigueur. Car les travailleurs en position d'infériorité sur le marché du travail se sentent pour la plupart livrés à eux-mêmes et ont besoin, beaucoup plus qu'en période normale, d'un appui renforcé de la part des syndicats pour faire face à leurs difficultés quotidiennes et à ce qu'ils ressentent comme des situations d'abus.

De ce qui précède, l'étude est divisée en trois grandes parties : (1) un compte-rendu de l'approche méthodologique, (2) la restitution des résultats des investigations réalisées ; (3) quelques recommandations tirées des principaux problèmes que ces investigations ont mis au jour.

### I. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La présente étude est basée sur une collecte de données effectuée dans 10 entreprises franches dont 06 sises à Antananarivo et 04 à Antsirabe. L'enquête a été menée par une équipe composée d'un lead auditeur social et environnemental et de deux assistants.

Outre les travaux de documentation, les principales données exploitées résultent des entretiens avec les représentants de la direction de chaque entreprise (principalement les directeurs et responsables des ressources humaines), les délégués du personnel et un échantillon d'ouvriers membres de syndicats ou non. Le nombre total de personnes interrogées est de 70, décomposé en 33 travailleurs

membres de syndicats (y compris les délégués du personnel), 28 travailleurs non membres de syndicats et 9 représentants de la direction.

Eu égard à l'objectif, l'approche est beaucoup plus qualitative que quantitative. Il n'a pas été fait de séparation étanche entre les informations émanant des représentants de l'employeur et celles obtenues des travailleurs, des délégués du personnel et des syndicats. La même importance a été accordée aux informations objectivement vérifiables, aux perceptions et aux opinions personnelles des personnes interrogées.

## II. CONDITIONS GENERALES DE TRAVAIL

### - Rémunération :

Même si le salaire minimum règlementaire semble être respecté par la plupart des entreprises, du moins sur le papier, des cas sont relevés où, en réalité, les travailleurs ne touchent pas ce minimum. En particulier, des travailleurs rémunérés au rendement se plaignent soit de ne pas toucher le minimum pour cause de target non atteint, soit d'être obligés de travailler au-delà de la durée légale de travail pour atteindre le target. En outre, les travailleurs interrogés soulèvent que le salaire ne couvre pas les charges quotidiennes, notamment les frais scolaires des enfants auxquels viennent s'ajouter les dettes auprès de la banque ou de la CNaPS. Le problème des difficultés des travailleurs à calculer leurs gains et à comprendre la fiche de paie est également soulevé.

### - Temps de travail :

Si les horaires de travail communiqués par la plupart des entreprises impliquent une durée de travail de 40 heures à 42 heures par semaine, dans la pratique, il existe des étirements d'horaires dépendant des exigences du client en termes de délai de livraison. Il en résulte de très larges dépassements de la durée légale de travail, allant parfois au-delà du plafond règlementaire d'heures supplémentaires.

### - Heures supplémentaires :

Certaines entreprises ont une pratique très positive qui consiste à rechercher le consentement écrit des travailleurs pour leur faire faire des heures supplémentaires. Cependant, dans d'autres entreprises, des dépassements du plafond de 20 heures supplémentaires par semaine autorisé par la règlementation sont signalés. Cette situation résulte probablement des informations déjà évoquées ci-dessus sur l'obligation d'atteindre le target et les étirements d'horaires dictés par le délai de livraison. Les travailleurs déclarent avoir besoin des heures supplémentaires dont la

rémunération peut améliorer sensiblement leur revenu. Mais il est vrai que des problèmes de paiement des heures supplémentaires sont également soulevés.

- **Règlement intérieur et application des sanctions disciplinaires :**

Toutes les entreprises objets de l'enquête ont un règlement intérieur qui contient, dans la plupart des cas une procédure de mise en œuvre des sanctions. Il est toutefois rapporté que dans une grande partie de ces entreprises couvertes par l'étude, les travailleurs se sentent victimes de sanctions abusives liées à des targets non atteints ou à des absences pour motifs médicaux. Des cas de sanctions imposées par les responsables des ateliers, sans respect du droit de la défense sont également signalés.

- **Affiliation à la CNaPS et paiement des cotisations :**

La majorité des entreprises visées par l'étude ont affilié la totalité de leurs travailleurs à la CNaPS. Toutefois, dans plusieurs d'entre elles, la cotisation est retenue sur le salaire, sans que les travailleurs bénéficient de leurs droits auprès de la CNaPS, notamment les prestations familiales. Cette situation semble résulter de défaillances de l'employeur quant au versement de ces cotisations à la CNaPS.

- **Services médicaux du travail :**

Des problèmes de non adhésion ou de suspension de l'accès au service médical suite au défaut de paiement des cotisations sont évoqués par les travailleurs.

- **Profil genre des travailleurs :**

A l'instar de la plupart des entreprises franches œuvrant dans la même branche, les travailleurs féminins prédominent dans l'effectif des entreprises étudiées. Cependant, des inégalités sont signalées au niveau du poste occupé, où les femmes occuperaient des postes peu qualifiés tandis que ceux requérant des qualifications plus élevées sont plutôt occupés par des hommes. En outre, il est rapporté des cas où les femmes enceintes ou en allaitement sont tenues au même target que les autres travailleurs, risquant ainsi de toucher un salaire inférieur en raison d'une capacité de production réduite pendant la période de grossesse et d'allaitement.

- **Contrat de travail :**

Les principaux problèmes soulevés concernent, d'une part le fait de signer le contrat sans être en mesure de bien en comprendre le contenu, d'autre part, le nombre croissant de travailleurs temporaires embauchés et, enfin, l'abus de l'engagement temporaire entraînant des situations de précarité prolongées.

- **Licenciement :**

Trois cas de licenciement massif de travailleurs sont signalés, dont un lié aux difficultés économiques résultant de la pandémie de la COVID-19 et deux autres résultant de litiges collectifs. Outre ces cas de licenciement de travailleurs par dizaines, voire par centaines, un problème fréquemment évoqué concerne le grand décalage entre la date de cessation du contrat de travail et le règlement du solde de tout compte.

- **Protection de la grossesse et de la maternité :**

Les principaux problèmes soulevés concernent la difficulté de jouissance du congé de maternité, ainsi que les formes directes et indirectes de restriction au repos pour allaitement.

- **Respect de la dignité des travailleurs :**

Des cas sont signalés où les travailleurs féminins seraient contraints d'accepter des relations sexuelles directement ou indirectement exigées par des cadres des entreprises, afin de ne pas être inquiétés dans leur emploi. En outre, des cas de violence verbale (propos humiliants adressés habituellement aux travailleurs) ou même physique (agression d'un travailleur par un cadre) ont été signalés dans deux entreprises différentes.

- **Cas de COVID-19 sur les lieux de travail, mesures sanitaires préventives, impacts sur l'emploi et le revenu des travailleurs**

Les travailleurs des entreprises étudiées n'ont pas été épargnés par la COVID-19. Des cas graves voire mortels ont été enregistrés. Mais les mesures sanitaires prises ont eu des impacts importants sur le revenu et les conditions de travail : licenciements, arrêts de travail résultant de la fermeture due au confinement, diminution du salaire résultant de la baisse des commandes de la part des clients, inexistence de moyens de transport.

- **Aide sociale aux employés :**

Pour faire face aux difficultés résultant de la pandémie, certaines entreprises ont pris des mesures d'aide financière ou en denrées alimentaires au bénéfice de leurs travailleurs, notamment ceux faisant face aux difficultés les plus aiguës.

### III. VIE SYNDICALE, DELEGATION DU PERSONNEL ET NEGOCIATION COLLECTIVE

- Toutes les entreprises connaissent l'implantation d'au moins un syndicat, section d'une centrale syndicale d'envergure nationale. Dans la plupart d'entre eux existent même deux à quatre syndicats. Les membres prédominants seraient les travailleurs du sexe féminin, âgés de 30 à 45 ans.
- Cependant, sont observées de la part de l'employeur des formes de restriction du droit de création et d'adhésion aux syndicats, ainsi que des cas de refus parfois systématiques de donner suite aux propositions et revendications syndicales ainsi qu'aux demandes de rencontres formulées par les syndicats.
- Les perceptions concernant l'efficacité de l'action syndicale sont partagées. Elles portent sur l'organisation de formations pour les membres ou les délégués du personnel, la capacité de négociation collective, la capacité de protéger ses membres et ses délégués du personnel contre les violations de droits sensibles, les licenciements perçus comme abusifs, la qualité de la relation avec l'employeur.
- Une partie des travailleurs membres de syndicats est motivée par l'aspiration de mieux connaître ses droits, de pouvoir dialoguer avec l'employeur pour de meilleures conditions de vie et de travail. Cela favorise une disposition pour une syndicalisation durable. Par contre, il est observé un phénomène de syndicalisation ponctuelle dictée par le souci d'avoir l'appui syndical pour avoir gain de cause dans des dossiers litigieux.
- Ceux qui n'ont pas adhéré ou qui ont quitté leur syndicat d'appartenance invoquent des raisons comme le désintérêt dû à l'incapacité des syndicats à protéger réellement les intérêts des travailleurs, le manque de visibilité des syndicats, le manque de temps pour les réunions en raison de la pression du travail, la peur des représailles possibles de l'employeur, l'incapacité de régler les arriérés de cotisations.
- La plupart des entreprises ont des délégués du personnel, contre quelques-unes qui n'en ont aucun soit en raison du licenciement ou du départ des délégués existants, soit faute pour l'employeur d'organiser l'élection.
- Des perceptions positives sur l'action des syndicats ont été livrées par les travailleurs dans sept entreprises.

- Les difficultés rencontrées par les délégués du personnel dans l’accomplissement de leurs missions sont liées à des facteurs multiples comme le refus de l’employeur de reconnaître ses obligations envers la représentation des travailleurs, l’absence de suite aux doléances des travailleurs, l’absence de solidarité entre délégués du personnel due aux rivalités entre syndicats, le faible niveau de connaissances dans le domaine de la législation du travail, la faible capacité de proposition en situation de négociation collective, ainsi que des allégations de corruption.
- Les moyens d’actions auxquels les délégués du personnel ont recours sont variés : voie du dialogue, démarches associant les travailleurs (collecte de signatures), différend collectif, saisine de l’inspection du travail. Il est à noter que certains délégués du personnel, pour conserver leur emploi, choisissent de rester passifs ou même de s’allier à la direction.

#### IV. RECOMMANDATIONS

Malgré les difficultés rencontrées durant sa réalisation, l’étude effectuée dans les dix entreprises sélectionnées a permis d’établir que la situation générale des relations de travail, des conditions de travail, de l’exercice du droit syndical et du droit de représentation du personnel appelle au renforcement du dialogue social. Ceci passe par une plus grande implication des syndicats affiliés à IndustriAll dans le secteur concerné, en particulier dans les entreprises produisant pour les marques avec GFA et les membres d’ACT.

Les réalités qui se sont dégagées de l’enquête, ainsi que les concertations menées avec les responsables syndicaux des deux villes d’étude ont permis la formulation des recommandations ci-après.

1. Il est important que tous les acteurs accordent une attention particulière aux conditions d’emploi et de travail par rapport auxquelles les travailleurs sont hautement sensibles, notamment :
  - La stabilité de l’engagement
  - Le temps de travail
  - Le salaire et le revenu
  - L’accès à la sécurité sociale
  - La protection de la grossesse et de la maternité
  - L’égalité entre hommes et femmes
  - Le respect de la dignité des travailleurs.

2. Les organisations syndicales gagneront à adopter de concert une stratégie d'approche de la capacité de dialogue, axée sur les actions prioritaires ci-après :
  - le renforcement de la capacité de dialogue et de négociation des délégués syndicaux et des délégués du personnel en matière de textes et procédures, de communication et de négociation, ainsi qu'en économie d'entreprise ;
  - la redynamisation et la fidélisation des membres actifs avec l'utilisation des outils modernes offerts par les technologies ;
  - l'amélioration de l'image des syndicats en termes d'éthique et de performance.
3. L'implication des entreprises est également recommandée, notamment dans le dialogue social et la négociation collective par l'institution des comités d'entreprise et des conventions collectives d'entreprise, s'inspirant d'une démarche au niveau de la branche.
4. La pratique des audits réguliers commandités par les clients mérite d'être repensée pour que les valeurs véhiculées continuent d'être respectées dans les entreprises concernées.
5. En matière d'inspection du travail, il est recommandé qu'une présence prioritaire soit accordée aux entreprises du secteur textile en raison de la forte densité de main-d'œuvre qui y est employée.

