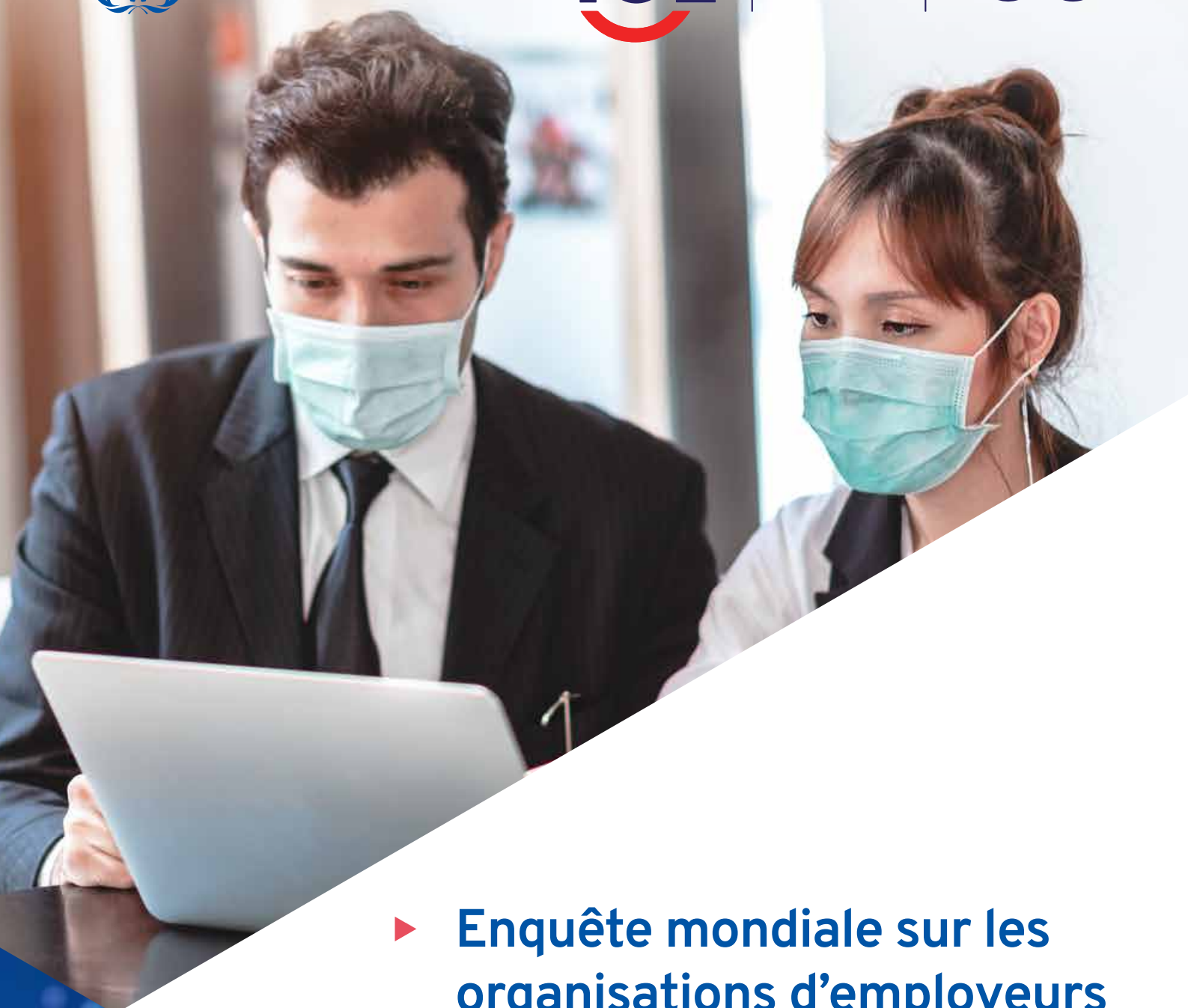




Organisation
internationale
du Travail



A powerful
and balanced
voice for business



► **Enquête mondiale sur les
organisations d'employeurs
et d'entreprises:**

Incidences internes et réponses au COVID-19



▶ **Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises:**

Incidences internes et réponses au COVID-19

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020

Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que la source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes sont toujours les bienvenues.