# 1. INTRODUCTION

Les difficultés économiques chroniques que Madagascar connaît depuis des dizaines d'années sont caractérisées entre autres par la situation catastrophique de l'emploi et la précarité de la condition des travailleurs. En effet, l'enracinement d'un chômage structurel à peine masqué par le large recours à un sous-emploi dans l'économie informelle est observé, en raison des échecs successifs des politiques et programmes divers expérimentés dans le pays. Le problème est aggravé par de fréquentes crises conjoncturelles de l'emploi, résultant aussi bien des soubresauts de la vie politique interne et des catastrophes naturelles à répétition que de facteurs d'origine externe comme la crise financière de 2008 ou la pandémie de la COVID-19, dont Madagascar, à l'instar de nombreux autres pays, peine encore à se relever<sup>1</sup>.

Dans un tel contexte, il est difficile de détourner le regard du secteur textile, habillement, chaussures et cuir qui, comptant 265 entreprises franches opérationnelles en 2020<sup>2</sup>, avec leurs 200 000 emplois créés<sup>3</sup> est considéré comme un des principaux pourvoyeurs d'emploi pour des travailleurs à faible employabilité, même si l'épanouissement de ce secteur se trouve également entravé par les facteurs de blocages évoqués précédemment.

Notamment en raison du déséquilibre du marché du travail, il importe de prêter attention à certains aspects cruciaux de la vie des travailleurs, tels que les conditions générales de travail, y compris la sécurité et la santé au travail, la sécurité sociale, le respect des droits humains fondamentaux au travail. Le rôle des syndicats est alors central, étant donné que les travailleurs souvent en perte de repères ont besoin d'un accompagnement renforcé, tandis que, pour l'employeur, avoir un interlocuteur à la hauteur s'avère incontournable dans un contexte où un dialogue social de bonne qualité s'impose de plus en plus comme une nécessité vitale.

Or, force est de constater que la présence et l'action syndicales se trouvent affaiblies par la pauvreté et la forte augmentation de la demande d'emploi assorties à la raréfaction de l'offre.

Depuis le début de la pandémie, un grand nombre de personnes ont perdu leur travail, le couple pour certains foyers, l'un des conjoints pour d'autres<sup>4</sup>. Même si

---

<sup>1</sup> <https://www.banquemondiale.org/fr/country/madagascar/overview#1>

<sup>2</sup> <https://edbm.mg/liste-des-zones-et-entreprises-franches-operationnelles-septembre-2020/>

<sup>3</sup> <https://edbm.mg/wp-content/uploads/2018/01/Newsletter-EDBM-n°2.pdf>

<sup>4</sup> <https://>

[www.instat.mg/documents/upload/main/INSTAT\\_Emploi%20et%20Covid19\\_aout%202020.pdf](http://www.instat.mg/documents/upload/main/INSTAT_Emploi%20et%20Covid19_aout%202020.pdf)

des données actualisées sur l'ampleur exacte de la perte d'emploi liée à la COVID-19 ne semblent pas encore disponibles au moment de la rédaction du présent rapport, il est permis d'affirmer que cette situation limite la capacité d'action des syndicats et met l'employeur en position de dicter unilatéralement ses règles vis-à-vis des travailleurs. Ces derniers, de peur de perdre leur emploi, se résignent à subir ce qu'ils pensent être des violations de leurs droits et des pressions au travail souvent anormales allant jusqu'à l'atteinte à la dignité et au harcèlement. Cela concerne aussi bien les responsables syndicaux et les représentants du personnel que les simples ouvriers et employés.

L'objectif général de cette étude est ainsi de contribuer à l'augmentation de la présence des affiliés d'IndustriAll dans les usines produisant pour les marques avec GFA et les membres d'ACT et de permettre aux syndicats de définir des stratégies pour établir un dialogue social au niveau du lieu de travail et de l'industrie, notamment en matière de droit syndical et de liberté syndicale, de salaires, d'avantages sociaux et de lutte contre la violence à l'égard des femmes. Pour ce faire, l'étude s'efforce de donner une vue d'ensemble des entreprises étudiées, concernant des informations essentielles pour les missions des syndicats.

De ce fait, après avoir présenté la démarche méthodologique adoptée, l'étude rendra tout suite compte des résultats obtenus portant dans un premier temps sur des données générales sur les entreprises étudiées, dans un second temps sur la situation des conditions générales de travail et, en dernier lieu, sur la vie syndicale. Quelques recommandations sont formulées à la suite des différentes analyses.

## 2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La présente étude est basée sur une collecte de données effectuée dans 10 entreprises franches dont 06 sises à Antananarivo et 04 à Antsirabe. L'enquête a été menée par une équipe composée d'un lead auditeur social et environnemental et de deux assistants.

La première étape du travail consistait à trouver les contacts des entreprises cibles sur internet ou grâce à des relations et camarades dans les entreprises concernées. La deuxième était les entretiens avec la Direction de chaque entreprise. La troisième étape consistait à effectuer les entretiens avec les délégués du personnel, tandis que la quatrième et dernière étape était de s'entretenir avec les ouvriers en général.

L'objectif étant plus de donner une vue d'ensemble du chantier qui attend les syndicats que de relever de manière exhaustive des cas d'illégalités ou de doléances

des travailleurs, la présentation des résultats est faite selon une approche beaucoup plus qualitative que quantitative. Dans le même but, il n'a pas été fait de séparation étanche entre les informations émanant des représentants de l'employeur et celles obtenues des travailleurs, des délégués du personnel et des syndicats. En outre, l'étude accorde la même importance aux informations objectivement vérifiables, aux perceptions et aux opinions personnelles des personnes interrogées.

Le tableau ci-après donne le nombre de personnes approchées par qualité et par société :

*Tableau n°1 : nombre de personnes approchées durant l'enquête*

ENTREPRISE	SYNDICAT				TOTAL PAR ENTREPRISE	
	SEKRIMA	FISEMA /SEMPIZOF	AUTRES SYNDICATS	NON AFFILIES	RH	
ABE4	1	2	2	3	1	9
ABE3	2	1	0	3	1	7
ABE2	0	1	4	3	1	9
ABE1	0	2	2	3	1	8
ANTA6	0	2	1	3	1	7
ANTA5	0	0	2	3	1	6
ANTA4	0	2	2	3	1	8
ANTA3	1	1	1	3	1	7
ANTA2	2	0	1	3	1	7
ANTA1	1	0	0	1	0	2
TOTAL PAR SYNDICAT	7	11	15	28	9	70

Un certain nombre de difficultés ont limité l'accès aux informations. Une des entreprises contactées s'est désistée au dernier moment, refusant toute communication à la date convenue.

Par ailleurs, dans certaines sociétés, la Direction a visiblement « conditionné » les délégués du personnel avant l'entretien, pour qu'ils donnent des réponses positives aux questions posées. Il a fallu en moyenne 15 minutes d'explications préliminaires pour les mettre en confiance et pour leur expliquer les objectifs et les objets de l'entretien. En outre, le fait qu'ils sont habitués à discuter avec les auditeurs mandatés par les clients dans le cadre du processus d'obtention du certificat a faussé le déroulement des entretiens. De ce fait, d'autres rencontres hors du site ont dû être organisées en-dehors de l'entreprise pour leur permettre de s'exprimer plus librement.

Quant aux ouvriers, si certains étaient contents de pouvoir s'exprimer, d'autres avaient manifestement peur des représailles.

### 3. RESULTATS DE L'ETUDE SUR L'INDUSTRIE TEXTILE

#### 3.1. DONNEES GENERALES

##### 3.1.1. Cadre juridique et normatif

L'enquête a eu comme objet l'application de la législation du travail et de la sécurité sociale, ainsi que l'affiliation des entreprises aux différentes normes et certifications.

##### 3.1.1.1. Cadre juridique

Le cadre juridique pris comme référence dans l'étude est principalement constitué de :

- Les normes internationales du travail ratifiées par Madagascar ;
- La loi n° 2003-044 du 28 Juillet 2004 portant code du travail et ses textes d'application, notamment la réglementation concernant le droit syndical, la représentation du personnel, la négociation collective, le dialogue social en général ;
- La loi n° 2007-037 du 14 Janvier 2008 sur les Zones et Entreprises Franches à Madagascar ;
- La loi n° 94-026 du 17 novembre 1994 portant code de protection sociale ;
- Le code de prévoyance sociale et les textes subséquents ;

- La note d'instruction n°027-MTEFPLS du 26 mars 2020 prescrivant les mesures de prévention sanitaire en milieu du travail face à la COVID-19.

#### a. Adhésion aux codes de conduite et certifications

Le tableau ci-dessous donne la situation de la certification sociale des entreprises objets de l'étude.

*Tableau n°2 : situation des certifications sociales par entreprise*

	BSCI	WRAP	ETI/SMETA	GOTS	ICS	GSV
ABE4	1	1	1	0	0	0
ABE3	1	1	1	1	1	0
ABE2	1	1	0	0	0	0
ABE1	1	1	0	0	0	0
ANTA6	1	1	1	0	0	0
ANTA5	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
ANTA4	0	1	0	0	0	1
ANTA3	1	1	1	0	0	0
ANTA2	N.A	N.A	N.A	0	N.A	N.A
ANTA1	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A

*1 : Certification disponible*

*0 : Non certifié*

*N.A : Non Disponible*

Ces chiffres illustrent les performances des entreprises selon les résultats des audits sociaux et environnementaux. Les certifications montrent aussi l'attention que les clients portent vis-à-vis de leurs fournisseurs en matière de droits des travailleurs et de l'environnement.

Chaque client propose son propre code de conduite. Il s'agit d'un document qui énonce un ensemble de principes et de valeurs traduisant les convictions des clients et leurs attentes envers leurs partenaires commerciaux.

Le code de conduite se réfère à des instruments internationaux tels que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Les entreprises qui adhèrent au code de conduite s'engagent à respecter les principes énoncés dans ce document et à assumer, dans leur sphère d'influence, leur responsabilité vis-à-vis du respect des droits de l'homme en général et des droits sociaux en particulier.

La validité des certificats est limitée dans le temps. Des mécanismes de suivi, confiés à des auditeurs locaux et étrangers sont mis en œuvre afin d'assurer la conformité des entreprises aux exigences des clients exprimées dans le code de conduite.

### 3.1.2. Les déterminants et les obstacles aux investissements

Les principaux éléments qui incitent les opérateurs économiques étrangers et nationaux à implanter des entreprises franches à Madagascar sont le faible coût de la main-d'œuvre et son niveau de qualification relativement bon, la disponibilité des matières premières, les dispositions législatives et réglementaires favorables.

Par contre, un certain nombre d'obstacles sont évoqués, comme les coûts des facteurs élevés (électricité, communication, loyer industriel, etc.), l'instabilité politique, la corruption, l'insécurité.

## 3.2. VUE PANORAMIQUE DES CONDITIONS GENERALES DE TRAVAIL

### 3.2.1. Perceptions positives et négatives de certains aspects essentiels des conditions de travail

L'analyse qui suit porte sur sept aspects essentiels des conditions de travail où les travailleurs et délégués du personnel interrogés ont pu livrer des perceptions du point de vue du couple positif/négatif. Les travailleurs se sont exprimés sur les questions liées à la rémunération, au temps de travail, aux heures supplémentaires, au règlement intérieur et à l'application des sanctions, à la protection de la grossesse et de la maternité, à la jouissance des prestations de la CNaPS, au profil genre des travailleurs.

### 3.2.1.1. Rémunération

Tableau n°3 : informations et perceptions concernant le salaire

INFORMATION	ENTREPRISES CONCERNEES	
	Nb	LISTE
Salaire minimum respecté	9	ABE1 - AB2 - ABE3 - ABE4 - ANTA1 - ANTA2 - ANTA3 - ANTA5 - ANTA6
Information non obtenue sur le salaire minimum	1	ANTA 4
Calcul des gains non maîtrisé par les travailleurs	3	ABE1 - AB2 - ANTA4
Le salaire ne couvre pas les dettes et autres charges	4	ABE1 - ABE4 - ABE3 - ANTA3
Retards de paiement du salaire	1	ANTA5
Temps de permission insuffisant pour aller à la banque	1	ABE2
Païement après les heures de travail	1	ANTA4

On sait que dans neuf des dix entreprises objets de l'enquête (l'information n'a pas pu être obtenue auprès d'une entreprise), le salaire minimum est respecté. Notons que selon un décret de 2019, ce salaire minimum est de 200 000 Ariary à l'embauche pour les catégories professionnelles M1-1A<sup>5</sup>.

Cependant, dans quatre entreprises, les travailleurs interrogés soulèvent que le salaire ne couvre pas les charges quotidiennes, notamment les frais scolaires des enfants auxquels viennent s'ajouter les dettes auprès de la banque<sup>6</sup> ou de la CNaPS<sup>7</sup>.

Par ailleurs, il n'a pas pu être précisé par les personnes enquêtées si l'entreprise a une grille interne propre tenant compte de ce salaire minimum réglementaire, ni comment cette grille est appliquée au système de rémunération au rendement appliquée dans la plupart des entreprises franches de la branche textile et habillement.

<sup>5</sup> Pour cette année 2022, les procédures de négociation et de réglementation de la hausse du salaire minimum ainsi que pour les autres catégories professionnelles sont en cours.

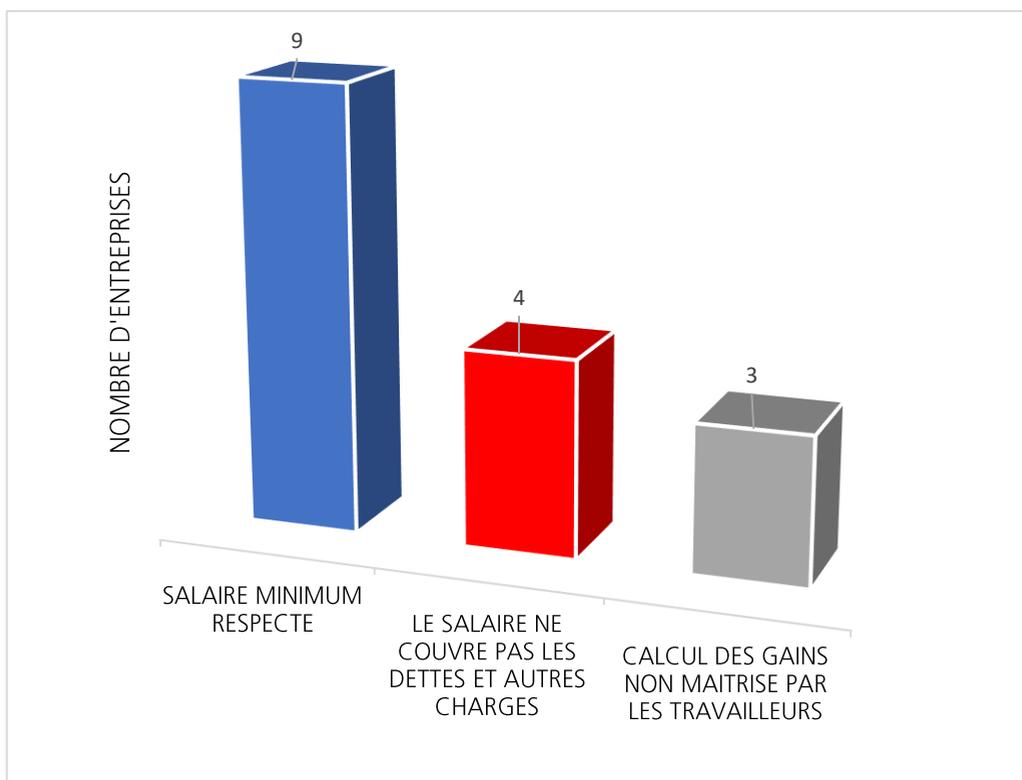
<sup>6</sup> Les travailleurs sont enclins à contracter des prêts bancaires.

<sup>7</sup> La CNaPS a également octroyé des prêts aux travailleurs en difficulté dues au chômage total ou partiel lié à la pandémie de la COVID-19.

Dans une entreprise, il est signalé que les ouvriers sont obligés de travailler « gratuitement » jusqu'à 21 heures ainsi que le dimanche lorsqu'ils n'arrivent pas à atteindre le target durant les horaires normaux de travail.

Enfin, un certain nombre de problèmes est soulevé : difficultés des travailleurs à calculer leurs gains et à comprendre la fiche de paie, insuffisance du temps d'absence accordé par l'employeur pour aller percevoir la paye à la banque, paiement du salaire en-dehors des heures de travail, etc.

Graphique n°1 : salaire et charges à supporter



### 3.2.1.2. Durée de travail

Tableau n°4 : durée de travail déclarée par l'entreprise

ENTREPRISE	HORAIRES DE TRAVAIL	DUREE DE TRAVAIL/SEMAINE
ABE1	(7H x 5) + (5Hx1)	40H
ABE2	(7H x 5) + (5Hx1)	40H
ABE3	8H30 x 5	42H30
ABE4	8H30 x 5	42H30
ANTA3	8H30 x 5	42H30
ANTA 5	(7H x 5) + (5Hx1)	40H
ANTA6	(7H x 5) + (5Hx1)	40H

Les horaires normaux de travail sont connus dans sept entreprises. Dans quatre d'entre elles, la durée normale de travail est de 7 heures par jour du lundi au vendredi et 5 heures le samedi, soit un total de 40 heures par semaine. Les trois restantes ont une durée normale de travail de 8 heures et demie du lundi au vendredi, soit 42 heures et demie par semaine.

### 3.2.1.3. Dépassements de la durée légale de travail

Le tableau ci-dessous rapporte les informations et perceptions livrées par les travailleurs et les délégués du personnel interrogés, concernant les dépassements de la durée légale de travail. Informations et perceptions sont reprises par entreprise, de manière presque brute, pour essayer de refléter le sentiment général concernant cette question des heures supplémentaires qui figure sans doute parmi les problèmes les plus sensibles analysés dans le présent rapport.

Tableau n°5 : dépassements de la durée légale de travail – déclarations des travailleurs et des délégués du personnel

DECLARATIONS	ENTREPRISE CONCERNEE
Les heures supplémentaires dépassent souvent les 20 heures par semaine, surtout à la finition - travail de plus de 60H sans explications claires du paiement - parfois jusqu'à 21h voire jusqu'à l'aube.	ABE1
Les heures supplémentaires sont calculées à partir de 15 heures, et les samedis à partir de midi - les dépassements des 60 heures sont cachés et les dépassements précédents n'ont pas été payés.	ABE2
Les heures supplémentaires sont calculées à partir de 15 heures, et les samedis à partir de midi - Il n'y avait pas d'heures supplémentaires pendant les confinements.	ABE3
Les heures supplémentaires sont calculées à partir de 15 heures, et les samedis à partir de midi - Il n'y avait pas d'heures supplémentaires pendant les confinements.	ABE4
Les travailleurs sont forcés de faire des heures supplémentaires.	ANTA1
Les heures supplémentaires sont calculées à partir de la fin des heures normales - Il n'y avait pas d'heures supplémentaires pendant les confinements.	ANTA2
Les heures supplémentaires sont calculées à partir de 15 heures, et les samedis à partir de midi - très peu d'heures supplémentaires - Il n'y avait pas d'heures supplémentaires pendant les confinements.	ANTA3
Les employés signent des fiches pour accord aux travaux effectués en heures supplémentaires.	ANTA4
Il n'y avait pas d'heures supplémentaires pendant les confinements.	ANTA6

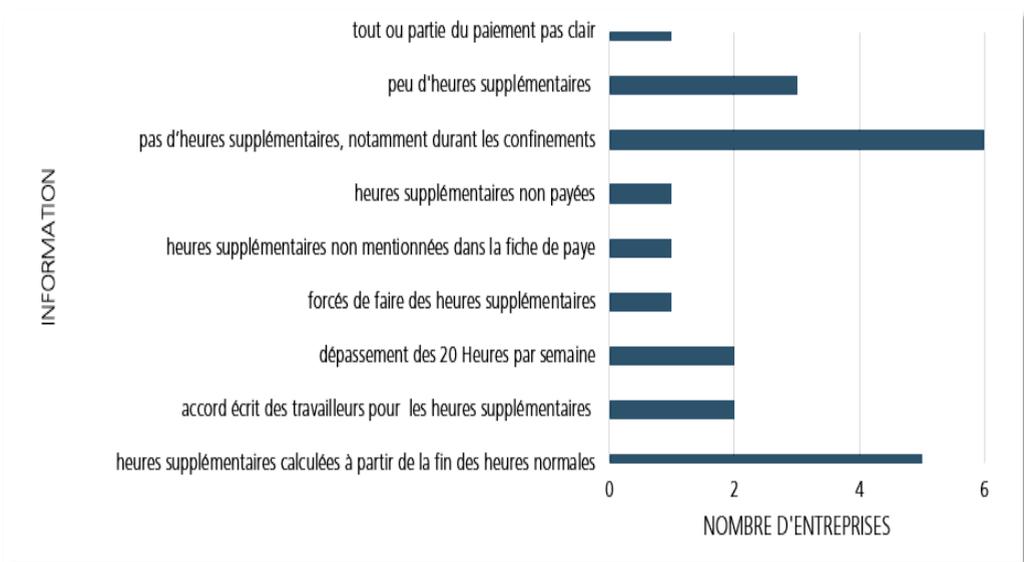
## Commentaires :

Les informations rapportées par le tableau n°5 ci-dessus portent sur six entreprises et concernent des dimensions variées : l'existence plus ou moins permanente de la pratique, son inexistence due ou non au contexte de pandémie de la COVID-19, les situations liées à des perceptions d'abus ou d'illégalité, ou encore les pratiques qui pourraient être perçues comme positives.

Le code du travail définit les heures supplémentaires comme étant des heures de travail effectuées au-delà de la durée légale de travail. Pour les secteurs non agricoles, le même code du travail dispose que cette durée légale de travail est de 173,33 heures par mois.

Cependant, les textes réglementaires qui ont déjà préexisté à l'actuel code du travail, mais qui restent applicables stipulent que les heures supplémentaires et leur rémunération majorée se calculent dans le cadre de la semaine. Le plafond d'heures supplémentaires admis hebdomadairement par la réglementation est de 20 heures par semaine. Si le droit commun conditionne le recours aux heures supplémentaires par l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail du ressort, la loi sur les entreprises franches dispose que, pour ces dernières, 5 heures supplémentaires par semaine sont dispensées de cette autorisation.

Graphique n°2 : informations sur les heures supplémentaires



## Commentaires :

Cinq des entreprises objets de la présente étude (ABE2- ABE3 - ABE4 - ANTA2 - ANTA3) considèrent comme heures supplémentaires les heures de travail effectuées chaque jour au-delà des horaires normaux de travail, ce qui, par rapport à la règle des calculs hebdomadaires, peut entraîner des nuances de décompte s'il existe des jours d'absence du travailleur.

Les travailleurs de l'entreprise ANTA1 déclarent être « forcés » de faire des heures supplémentaires. Une telle affirmation est à prendre avec prudence en raison du caractère d'ordre public des règles régissant les heures supplémentaires : les heures supplémentaires autorisées par la loi ou par l'inspecteur du travail sont obligatoires pour les travailleurs concernés, tandis que sans de telles autorisations, le recours aux heures supplémentaires est interdit, même avec le consentement des travailleurs. Cependant, à défaut d'informations précises sur les autorisations, la déclaration a quand même été rapportée ici car elle constitue le seul indice permettant de signaler l'existence de recours aux heures supplémentaires dans l'entreprise ANTA1.

Deux entreprises (ABE1 et ANTA4) recherchent le consentement écrit des travailleurs pour leur faire faire des heures supplémentaires. Cette pratique peut influencer de manière positive le climat social. Malheureusement, concernant ABE1, un tel effet positif semble être neutralisé par des irrégularités dénoncées par les travailleurs, concernant le volume excessif des heures supplémentaires effectuées et leur rémunération.

En effet, ABE1 et ABE2 sont les deux entreprises où de larges dépassements de la durée légale de travail sont rapportés par les travailleurs : le plafond réglementaire de 20 heures supplémentaires par semaine serait même largement dépassé, alors que, selon le code du travail, la violation de ce plafond est constitutive d'une infraction pénale. Un tel problème est particulièrement signalé dans la société ABE2 où les travailleurs, femmes enceintes incluses affirment être fréquemment obligés de travailler de manière continue, sans même pouvoir prendre la pause-déjeuner, pour atteindre le target.

Des problèmes de paiement des heures supplémentaires sont signalés dans deux entreprises. Ils concernent particulièrement les heures travaillées en dépassement des 20 heures supplémentaires par semaine admises par la réglementation. Pour ABE1, les travailleurs affirment que le calcul de ces heures et de leur rémunération n'est pas clair. De leur côté, les travailleurs de ABE2 déclarent que, non seulement, ces heures supplémentaires illégales ne figurent pas dans la fiche de paye, mais, en outre, il existe des mois où elles n'ont pas été payées par l'employeur.

Mais ces doléances ne signifient pas pour autant que les travailleurs sont contre le recours aux heures supplémentaires, lesquelles contribuent à augmenter sensiblement le revenu. Il leur est même arrivé de regretter l'inexistence ou la rareté des heures supplémentaires, notamment durant les périodes de confinement où la baisse importante de leur revenu et l'endettement qui en a résulté les ont mis dans une situation particulièrement précaire.