Les bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Enquête mondiale sur les organisations d'employeurs et d'entreprises: Incidences internes et réponses au COVID-19 – Genève, Bureau international du Travail et Organisation internationale des employeurs, 2020.

ISBN 978-92-2-032434-9 (pdf)

Également disponible en anglais: ISBN 978-92-2-032435-6 (pdf) et espagnol: ISBN 978-92-2-032436-3 (pdf)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Des informations sur les publications et les produits numériques du BIT sont disponibles sur: www.ilo.org/publns

Des informations sur les publications et les produits numériques de l'OIE sont disponibles sur: www.ioe-emp.org

► Préface

La crise du COVID-19 a bouleversé l'économie mondiale, plaçant le monde au bord d'une récession économique majeure. Les pays, les entreprises, les organisations et les citoyens du monde entier connaissent une période d'imprévisibilité et d'instabilité aigües. Confrontées aux multiples répercussions de la pandémie, les entreprises ont des défis écrasants et difficiles à relever. La réponse la plus courante pour affronter l'épidémie fut l'adoption immédiate de mesures de confinement extrêmes. Cela a créé un besoin inédit d'action coordonnée entre toutes les parties prenantes parce que la crise sanitaire et la crise économique qui l'accompagne affectaient tous les secteurs de l'économie et les entreprises de toutes tailles.

Les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) (également connues sous le nom d'associations professionnelles ou commerciales) ont joué un rôle essentiel pour soutenir le secteur privé et prendre en compte les effets sanitaires, économiques et sociaux imbriqués du COVID-19. Elles ont été en première ligne, participant à façonner les choix politiques qui permettent d'offrir des lieux de travail sûrs et des mesures de continuité de l'activité. Alors que certains pays surmontent les difficultés immédiates de la crise sanitaire et entrent dans la phase suivante, les organisations représentatives des entreprises doivent monter en puissance pour offrir un véritable leadership et défendre les intérêts de l'entreprise dans le processus de renforcement de la résilience. Le secteur privé jouera un rôle central dans la reprise de l'emploi et pour l'innovation et l'investissement permettant de faire progresser les économies. La capacité des organisations représentatives à mobiliser les points de vue de l'économie réelle et à proposer des solutions politiques est primordiale dans ce processus.

Dans ce contexte, les organisations d'employeurs et d'entreprises elles-mêmes ne sont pas à l'abri de la crise du COVID-19. La contraction économique et la baisse d'activité des entreprises ont un impact direct sur les flux de revenu des OE. De nombreuses OE ont connu ou connaîtront des difficultés en ce qui concerne leurs membres car certaines entreprises réduisent traditionnellement les coûts «discrétionnaires» en période de ralentissement économique. Un cercle vicieux peut s'enclencher avec la baisse des revenus des membres affaiblissant la capacité des OE à fournir des services au moment où on en a le plus besoin. La réduction des recettes tirées des services peut également entraver leur capacité à adapter et à réinventer la fourniture et la prestation de services en fonction des circonstances nouvelles, réduisant encore la proposition de valeur pour les membres.

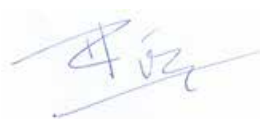
Tout cela se produit au moment où les OE vont devoir renforcer, et non réduire, leur rôle de porte-parole du secteur privé auprès des décideurs.

Dans un effort commun pour comprendre les demandes et les difficultés réelles que rencontrent les OE, sur le plan opérationnel et financier, le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du Bureau international du Travail et l'Organisation internationale des employeurs (OIE) ont mené une enquête mondiale auprès des OE et recueilli un total de 127 réponses en provenance de 115 pays. Cette riche base d'informations, bien qu'elle soit instantanée et prise à un moment où, à l'échelle mondiale, les organisations se trouvent à différents «stades» de la crise, nous a permis d'évaluer les besoins les plus pressants des OE. Elle permettra à ACT/EMP et à l'OIE d'actualiser leurs offres respectives à leur égard, en termes de stratégies de résilience et de leadership.