#### 3.2.1.4. Règlement intérieur et application des sanctions disciplinaires

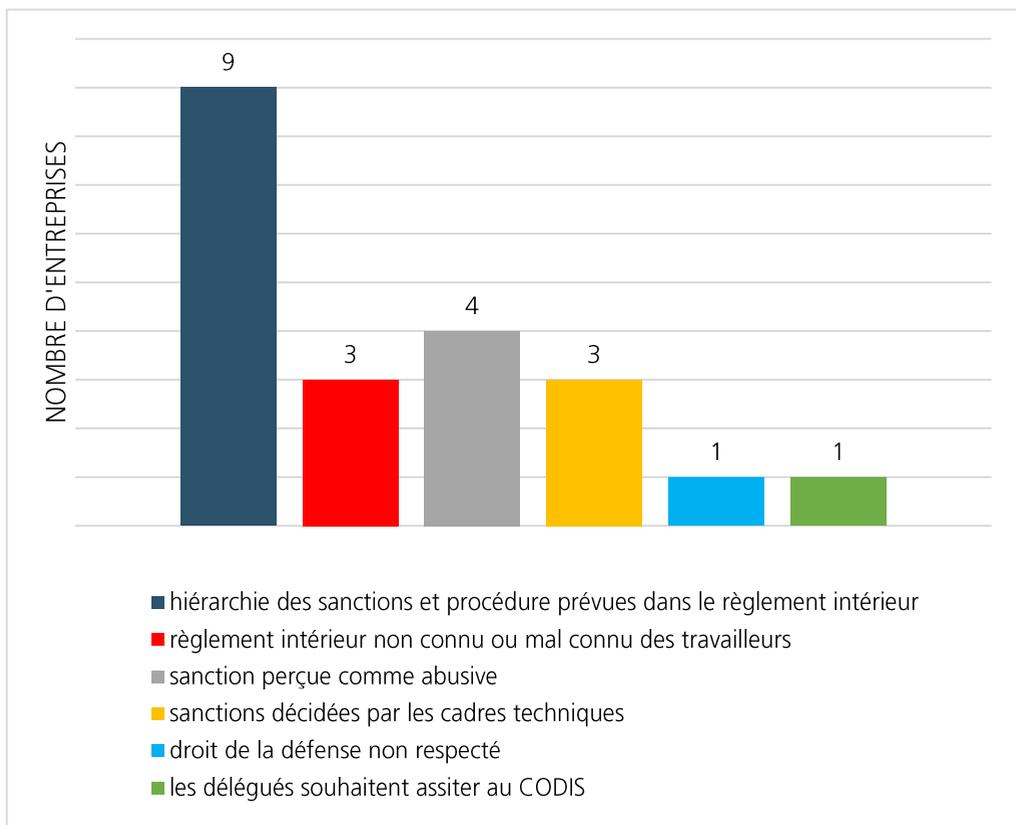
Toutes les entreprises objets de l'enquête ont un règlement intérieur.

Sauf pour ANTA4 dont l'information n'a pu être obtenue, il a été communiqué que le règlement intérieur contient des dispositions sur la hiérarchie des sanctions et la procédure disciplinaire. Il est signalé dans l'une de ces entreprises que les délégués du personnel peuvent intervenir auprès de l'employeur si le travailleur concerné conteste la sanction qui lui est infligée.

Toutefois, l'existence d'un règlement intérieur ne semble pas garantir nécessairement une bonne organisation disciplinaire ou une protection contre les sanctions abusives, dans la mesure où :

- dans une grande partie des entreprises couvertes par l'étude, le manque de connaissance des règles disciplinaires est signalé chez les travailleurs, y compris chez les représentants du personnel ; apparemment, le seul fait pour l'entreprise de se conformer à l'obligation réglementaire d'afficher le règlement intérieur ne suffit pas pour que les travailleurs en aient une bonne connaissance ;
- des contestations sont enregistrées sur l'application des sanctions que les travailleurs perçoivent comme abusive. A titre d'exemples :
  - Les principaux motifs de sanctions sont surtout la non-atteinte du « target » (ABE2, ANTA4) et les absences sans motifs (ANTA4). Or, le target est fixé unilatéralement par l'employeur, tandis que les absences pour repos médicaux prescrites par des médecins du privé ne sont pas validées par les services médicaux du travail et sont considérées comme des absences sans motif.
  - Les travailleurs déplorent la routine instituée au niveau des mécanismes de prise de sanction : les sanctions demandées par les responsables des ateliers seraient systématiquement infligées au travailleur concerné qui n'aurait pratiquement pas la possibilité de se défendre (ABE1, ABE2, ANTA1, ANTA4).

Graphique n°3 : règlement intérieur et procédure d'application des sanctions

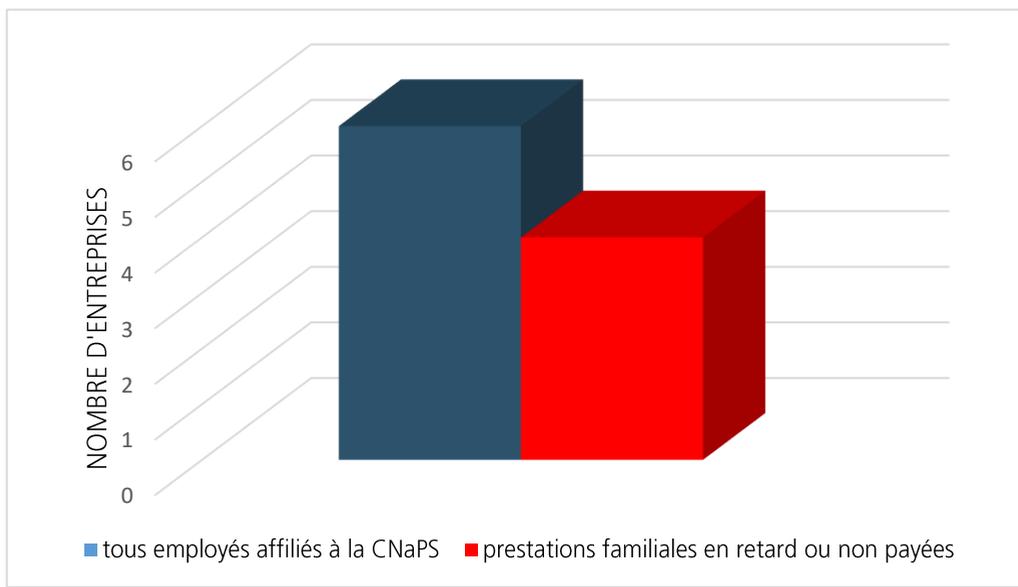


### 3.2.1.5. Affiliation à la CNaPS et paiement des cotisations

L'enquête a permis d'établir que dans six entreprises (ABE1, ABE2, ABE3, ABE4, ANTA3, ANTA6) les travailleurs dans leur totalité sont affiliés à la CNaPS.

Toutefois, dans trois entreprises (ABE1, ANTA4, ANTA5), il est signalé que la cotisation due à la CNaPS est déduite du salaire du travailleur à chaque fin du mois, alors que les prestations familiales sont perçues tardivement ou ne sont pas perçues du tout. Ce problème pourrait être lié à des défaillances quant au versement effectif des cotisations. A ce sujet, au moment de l'enquête, la CNaPS a confirmé pour une de ces entreprises deux trimestres de retard de paiement.

Graphique n°4 : Affiliation à la CNaPS et paiement des cotisations



### 3.2.1.6. Services médicaux du travail

Les problèmes signalés par les travailleurs concernent la non adhésion (ANTA3) et la suspension de l'accès au service, suite au défaut de paiement des cotisations (ANTA5).

### 3.2.1.7. Profil genre des travailleurs

Dans quatre entreprises (ABE1, ABE2, ABE3 et ABE4), les travailleurs interrogés déclarent que les travailleurs féminins sont supérieurs en nombre aux travailleurs du sexe masculin.

De fait, sur les 15 110 travailleurs employés par 9 entreprises (pour mémoire, les données sur une des 10 entreprises n'ont pu être obtenues), 9 169,69, soit 69,60% sont des femmes et 5 939,83, soit 39,31% sont des hommes.

Le graphique ci-dessous rapporte, pour huit entreprises, le ratio femmes/hommes des travailleurs sous CDI et CDD. L'information sur le genre n'a pas pu être obtenue par entreprise pour les autres types d'embauche comme les temporaires, mais les

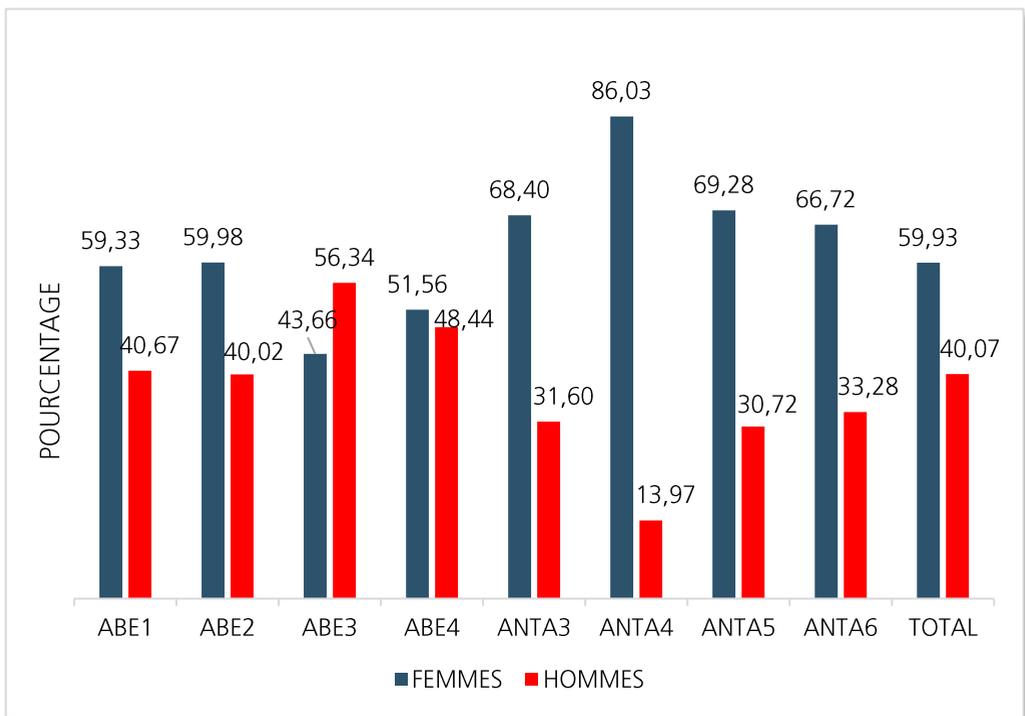
chiffres ci-dessous peuvent être considérés comme étant représentatifs de l'ensemble des travailleurs dans les entreprises concernées.

Ces informations sont *a priori* perçues comme positives en ce sens que les entreprises franches du textile constituent une réelle opportunité d'emploi pour les femmes.

Elles rejoignent d'ailleurs le profil général des travailleurs des entreprises franches, lesquelles ont tendance à embaucher majoritairement des femmes.

Cependant, il est signalé par les travailleurs interrogés que les femmes sont surtout occupées dans les postes peu qualifiés tels que petites mains, emballeurs, plieurs. De leur côté, les hommes occupent généralement des postes requérant plus de qualifications, tels que machinistes, superviseurs, ouvriers de maintenance. Ce phénomène de féminisation des emplois peu qualifiés, d'ailleurs courant dans le secteur industriel peut être considéré comme une manifestation de la discrimination basée sur le genre.

Graphique n°5 : femmes et hommes sous CDI et CDD



## 3.2.2. Autres éléments des conditions générales de travail signalés

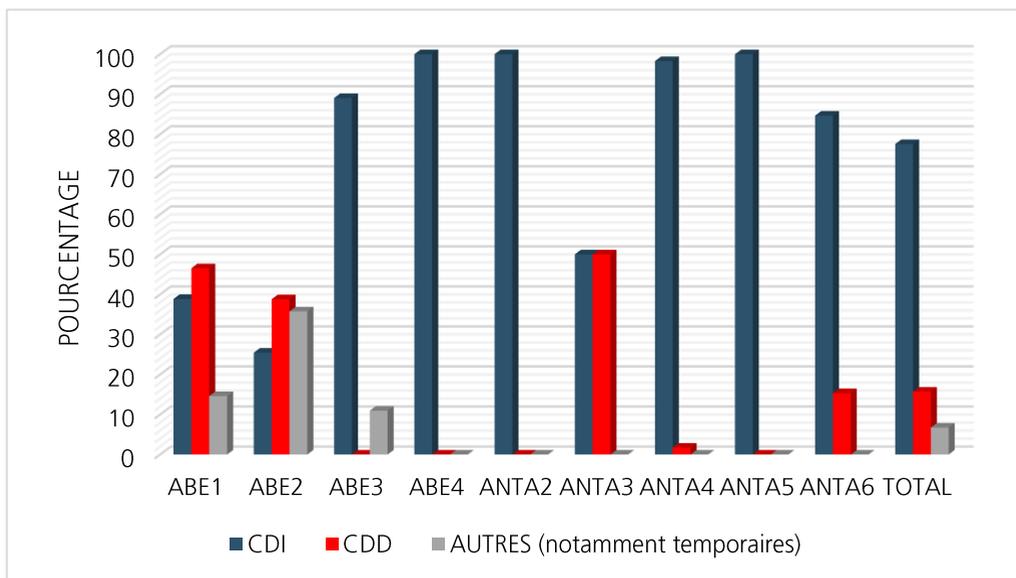
### 3.2.2.1. Contrat de travail

Des problèmes de natures diverses ont été rapportés concernant le contrat de travail, comme le fait pour de nombreux travailleurs nouvellement embauchés de signer le contrat sans être en mesure de bien en comprendre le contenu, l'accroissement du nombre de temporaires embauchés (ABE2 où il semble y avoir plus de temporaires que de travailleurs en CDI (cf. tableau n°6 et graphique n°6 ci-dessous) ou encore l'abus de l'engagement temporaire qui peut durer plusieurs mois voire plusieurs années (ANTA3).

Tableau n°6 : répartition des travailleurs par type de contrat

ENTREPRISE	EFFECTIF ENTREPRISE		CDI		CDD		AUTRES	
	NOMBRE	%	NOMBRE	%	NOMBRE	%	NOMBRE	%
ABE1	1500	100	583	38,87	698	46,53	219	14,6
ABE2	1980	100	504	25,45	768	38,79	708	35,76
ABE3	859	100	765	89,06	0	0	94	10,94
ABE4	4882	100	4882	100	0	0	0	0
ANTA2	1724	100	1724	100	0	0	0	0
ANTA3	1364	100	682	50	682	50	0	0
ANTA4	1160	100	1140	98,28	20	1,72	0	0
ANTA5	306	100	306	100	0	0	0	0
ANTA6	1376	100	1165	84,67	211	15,33	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15151</b>	<b>100</b>	<b>11751</b>	<b>77,56</b>	<b>2379</b>	<b>15,70</b>	<b>1021</b>	<b>6,74</b>

Graphique n°6 : répartition des travailleurs par type de contrat



### 3.2.2.2. Licenciement

- Dans trois entreprises, un licenciement de nombreux travailleurs durant les périodes d'état d'urgence sanitaire a été signalé : une dizaine de travailleurs licenciés pour l'une d'entre elles, des centaines pour les deux autres. Il convient de noter que :
  - ABE1 : La suppression des postes de tricotage ayant entraîné le licenciement de 350 travailleurs est un cas de licenciement collectif pour motifs économiques. Il est ainsi important de se pencher sur la question du respect des règles de fond et de forme régissant ce genre de mesure prise par l'employeur. Les délégués du personnel déclarent ne pas avoir été consultés (cf.3.3.8.2 ci-dessous).
  - ANTA5 : il est rapporté qu'en 2019, plus de 500 travailleurs incluant les délégués du personnel ont été licenciés massivement à la suite d'un différend collectif portant sur des revendications d'affiliation à la CNaPS. Il n'a pas été précisé si le licenciement était justifié (exemple : motivé par une grève spontanée), ni si les droits des travailleurs ont été réglés au moment de leur départ.

- D'autres cas sont signalés où les travailleurs en cessation de contrat de travail ne reçoivent pas le solde de tout compte à la date de leur départ comme l'exige le code du travail, mais plusieurs mois après (ANTA5).

### 3.2.2.3. Protection de la grossesse et de la maternité

Dans deux entreprises, les travailleurs interrogés rapportent que les femmes sont contraintes de travailler la nuit, en dépassement de la durée légale de travail. Le problème qui peut être posé par cette information ne concerne pas le travail de nuit des femmes en général, ces dernières ayant le droit de travailler de nuit au même titre que les hommes, mais plutôt le respect des normes internationales sur la protection de la grossesse et de la maternité qui interdisent le travail de nuit des femmes enceintes ou en allaitement, effectué dans des conditions constituant un risque pour la santé de la femme enceinte et du nouveau-né.

Concernant le congé de maternité, des problèmes sont soulevés par les travailleurs de l'entreprise ANTA1, selon lesquels les femmes enceintes ne seraient autorisées à suspendre le travail que dix jours au plus tôt avant la date probable d'accouchement.

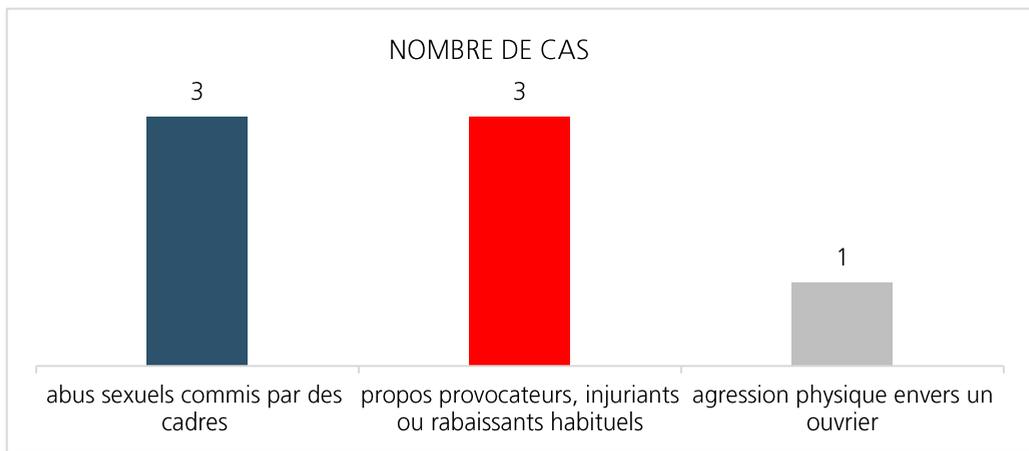
Par ailleurs, Il est rapporté dans une entreprise (ABE2) que les femmes en allaitement et les femmes enceintes ont le même « target » que les autres travailleurs. Il découle de cette pratique que du fait de sa capacité de production réduite, la femme enceinte perçoit inévitablement un salaire moins élevé que celui des autres travailleurs. En outre, même si la pratique ne semble pas vouloir empêcher directement la femme ayant un nouveau-né de jouir du droit d'allaitement d'une heure par jour prévu par le code du travail, elle n'en est pas moins obligée d'y renoncer si elle veut atteindre le « target » (Cf. graphique n°6 ci-dessus).

Dans une autre entreprise (ANTA5), les travailleurs rapportent que le droit d'allaitement est accordé sur place, mais le temps est réduit à 30 mn alors que les femmes allaitantes ont les mêmes horaires de travail que le reste des travailleurs.

### 3.2.2.4. Respect de la dignité des travailleurs

Le graphe ci-dessous rapporte des cas signalés par les travailleurs, qui constitueraient des violations de la dignité humaine.

Graphique n° 7 : cas de violation de la dignité humaine signalés par les travailleurs



#### Commentaires :

Les travailleurs de trois sociétés signalent des cas de travailleurs féminins se trouvant dans des situations d'abus sexuels commis par des cadres de l'entreprise. Dans le premier cas (ABE2), les ouvrières seraient victimes de chantages sexuels exercés par des superviseurs, dont l'objet n'a pu être précisé par les travailleurs interrogés. Dans les deux autres cas, les femmes concernées choisiraient d'avoir des relations sexuelles avec leurs supérieurs hiérarchiques pour ne pas être inquiétées dans leur emploi.

Dans les sociétés ABE1, ANTA3 et ANTA4, des cadres étrangers et nationaux dont certains sont nommément désignés par les travailleurs auraient l'habitude de tenir des propos provocateurs, injurieux ou humiliants envers les travailleurs, y compris envers les délégués du personnel pendant les réunions bipartites mensuelles. A défaut de certitude sur l'existence du harcèlement moral qui dépend en premier lieu de la perception personnelle, le constat est que les travailleurs ont trouvé ces cas suffisamment graves pour les signaler.

Un cas d'agression physique d'un ouvrier, commis par un cadre de la société est rapporté par les travailleurs de la société ABE4. Les délégués du personnel déclarent avoir adressé une plainte à ce sujet à l'inspection du travail, mais cette dernière aurait refusé de les recevoir au motif qu'il s'agit d'un problème individuel et non collectif. Par contre, aucune information sur la suite donnée par l'employeur ou encore les plaintes éventuellement portées devant les tribunaux n'a été obtenue.

### 3.2.2.5. Cas de COVID-19 sur les lieux de travail, mesures sanitaires préventives, impacts sur l'emploi et le revenu des travailleurs

Il est rapporté six cas graves de COVID-19 dans une entreprise, dont 3 ont été mortels (ABE3).

Sept entreprises sont connues pour avoir fait bénéficier aux travailleurs des mesures sanitaires préventives contre la COVID-19 : distanciation sociale, mise en place de distributeurs de gel désinfectant, distribution gratuite de cache-bouche.

Dans six entreprises (ABE2, ABE3, ABE4, ANTA3, ANTA4, ANTA6), un test obligatoire a été mis en place pour tous les employés. Les employés testés positifs ne pouvaient venir au travail jusqu'à ce que les résultats des tests soient négatifs. Ces mesures inévitables durant les périodes d'état d'urgence sanitaire ont perturbé l'organisation des entreprises et les conditions de vie des travailleurs dont les jours d'absence étaient déduits du droit au congé annuel ou du salaire.

Des cas de mise en chômage technique ont eu lieu dans trois entreprises, résultant soit des mesures de confinement, soit de la diminution de la production, soit de l'absence de moyens de transport pour les travailleurs résidant loin des lieux de travail.

Les travailleurs déplorent des diminutions importantes de leurs revenus résultant de ces différentes mesures. Cette diminution de revenu s'est traduite par une forte réduction du salaire de base mensuel (exemples : Ar 165 000 chez ABE3 et Ar 100 000 Chez ABE4) et par l'inexistence d'heures supplémentaires (ABE1, ABE2, ABE3, ABE4, ANTA1, ANTA3, ANTA6).

En outre, dans quatre entreprises qui ont continué l'activité (ABE2, ANTA, ANTA4, ANTA5) les travailleurs se plaignent d'avoir été obligés d'aller au travail sans moyens de transport.

### 3.2.2.6. Aide sociale aux employés

Deux entreprises ont été identifiées comme ayant pris des mesures sociales pour aider les travailleurs à faire face à des difficultés liées ou non à la pandémie de COVID-19. ANTA4 a distribué des denrées alimentaires (œufs et yaourt) pendant les périodes de confinement. ANTA6 a accordé un prêt de 200.000 Ar aux employés qui n'en ont pas obtenu auprès de la CNaPS. Elle a, en outre, mis en place une caisse sociale pour aider les travailleurs hospitalisés ou se trouvant dans des situations financières particulièrement difficiles, en leur octroyant des sommes d'argent allant de 50 000 à 100 000 Ariary.

### 3.3. VIE SYNDICALE, DELEGATION DU PERSONNEL ET NEGOCIATION COLLECTIVE

#### 3.3.1. Présence des syndicats dans les entreprises

Dans sept entreprises, la présence de plusieurs organisations syndicales (de 2 à 4 sections syndicales) est signalée. Dans une certaine mesure, cela peut être considéré comme étant constitutif d'un socle favorable au renforcement de la syndicalisation des travailleurs et du dialogue social, même s'il y a, comme nous le constaterons ultérieurement, une différence à faire entre tolérance vis-à-vis de l'implantation des syndicats et volonté d'asseoir avec eux un partenariat réel.