Ce rapport est le premier du genre à aborder les défis rencontrés par les OE et à les sensibiliser aux éventuelles répercussions indirectes de la crise sur leurs opérations et leur fonctionnement. Le paradoxe est que le secteur privé a plus que jamais besoin d'une défense collective forte: sans OE efficaces et en bon état de fonctionnement pour exprimer les besoins des entreprises aux décideurs, la pérennité des entreprises, la reprise économique et, en fin de compte, l'emploi sont en jeu.



Deborah France-Massin
Directrice du Bureau des activités
pour les employeurs
Bureau international du Travail



Roberto Suárez Santos
Secrétaire général
Organisation internationale des employeurs

► Sommaire

► PRÉFACE	III
► REMERCIEMENTS	VIII
► RÉSUMÉ ANALYTIQUE	IX
► 1. A PROPOS DE L'ENQUÊTE	1
Démographie de l'enquête	1
► 2. IMPACT DU COVID-19 SUR LES MEMBRES DES OE	3
► 3. IMPACT DU COVID-19 SUR LES REVENUS DES OE	7
► 4. IMPACT DU COVID-19 SUR LA MAIN-D'ŒUVRE DES OE	12
► 5. IMPACT DU COVID-19 SUR LES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER ET LES SERVICES DES OE	14
► 6. LES BESOINS LES PLUS PRESSANTS DES OE PENDANT LA CRISE DU COVID-19	22
► 7. MODALITÉS DU SOUTIEN D'ACT/EMP ET DE L'OIE AUX OE EN PÉRIODE DE COVID-19	23
► 8. CONCLUSIONS	24
► ANNEXE 1. APERÇUS RÉGIONAUX DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	26
Afrique	26
Amériques	31
Asie et Pacifique	36
Europe et Asie centrale	41
► ANNEXE 2. QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE AUPRÈS DES OE	46

► Liste des figures

► Figure 1.	Echantillon de l'enquête par région	1
► Figure 2.	Types de membres dans les OE	2
► Figure 3.	Fin de l'adhésion du fait du COVID-19	3
► Figure 4.	Ampleur de la réduction du nombre de membres des OE attendue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois, résultats mondiaux	4
► Figure 5.	OE offrant des avantages pour conserver leurs membres pendant la crise du COVID-19	5
► Figure 6.	Types d'avantages offerts pour conserver les membres pendant la crise du COVID-19, résultats globaux par région	6
► Figure 7.	Composition moyenne des sources de revenu des OE avant le COVID-19	7
► Figure 8.	OE qui signalent une baisse de revenus suite au COVID-19	8
► Figure 9.	Ampleur de la baisse des revenus des OE suite au COVID-19, résultats mondiaux	9
► Figure 10.	Ampleur de la baisse des revenus des OE attendue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois, résultats mondiaux	10
► Figure 11.	Mesures de réduction des coûts mises en œuvre par les OE pour répondre à la baisse des revenus, résultats globaux par région	10
► Figure 12.	OE disposant de réserves financières ou ayant accès à des fonds alternatifs	11
► Figure 13.	Evolution des effectifs des OE suite au COVID-19, résultats globaux par région	12
► Figure 14.	Ampleur de la contraction des effectifs des OE au cours des 3, 6 et 12 prochains mois, résultats mondiaux.	13
► Figure 15.	Efficacité des activités de plaidoyer menées par les OE pour améliorer leur visibilité pendant la crise du COVID-19, résultats mondiaux	14
► Figure 16.	Modification de la prestation de services des OE suite au COVID-19, résultats globaux par région	17