Tableau n°7 : les syndicats présents dans les entreprises

ENTREPRISE	SYNDICAT	
	LISTE	NOMBRE
ABE 1	TM - FISEMA/SEMPIZOF - SEREMA - SRMM	4
ABE 2	SRMM - TM - FISEMA/SEMPIZOF - SEKRIMA	4
ABE4	FISEMA/SEMPIZOF - SRMM - TM - SEKRIMA	4
ANTA2	SEKRIMA - FISEMA/SEMPIZOF - SVS - FISEMARE	4
ABE3	SEKRIMA - TM - FISEMA/SEMPIZOF	3
ABE5	FISEMARE - FISEMA FOREVER – FISEMA/SEMPIZOF	3
ANTA3	FISEMA/SEMPIZOF - UGTEM - SEKRIMA	3
ANTA4	SVS - FISEMA/SEMPIZOF	2
ANTA1	SEKRIMA	1
ANTA5	FISEMA/SEMPIZOF	1

ABE = ANTSIRABE

ANTA = ANTANANARIVO

Les syndicats considérés comme les plus présents dans les entreprises objets de l'étude sont ceux appartenant à la plateforme CTM : FISEMA/SEMPIZOF, FISEMARE,

SEKRIMA, SRMM, TM, SEREMA. Deux syndicats hors CTM, à savoir l'UGTEM et le SVS sont chacun signalés dans une entreprise.

Le tableau et le graphe ci-dessous font état de la situation de l'implantation syndicale dans les entreprises objets de l'enquête.

### 3.3.2. Présence en termes de nombre de délégués du personnel par syndicat

Le tableau ci-dessous rapporte le nombre de délégués du personnel élus dont dispose chaque syndicat (critère consacré par la réglementation comme étant le plus décisif pour l'identification des syndicats représentatifs).

Tableau n°8 : les délégués du personnel élus par syndicat et par entreprise

ENTREPRISE	FISEMA /SEMPIZOF	SEKRIMA	FISEMARE	SVS	SRMM	TM	UGTEM	PAR ENTREPRISE
ABE 1	3	0	0	0	1	2	0	6
ABE 2	2	0	0	0	2	2	0	6
ABE3	0	3	0	0	0	2	0	5
ABE4	5	1	0	0	2	4	0	12
ABE5	1	0	5	0	0	0	0	6
ANTA1	0	0	0	0	0	0	0	0
ANTA2	0	0	0	0	0	0	0	0
ANTA3	2	1	0	0	0	0	3	6
ANTA4	2	0	0	4	0	0	0	6
ANTA5	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PAR SYNDICAT</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>47</b>

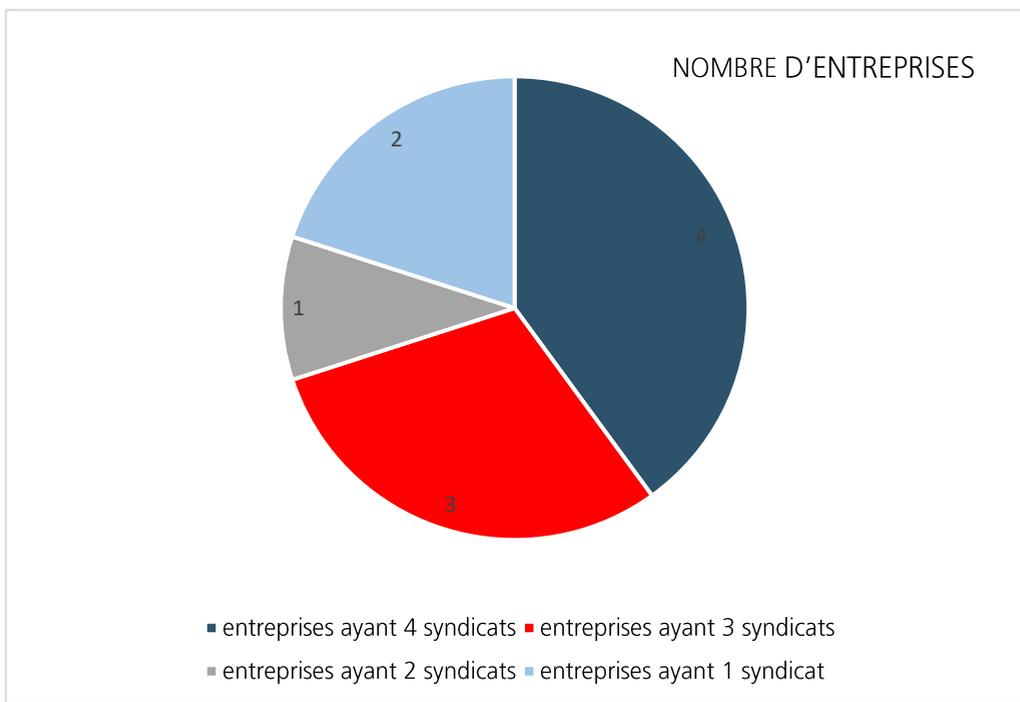
### 3.3.3. Profil des adhérents

Aux dires des délégués du personnel, les travailleurs qui se syndiquent le plus sont ceux de sexe féminin, se trouvant généralement dans la tranche d'âge située entre 30 et 45 ans, ce qui semble à peu près en phase avec le profil général des travailleurs d'entreprise franche dont la majorité est constituée de travailleurs féminins et dont l'âge se situe en moyenne autour de 30 ans. Pour des causes qui n'ont pas pu être précisées, ces travailleurs syndiqués dans les entreprises objets de l'étude se trouveraient pour la plupart dans les sections remailage, make-up, tissage et finition.

### 3.3.4. Liberté d'exercice du droit syndical

Le graphique ci-dessous rend compte du nombre de syndicats implantés dans les entreprises objets de l'enquête.

Graphique n°8 : nombre de syndicats implantés dans les entreprises



## Commentaires :

### 3.3.4.1. Il est intéressant de constater que :

- Chaque entreprise a au moins une organisation syndicale implantée en son sein.
- Les syndicats présents sont tous des sections d'une confédération d'envergure nationale, ce qui, combinée aux données sur les délégués du personnel ci-dessous développées et sous réserve d'une possibilité de projection au niveau de la ville ou de la région, peut avoir une importance significative au point de vue de la représentativité.

### 3.3.4.2. Des cas sont cependant évoqués par les travailleurs, où le droit syndical n'est pas reconnu ou fait l'objet d'importantes restrictions de la part de l'employeur. Ces restrictions se manifestent :

- soit par la reconnaissance accordée à un seul syndicat (ANTA1) ;
- soit par l'autorisation d'adhérer à un seul syndicat (ANTA1, ANTA5) ;
- soit par le rejet des demandes de rencontres formulées par les syndicats (ABE2) ;
- soit encore par le fait d'empêcher les syndicats de communiquer avec les travailleurs par les moyens légaux tels que le tableau d'affichage (ABE4).

La pénurie d'emploi aidant, ces restrictions contribuent à affecter la motivation syndicale de nombreux travailleurs qui considèrent alors qu'avoir une appartenance syndicale ou être délégués du personnel les expose fortement au risque de perdre leur emploi.

Tableau n°9 : les formes signalées de restriction de la liberté syndicale

FORME DE RESTRICTION	SOURCE D'INFORMATION	ENTREPRISE CONCERNEE
Un seul syndicat reconnu par la Direction	Travailleur membre	ANTA 1
Adhésion interdite par la Direction, sauf pour un seul syndicat	Travailleur membre	ANTA 1
Refus de recevoir les bureaux des syndicats depuis des années	Délégués du personnel	ANTA 3

### 3.3.5. Appréciations positives portant sur l'action des syndicats

Des perceptions positives sur l'action des syndicats ont été livrées par les travailleurs dans sept entreprises : ABE1, ABE2, ABE3, ABE4, ANTA3, ANTA5, ANTA6.

Tableau n°10 : perceptions positives sur l'action des syndicats

POSITIF	ENTREPRISES
Défense effective des intérêts des travailleurs	ABE1 - ANTA3 – ANTA5 - ANTA6
Apport de solutions	ANTA5
Collaboration entre syndicats	ABE1 - ABE3
Montée en puissance des syndicats depuis la COVID-19	ABE3 - ABE4
Bonne relation avec la direction	ABE2
Expérience des syndicats	ABE4

## Commentaires :

Dans cinq entreprises, les travailleurs interrogés estiment que les syndicats agissent effectivement pour défendre les intérêts des travailleurs auprès de la Direction et apportent des solutions aux problèmes des travailleurs, même s'il est reconnu (ABE1, ANTA3) qu'ils ne sont pas écoutés.

Il est vrai que la visibilité de l'action des syndicats est en grande partie liée à l'obtention de résultats et, de ce fait, dépend de la réponse de l'employeur aux doléances et propositions qui lui sont transmises, souvent par le truchement des délégués du personnel. C'est le cas notamment dans ANTA6.

Mais l'action des organisations syndicales est également perçue à travers l'effort qu'ils déploient pour former leurs membres et les délégués du personnel (ABE1, ABE2, ANTA2, ANTA4, ANTA6), même si certains délégués perçoivent difficilement l'efficacité pratique de ces formations, dans la mesure où les réclamations de droits restent souvent sans suite. Les thèmes portent sur la législation du travail, la vie syndicale, le dialogue social ou encore la lutte contre la corruption.

Les travailleurs estiment que la collaboration entre les syndicats peut être une force pour agir auprès de l'employeur et ce, indépendamment des résultats obtenus (ABE1) ou des nombreux griefs qu'ils retiennent à l'encontre des mêmes syndicats (ABE3).

Dans des entreprises où l'impact de la COVID-19 se fait le plus sentir sur l'emploi et les conditions de travail, les travailleurs observent une montée en puissance des syndicats, due au fait qu'ils sont plus sollicités par les travailleurs pour défendre leurs intérêts. Ce phénomène est peut-être perçu comme une opportunité, même s'il confirme également l'impression que les travailleurs n'ont qu'un intérêt ponctuel pour les syndicats.

### 3.3.6. Appréciations négatives portant sur l'action syndicale

Dans six entreprises, les travailleurs ont formulé des appréciations négatives vis-à-vis de l'action syndicale.

Tableau n°11 : appréciations négatives sur l'action syndicale

APPRECIATIONS	ENTREPRISES
Inefficacité, impuissance, inaction, faible capacité de négociation collective	ABE1 - ABE2 - ABE3 - ABE4 - ANTA2 - ANTA3
Corruption	ABE2 - ABE3 - ABE4

### Commentaires :

#### 3.3.6.1. Inefficacité, impuissance, inaction, faible capacité de rassemblement et de négociation collective

Les travailleurs interrogés affirment ne pas constater de résultats de l'action des syndicats dans des situations où ils se sentent victimes d'abus et de violations de droit. Ainsi, par exemple :

- Dans l'entreprise ABE1, les travailleurs estiment que les syndicats parlent beaucoup aux travailleurs, mais ne font en réalité qu'obéir à la Direction et sont restés impuissants, par exemple, lorsque la société a licencié des centaines d'ouvriers de la section knitting en introduisant des robots dans l'usine.

- Dans l'entreprise ABE4, il est reproché aux syndicats de ne jamais obtenir de résultats concernant les revendications des travailleurs et de ne pas réussir à protéger les délégués du personnel contre sanctions et licenciements abusifs.

- Les travailleurs de AB3 pensent tout simplement que les syndicats ne font rien pour les aider à résoudre leurs problèmes, notamment en matière de conditions de travail.

- La faible capacité de négociation collective des syndicats est également soulevée. Cette question est sensible dans la mesure où elle porte sur des aspects que les travailleurs jugent essentielles, comme le problème de transport durant les périodes de confinement (ANTA2), l'étude du timing et du target, la durée et pénibilité du travail, le droit au repos, l'indemnité de restauration, etc.

- Ce problème de la négociation collective a une dimension particulière en ce qui concerne la convention collective. C'est le cas pour ANTA3 où les syndicats sont jugés peu en mesure d'avancer des propositions pour réviser la convention

collective. Concernant ANTA6 l'existence d'une convention collective reste souhaitée par les travailleurs, même si la bonne qualité du dialogue social semble permettre effectivement des améliorations sensibles au niveau des conditions du travail.

- Certains travailleurs avancent des explications à la stérilité de l'action des syndicats : la crainte de représailles, car « les syndicalistes qui osent parler se font licencier » (ABE2), mais également le faible niveau de connaissance des responsables syndicaux en matière de législation du travail (ABE2).

### 3.3.6.2. Corruption

La suspicion de corruption des responsables syndicaux est formulée par les travailleurs de ABE2, ABE3 et ABE4. Les travailleurs affirment que les dirigeants syndicaux ont de trop bonnes relations avec l'employeur, sont parfois éloignés et inaccessibles aux travailleurs, sont assoiffés d'argent et de pouvoir et se partagent des avantages particuliers au sein d'un cercle restreint. Même sans vraiment arriver à être précis dans leurs allégations, les ouvriers affirment que, combiné avec l'absence de succès dans les revendications, ce problème de corruption est une des causes majeures de la faible capacité de mobilisation dont les syndicats font état.

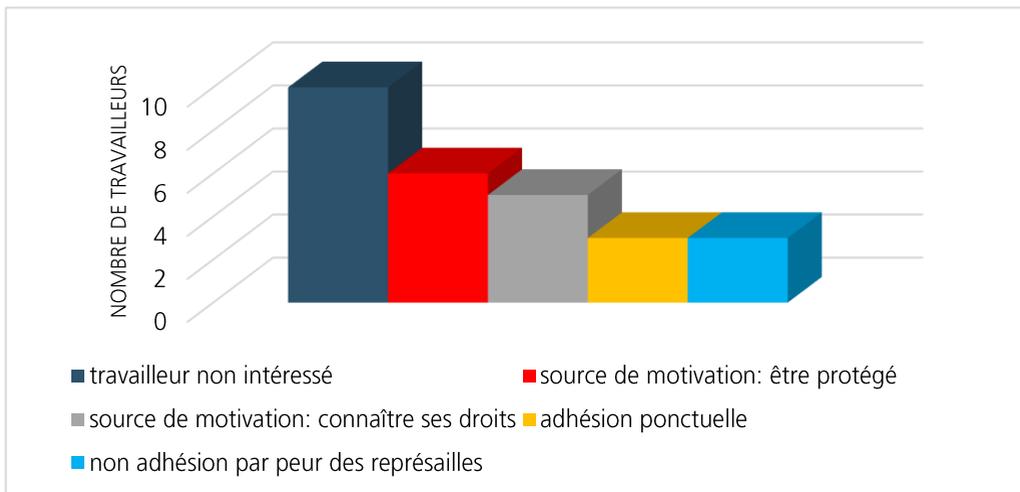
### 3.3.7. Motivation à adhérer à un syndicat

Si le droit d'adhésion à un syndicat est particulièrement protégé par le code du travail, le taux de syndicalisation des travailleurs malgaches reste faible selon les dernières études effectuées, même si, dans les entreprises franches de la branche textile et habillement, les travailleurs se syndicalisent un peu plus que dans d'autres entreprises. Par ailleurs, les délégués du personnel interrogés dans le cadre de cette étude avouent ne pas connaître le nombre des membres de leurs syndicats.

Il est ainsi important d'identifier les raisons essentiellement personnelles et subjectives pour lesquelles un travailleur décide ou pourrait décider de devenir membre d'un syndicat, mais également celles pour lesquelles il décide de ne pas adhérer ou de cesser d'être membre d'un syndicat.

Le graphique ci-dessous donne une idée des facteurs de motivation ou d'absence de motivation à l'adhésion syndicale.

Graphique n°9 : facteurs de motivation ou d'absence de motivation à l'adhésion syndicale



### Commentaires :

- 3.3.7.1. Six travailleurs estiment que l'intérêt d'adhérer à un syndicat est d'être protégé contre les violations des divers droits, en particulier contre les sanctions et licenciements abusifs, les actes de harcèlement moral dont ils se sentent victimes. La concrétisation extrême de cette position est l'adhésion ponctuelle pointée du doigt par trois délégués du personnel : le travailleur s'inscrit et paye la cotisation pendant le temps nécessaire pour voir ses problèmes réglés ou ses doléances traitées. Mais il est signalé que certains cadres syndicaux favorisent ce phénomène en proposant leur aide aux travailleurs en contrepartie de leur adhésion.
- 3.3.7.2. En effet, lorsque les travailleurs en activité aspirent à voir leurs droits et intérêts durablement protégés, notamment en ce qui concerne la conservation de l'emploi, cela favorise une adhésion durable. En effet, cette aspiration du travailleur à une protection durable est généralement assortie au désir de connaître ses droits, qui en est le pendant. Ainsi, sept travailleurs mentionnent le souhait de recevoir des formations sur les droits comme étant une source de motivation à l'adhésion syndicale.

3.3.7.3. Ceux qui ne sont pas intéressés par les syndicats ou qui ont quitté leur ancien syndicat d'appartenance invoquent un certain nombre de raisons dont certaines sont mentionnées à la partie 3.3.5 ci-dessus : désintérêt dû à l'incapacité des syndicats de protéger réellement les intérêts des travailleurs, au manque de visibilité des syndicats, au manque de temps pour les réunions en raison de la pression du travail, à la peur des représailles possibles de l'employeur, à l'incapacité de régler les arriérés de cotisations.

### 3.3.8. Délégués du personnel

#### 3.3.8.1. Présence des délégués du personnel dans les entreprises

Sept entreprises sur dix ont des délégués du personnel (cf. tableau n°3 ci-dessus).

En ce qui concerne l'exercice de leurs fonctions de représentation, il est intéressant de noter que :

- Les réunions mensuelles entre l'employeur et les délégués du personnel (parfois avec la participation des délégués syndicaux) semblent avoir régulièrement lieu dans cinq de ces entreprises (ABE3, ABE4, ANTA4, ANTA5, ANTA6). Dans l'une d'entre elles, le Directeur Général serait parfois présent aux réunions (ANTA6).
- La question souvent délicate de la communication des résultats des réunions aux travailleurs est parfois réglée par voie de dialogue. Les délégués du personnel peuvent utiliser la partie du tableau d'affichage réservée aux communications syndicales, lorsqu'elle existe. Les deux parties arrivent parfois à convenir que les délégués du personnel attendent l'établissement du procès-verbal avant de communiquer les résultats des réunions.

#### 3.3.8.2. Difficultés rencontrées

Cependant, il convient de signaler que ces délégués du personnel rencontrent un certain nombre de difficultés dans l'accomplissement de leurs missions, dont les principales sont les suivantes :

- refus de consulter les délégués du personnel dans des cas, comme le licenciement collectif (ABE1) ou la révision du règlement intérieur (ABE4), où leur avis est requis selon la loi ;

- absence de suite donnée par l'employeur aux doléances des travailleurs, même dans des cas où les réunions mensuelles prévues par la réglementation ont lieu régulièrement (ABE2 ; ANTA3) ; les délégués du personnel se plaignent d'être peu écoutés par l'employeur, ce qui est source de perte de confiance des travailleurs (ABE1, ABE2, ABE3, ABE4, ANTA3) ;
- faible niveau de connaissances dans le domaine de la législation du travail (ABE1, ABE2) ;
- faible capacité de proposition en situation de négociation collective, par exemple dans le cadre de la mise à jour de la convention collective (ANTA3) ;
- absence de solidarité entre délégués du personnel due aux rivalités entre syndicats de provenance voire au sein d'un même syndicat, ce qui entraîne leur manque d'efficacité en matière de défense des intérêts des travailleurs (ABE2, ABE4) ;
- restrictions dans la communication avec les travailleurs : interdiction d'utilisation du tableau d'affichage (ABE2, ABE4), menaces de sanctions en cas de discussions avec les travailleurs (ABE2, ANTA4) ;
- risque de perdre leur emploi plus élevé pour les délégués du personnel que pour les simples travailleurs (ABE1, ABE2, ABE4, ANTA1, ANTA2, ANTA4, ANTA5) ;
- perte de confiance des travailleurs causée par les allégations de corruption (ABE2, ABE4). Concernant ABE4, il est reproché aux délégués du personnel de recevoir de l'employeur une prime mensuelle et de ne plus se préoccuper du sort des travailleurs. Les délégués expliquent qu'il s'agit d'une allocation de crédit téléphone de Ar 5 000. La somme est en effet modique, mais elle suffit à détériorer la relation entre les délégués et une partie des travailleurs.

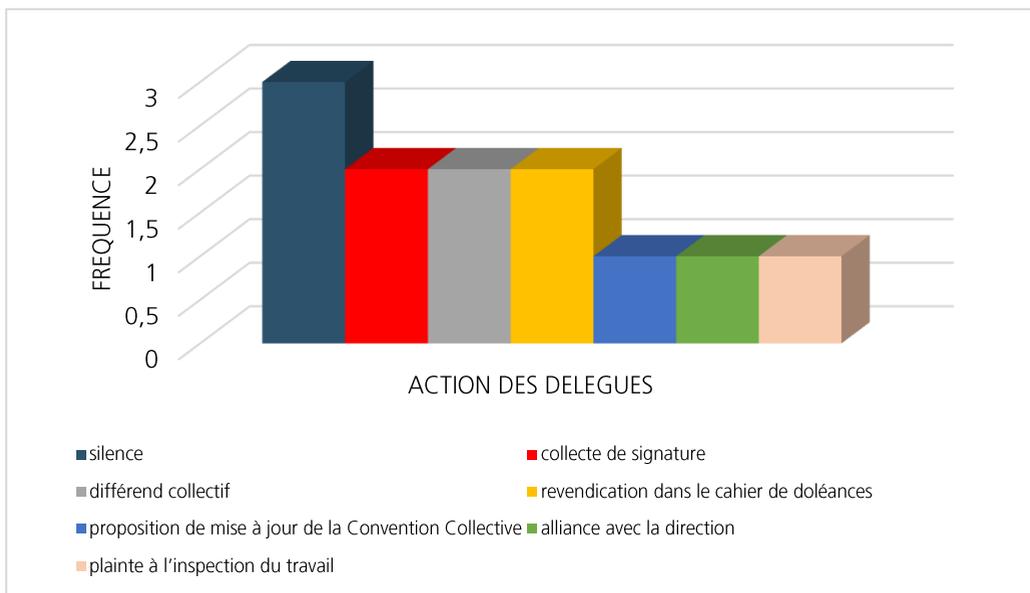
### 3.3.8.3. Moyens d'actions utilisés

Les moyens d'actions des délégués du personnel face à des situations à problèmes varient suivant le contexte de relation de travail dans lequel ils accomplissent leurs missions :

- essayer d'épuiser la voie du dialogue : dans ce cas, en principe, les délégués du personnel ont recours à leurs moyens d'action habituels, à savoir l'utilisation du cahier de doléances et des réunions mensuelles avec l'employeur ;

- associer les travailleurs dans une démarche de collecte de signatures (pétition), comme par exemple dans les trois visés antérieurement où l’employeur aurait obligé les travailleurs à travailler au-delà du plafond réglementaire des heures supplémentaires ;
- essayer de déclencher la procédure de règlement de différend collectif : le recours à cette solution est rapporté dans deux cas, dans le cadre de revendications salariales qui, dans l’un de ces cas, se sont soldées par un licenciement de masse à la suite d’une grève des travailleurs ;
- saisir l’inspection du travail : les délégués du personnel de l’entreprise ABE 2 qui ont choisi cette voie se disent insatisfaits des solutions proposées par l’inspection du travail sur de nombreux points de doléances ;
- rester silencieux, de peur de perdre leur emploi : dans les deux cas de licenciement massif rapportés plus haut (cf. 3.2.2.2), les délégués du personnel ont fait partie des travailleurs licenciés ;
- s’allier avec la Direction : cette attitude, signalée par les travailleurs de l’entreprise ABE2, serait désormais adoptée par les délégués du personnel pour éviter de se faire licencier.

*Graphique n°10 : action des délégués du personnel face aux problèmes rencontrés par les travailleurs*



#### 3.3.8.4. Cas d'inexistence de délégués du personnel

Dans trois entreprises (ANTA1, ANTA2, ANTA5) l'absence de délégués du personnel élus a été rapportée, soit parce qu'il n'y a pas eu d'élection, soit parce que les anciens délégués n'ont pas été remplacés suite à la rupture de leur contrat de travail pour licenciement ou démission. Cette situation conduit à un défaut pur et simple de représentation des travailleurs ou, au mieux, à une représentation de fait (ANTA1) qui implique une complication du dialogue social, même si l'inspection du travail et les tribunaux reconnaissent aux délégués de fait la même protection que celle accordée par la loi aux délégués du personnel élus.

#### 3.3.9. Négociation collective

La faiblesse voire l'absence de négociation collective est signalée à plusieurs reprises. Cela se concrétise d'une part par la quasi-inexistence de convention collective (à l'exception déjà évoquée plus haut de l'entreprise ANTA3) et d'autre part par les échecs prédominants des propositions ou revendications collectives présentées par les délégués du personnel, dont très peu semblent recevoir des suites de la part de l'employeur.

Cette carence peut s'expliquer de trois manières :

- Il y a d'abord la réticence affichée ou non de l'employeur à l'idée soit de sacrifier au dialogue une partie du pouvoir régalién de direction, soit de voir les charges de l'entreprise augmenter par le fait de l'instauration de droits négociés.
- Ensuite, du côté des syndicats, on peut mentionner des raisons comme la faiblesse technique de la capacité de négociation à laquelle peut s'ajouter l'impossibilité d'accéder aux informations essentielles pour avancer des propositions pertinentes.
- Enfin, chez les travailleurs, certains avouent être trop accaparés par les difficultés liées au travail et à la vie quotidienne pour s'intéresser à la négociation collective. Or, une telle passivité contribue sérieusement à handicaper la capacité de négociation des représentants.