► Figure 17.	Capacité opérationnelle des OE	19
► Figure 18.	OE ayant rencontré des restrictions gouvernementales pendant la crise du COVID-19	20
► Figure 19.	Formes de restrictions gouvernementales rencontrées par les OE pendant la crise du COVID-19, résultats globaux par région	21
► Figure 20.	Besoins de changement les plus pertinents à moyen et long terme en matière de modèle de gestion et de structure interne des OE, résultats globaux par région	22
► Figure A21.	Distribution des OE étudiées	26
► Figure A22.	Fin d'adhésion en raison du COVID-19	26
► Figure A23.	Types d'avantages offerts pour conserver les membres	27
► Figure A24.	Composition moyenne des principales sources de revenu des OE	27
► Figure A25.	Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19	28
► Figure A26.	Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois	28
► Figure A27.	Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus	29
► Figure A28.	Efficacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19	30
► Figure A29.	Distribution des OE étudiées	31
► Figure A30.	Fin d'adhésion en raison du COVID-19	31
► Figure A31.	Types d'avantages offerts pour conserver les membres	32
► Figure A32.	Composition moyenne des principales sources de revenu des OE	32
► Figure A33.	Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19	33
► Figure A34.	Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois	33

► Figure A35.	Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus	34
► Figure A36.	Efficacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19	35
► Figure A37.	Distribution des OE étudiées	36
► Figure A38.	Fin d'adhésion en raison du COVID-19	36
► Figure A39.	Types d'avantages offerts pour conserver les membres	37
► Figure A40.	Composition moyenne des principales sources de revenu des OE	37
► Figure A41.	Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19	38
► Figure A42.	Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois	38
► Figure A43.	Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus	39
► Figure A44.	Efficacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19	40
► Figure A45.	Distribution des OE étudiées	41
► Figure A46.	Fin d'adhésion en raison du COVID-19	41
► Figure A47.	Types d'avantages offerts pour conserver les membres	42
► Figure A48.	Composition moyenne des principales sources de revenu des OE	42
► Figure A49.	Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19	43
► Figure A50.	Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois	43
► Figure A51.	Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus	44
► Figure A52.	Efficacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19	45

► Remerciements

Les contributions des organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) ont été déterminantes pour l'élaboration de ce rapport. Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les OE qui ont pris le temps de répondre au questionnaire d'enquête et de nous faire part de leur état de santé organisationnelle alors qu'elles font face à la crise du COVID-19 et doivent s'adapter à des réalités nouvelles et changeantes. Jea-Hee Chang et Christian Hess d'ACT/EMP ont dirigé l'élaboration de l'outil d'enquête et rédigé le rapport. Nous remercions sincèrement toute l'équipe d'ATC/EMP qui a fourni des commentaires techniques et révisé le rapport. Nous exprimons notre profonde gratitude à Maria Paz Anzorreguy, Luis Rodrigo Morales et Matthias Thorns de l'OIE pour leur direction stratégique, leurs conseils et leur appui technique.

A propos d'ACT/EMP

Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) est l'unité spécialisée du Bureau international du Travail chargée d'entretenir des relations étroites et directes avec les organisations d'employeurs et d'entreprises. Les OE défendent les intérêts collectifs des employeurs au niveau national et régional. ACT/EMP les aide à renforcer leur gouvernance, leurs services et leur capacité de plaidoyer afin de mieux répondre aux besoins de leurs membres.

A propos de l'OIE

L'Organisation internationale des employeurs (OIE) constitue le plus vaste réseau mondial du secteur privé, avec plus de 150 OE affiliées, qui représentent les intérêts de plus de 50 millions d'entreprises. Depuis cent ans, grâce à son expertise unique, son travail de plaidoyer et son influence, l'OIE est reconnue comme la voix, forte et équilibrée, de l'entreprise à l'échelle internationale, dans les débats portant sur la politique sociale et de l'emploi au sein de l'OIT – auprès de laquelle l'OIE est la seule représentante des entreprises –, ainsi que dans l'enceinte des Nations Unies, au G20 et d'autres forums plus récents.