Le cas de ANTA6 peut être considéré comme exceptionnel dans la mesure où les délégués du personnel (appuyés par les syndicats (cf. 3.3.5 ci-dessus) rapportent obtenir des résultats à la suite de leurs interventions auprès de l'employeur : stabilisation en contrat à durée indéterminée des contrats à durée déterminée, mise en place de moyens de transport dès le début de la COVID-19, augmentation sensible de l'indemnité de restauration, mesures de distanciation sociale face à la

COVID-19, arrêt de travail sans coupure de salaire pendant les périodes de confinement, prêt de Ar 200 000 accordé aux travailleurs etc. Quoiqu'il en soit, ce cas confirme le fait que la réussite du dialogue social n'est pas possible sans une implication commune de l'employeur et du travailleur.

## 4. RECOMMANDATIONS

Malgré les difficultés rencontrées durant sa réalisation, l'étude effectuée dans les dix entreprises sélectionnées a permis d'établir que la situation générale des relations de travail, des conditions de travail, de l'exercice du droit syndical et du droit de représentation du personnel appelle au renforcement du dialogue social. Ceci passe par une plus grande implication des syndicats affiliés à IndustriAll dans le secteur concerné, en particulier dans les entreprises produisant pour les marques avec GFA et les membres d'ACT.

Les réalités qui se sont dégagées de l'enquête, ainsi que les concertations menées avec les responsables syndicaux des deux villes d'étude ont permis la formulation des recommandations ci-après.

### 4.1. Concernant les conditions d'emploi et de travail

Il est important d'accorder une attention particulière à des problèmes auxquels les travailleurs sont hautement sensibles, notamment :

- La stabilité de l'engagement : la tendance croissante à recourir aux types d'engagement à durée déterminée ou temporaire nuit sérieusement à la stabilité de l'emploi, y compris pour les travailleurs ayant un contrat à durée indéterminée, qui se sentent menacés d'être remplacés par des « temporaires » ;
- Le temps de travail : les questions les plus délicates concernent l'autorisation d'heures supplémentaires ainsi que les extensions des horaires de travail ;
- Le salaire et le revenu : même si les baisses de salaires observées ces derniers temps sont en partie liées aux réductions d'activité des entreprises, dues à la crise sanitaire, il importe tout de même de s'assurer que les droits des travailleurs soient respectés, en particulier en ce qui concerne la rémunération au rendement et le paiement des heures supplémentaires ;

- L'accès à la sécurité sociale : les impayés en termes de cotisations sociales constituent des obstacles réels à l'accès des travailleurs aux prestations de la CNaPS et des services médicaux du travail ;
- La protection de la grossesse et de la maternité : il y a lieu d'adresser particulièrement la question du travail de nuit des femmes enceintes ou en période d'allaitement, ainsi que la jouissance du droit à l'allaitement ;
- L'égalité entre hommes et femmes, notamment en ce qui concerne l'accès aux emplois qualifiés qui semble être restreint pour les travailleurs du sexe féminin ;
- Le respect de la dignité des travailleurs : un suivi doit être effectué concernant les cas rapportés de harcèlement et d'abus sexuels dont les femmes semblent être les victimes, ainsi que les violences verbales habituelles qui sont constitutives de harcèlement moral.

#### 4.2. Concernant le dialogue social, la vie syndicale et la représentation des travailleurs

Les organisations syndicales gagneront à adopter de concert une stratégie d'approche de leur capacité de dialogue, axée sur les actions prioritaires ci-après :

##### 4.2.1. Concernant le renforcement de la capacité de dialogue et de négociation des délégués syndicaux et des délégués du personnel

Cette action devra être focalisée sur leur formation continue, aussi bien basique qu'approfondie, dans les domaines du droit du travail, en particulier du droit syndical et du droit de représentation du personnel, des principes et droits fondamentaux au travail, du droit de la sécurité sociale, des techniques de communication et de négociation, en mettant l'accent sur la négociation collective (y compris la maîtrise du règlement des conflits collectifs de travail), des codes de conduite des clients, des défis économiques des entreprises et du pays.

##### 4.2.2. Concernant la redynamisation et la fidélisation des membres actifs

D'anciens membres de syndicats se sont découragés, tandis que d'autres disent continuer l'activité syndicale « par habitude », apparemment sans grande conviction. Il appartient ainsi aux responsables des organisations d'appartenance

de concevoir et de mettre en œuvre un programme visant à redynamiser et à fidéliser leurs membres, notamment les femmes et les jeunes. La réorganisation peut être envisagée en vue d'une responsabilisation accrue, avec un programme de coaching et d'appui : formation, conseils, renforcement des dimensions socio-culturelles, team building et autres activités d'équipe... priorisant l'utilisation d'outils modernes de communication et d'animation, intégrant les technologies.

#### 4.2.3. Concernant l'amélioration de l'image des syndicats

L'image du syndicalisme est écornée par des facteurs d'origine aussi bien interne qu'externe.

Sur le plan interne, cette image est minée par les bruits qui courent sur la corruption de certains cadres syndicaux, la passivité ou l'incapacité à proposer des solutions à des problèmes auxquels les travailleurs sont sensibles, les rivalités entre syndicats voire au sein d'une même organisation.

Sur le plan externe, face aux jugements, qui peuvent être fondés ou non des travailleurs non syndiqués, des employeurs et même, parfois, des responsables de l'administration publique, il est plus que temps pour les syndicats de prendre une batterie d'actions centrée sur la communication publique et les débats d'idées.

#### 4.3. Concernant l'implication des entreprises

Les principaux problèmes constatés dans l'étude sont liés aux raisons pour lesquelles l'employeur ne fait pas preuve d'une réelle volonté de s'engager dans le dialogue social, ceci étant révélé par l'absence de comité d'entreprise et de convention collective : crainte d'une augmentation des charges sociales, notamment dans un contexte de difficultés économiques, perspectives de perte d'une partie du pouvoir de direction et de contrôle, faiblesses institutionnelles, notamment en matière de gestion des ressources humaines et d'application du droit social. Pour franchir ces obstacles, il semble plus approprié d'étudier l'approche au niveau de la branche : table ronde, plan d'action bipartite de promotion du dialogue social, relance des anciens projets comme celui de la convention collective de la branche textile...

#### 4.4. Concernant le contrôle effectué par les clients

Il est évident que le contrôle axé sur le respect des droits de l'homme effectué par les clients peut contribuer à rendre effectif le respect des droits des travailleurs. Cependant, la présente étude révèle que certaines entreprises ont peut-être réussi

à trouver la parade face à des missions d'audit qui, au fil du temps, sont devenues une habitude pratiquement mécanique. Ce contrôle mérite ainsi d'être repensé pour que les valeurs véhiculées par les clients continuent d'être respectées dans les entreprises franches.

#### 4.5. Concernant le rôle de l'inspection du travail

Les différents problèmes relevés par l'étude mettent en évidence les faiblesses de l'intervention de l'inspection du travail dans le secteur étudié, notamment en matière de contrôle. Bien que les difficultés de ce service public soient notoires, notamment en termes de moyens financiers et logistiques, il est recommandé qu'une présence prioritaire soit accordée aux entreprises du secteur textile en raison de la forte densité de main-d'œuvre qui y est employée.

Mais une incompréhension des missions et pouvoirs de l'inspection du travail est également constatée et ce, même chez les dirigeants syndicaux et les délégués du personnel, en particulier en ce qui concerne le règlement des conflits. Cela renforce les recommandations ci-dessus (4.2.1 et 4.2.2), mais révèle également une nécessité pour l'inspection du travail de renforcer la communication pour mieux se faire connaître.

## ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE POUR LES DIRECTEURS ET RESPONSABLES DES RESSOURCES HUMAINES

Détails et Contacts sur la Société
Date :
Nom de la Société :
Adresse de la Société :
Nom de la personne responsable de la Société (Donner le contact) :
Décrire le type de travail à réaliser/des services ou des biens à fournir :
La liste des clients du plus grand au plus petit
La Société a-t-elle des politiques documentées couvrant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Santé et la Sécurité</li> <li>• l'Environnement</li> </ul>
Comment la société a procédé pendant les moments forts de l'épidémie de COVID-19 ?
Quelles étaient les mesures prises par l'entreprise par rapport à la COVID-19 ? Et en ce moment ? Combien d'employés ont chômé pendant la crise ?
Formation
Avez-vous reçu des formations ou instructions basées sur les codes de travail et/ou le règlement interne de l'entreprise et/ou la convention collective dans l'entreprise ?
Avez-vous reçu d'autres formations ? Sur quel thème ?
Comment se passent les promotions et augmentation des salaires en interne ?
Conditions de travail et sociales des travailleurs

Heures de travail et heures supplémentaires
---------------------------------------------

Permissions et congés
-----------------------

Salaires et bonus
-------------------

Sanctions
-----------

Violences basées sur le genre et personnes vulnérables
--------------------------------------------------------

## ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE POUR LES DELEGUES DU PERSONNEL

### 1. Les délégués du personnel

1.1 Veuillez bien donner la liste de toutes les Confédérations (de la plus grande à la plus petite) existant dans votre entreprise.

1.2 Combien de délégués du personnel compte votre entreprise ?

1.3. Les délégués du personnel sont-ils élus ? Quand ?

1.4. Avez-vous des réunions régulières entre la Direction et les délégués du personnel ? A quelle fréquence ?

1.5 Comment mesurez-vous l'efficacité des interventions des délégués du personnel dans votre entreprise ?

### 2. Suivi des membres et gestion des effectifs

2.1 Avez-vous constaté des cas qui peuvent influencer l'adhésion ou désertion des travailleurs dans le syndicat ? Quels sont les principaux facteurs qui contribuent à l'adhésion ou à la désertion de membres au sein du syndicat ?

2.2. Dans quelles catégories (sexe et âge) a-t-on le plus grand nombre de membres ? Qu'est ce qui le justifie à votre avis ?

2.3. Dans quel type d'emploi retrouve-t-on la plupart des membres de vos affiliés ?

2.3. Dans quel type d'emploi retrouve-t-on la plupart des membres de vos affiliés

### 3. Communication, Création de réseaux et d'alliances

3.1 Quels sont les difficultés que vous rencontrez concernant la communication et le partage des infos aux employés ?

3.2 Avez-vous l'opportunité de discuter avec les employés librement ?

3.3. Avez-vous une bonne communication avec les employés ? A quelle fréquence ?

3.4 Quels succès avez-vous pu enregistrer dans le domaine du dialogue social au cours des 3-5 dernières années ?

3.5 Quels sont les principales questions sur lesquelles vos affiliés portent l'objet de leur négociation ? (Faire une liste par ordre d'importance).

3.6. La confédération et le syndicat disposent-ils d'un plan pour vous soutenir ?

3.7. Quels sont les avantages que le travailleur ou le syndicaliste apprécie dans l'entreprise. Adresser spécifiquement la violence (physique, verbale et psychologique) et éventuellement la violence contre les femmes.

3.8 Avez-vous des informations sur la motivation des affiliés pour le versement des cotisations annuels ? Avez-vous des informations sur les devenus des cotisations ? Est-ce que les membres reçoivent et comprennent les rapports financiers du syndicat ?

## ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE POUR LES TRAVAILLEURS NON MEMBRES DE SYNDICAT

Entreprise :

Date de l'Interview :

Durée de l'Interview :

Contact :

### Section 1 : Renseignements généraux

1.1 Nom et prénom :

1.2. Fonction :

### Section 2 : Connaissance des syndicats dans l'entreprise

2.1. Selon vous, quelles sont les forces et faiblesses du syndicat dans votre entreprise ?

2.2. Est-ce qu'on vous a déjà proposé de vous affilier au syndicat ? Quelle était votre réponse ?

2.3. Qu'est-ce que vous attendiez des délégués du personnel pendant et après la crise de la COVID 19 ? Ont-ils assuré ? Pouvez-vous nous raconter l'histoire ?

## ANNEXE N°4 : LISTE (CODEE) DES ENTREPRISES COUVERTES PAR L'ETUDE ET AGGLOMERATIONS DE SIEGE

- I. ENTREPRISES SISES A ANTSIRABE :  
ABE 1 - ABE 2 – ABE 3 – ABE 4
  
- II. ENTREPRISES SISES A ANTANANARIVO :  
ANTA 1 – ANTA 2 – ANTA 3 – ANTA 4 – ANTA 5 – ANTA 6



**Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)**

**FES Madagascar**

Villa Martrat, Ankadifotsy

Antananarivo 101, Madagascar

Tél : +261 20 22 344 24

E-mail : [info@fes.mg](mailto:info@fes.mg)

[www.fes.mg](http://www.fes.mg)