► Résumé analytique

De nombreuses organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) ont été gravement affectées par la crise du COVID-19 en termes de fourniture de services, de membres et de revenus. Néanmoins, elles font de gros efforts pour répondre efficacement à la crise en tant que voix représentative des entreprises en dialoguant avec les responsables politiques et en soutenant leurs membres pour la continuité des activités. Les OE mettent également en place diverses mesures pour minimiser les effets négatifs du COVID-19 sur leurs organisations et pour s'assurer qu'elles restent pleinement opérationnelles et continuent de servir leurs membres. Voici les principales conclusions d'une enquête menée conjointement par l'Organisation internationale du Travail – Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et l'Organisation internationale des employeurs (OIE) auprès de 127 OE dans 115 pays. Les résultats de l'enquête mettent clairement en évidence que les OE transforment la crise en opportunité, accélérant le soutien à leurs membres pour comprendre et anticiper l'évolution du climat des affaires et identifiant des moyens innovants pour apporter une valeur ajoutée à leurs membres.

Les conclusions de l'enquête étayent et renforcent les messages contenus dans le rapport conjoint d'ACT/EMP et de l'OIE, «Un monde des affaires en évolution. Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises», publié en 2019¹. Les principaux messages de ce rapport étaient clairs et soulignaient que le rythme accéléré des changements exigeait que les OE adoptent une vision à long terme basée sur la prospective stratégique; renforcent leur représentativité pour refléter le paysage des affaires actuel; fassent preuve du leadership nécessaire pour anticiper l'avenir du travail et de l'entreprise; et innovent pour offrir des solutions et des connaissances aux entreprises membres. Le rapport soulignait aussi que l'exploitation de ces changements à long terme nécessitait une planification durable, mais que les avantages pour les organisations et leurs membres ne devaient pas être sous-estimés. La crise sanitaire, sociale et économique actuelle a accéléré le rythme de ce changement anticipé et rappelé encore davantage la nécessité pour les organisations d'entreprises représentatives de s'adapter très rapidement à l'évolution des circonstances afin de rester pertinentes pour leurs membres et de jouer leur rôle dans l'ensemble de la société.

Les principaux messages des réponses à l'enquête auprès des OE révèlent que:

Les OE rénovent en profondeur leur prestation de services et multiplient leurs efforts de plaidoyer, démontrant ainsi le leadership des entreprises

Une proportion écrasante des OE interrogées (94 pour cent) a exploité les ressources disponibles pour accroître de manière substantielle les activités de plaidoyer et montrer le leadership des entreprises pendant la crise. Une proportion importante des OE s'est engagée dans une activité de plaidoyer à plusieurs niveaux, auprès des gouvernements (97 pour cent), des médias (95 pour cent), des réseaux sociaux (93 pour cent), d'autres organisations d'entreprises (92 pour cent) et dans le dialogue social bipartite (91 pour cent). Surtout, les OE affirment que ces efforts se sont réellement avérés efficaces ou très efficaces.

En outre, 81 pour cent des OE dans le monde ont rénové et adapté leur fourniture de services. La majorité d'entre elles offre des services virtuels de conseil, d'assistance et de consultation juridiques (83 pour cent) tandis que plus de la moitié ont réussi à faire migrer leurs services de formation vers une plateforme en ligne. En réponse à la crise du COVID-19, les OE maximisent le recours aux technologies et accélèrent la numérisation de leurs opérations et de leurs services, préparant ainsi leurs organisations à l'avenir du travail.

La capacité opérationnelle de nombreuses OE a été affectée par les restrictions gouvernementales dans le cadre de la crise

Les mesures de confinement, de fermeture des frontières et de restriction à la liberté de circulation imposées par les pouvoirs publics ont inévitablement contraint de nombreuses OE à fonctionner en-dessous de leur capacité normale. Plus de 30 pour cent des OE signalent qu'elles fonctionnent à 75 pour cent ou plus de leurs capacités, et environ un quart des OE déclarent que leurs activités ont chuté à 50 pour cent de leurs

1 BIT et OIE (2019): [Un monde des affaires en évolution. Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises](#) (Genève).

capacités. Chose positive, plus de 35 pour cent des OE tournent à plein régime et seuls 7 pour cent des OE fonctionnent à moins de 25 pour cent de leurs capacités. Toutefois, la ventilation par région montre un déséquilibre flagrant. En Afrique, les OE connaissent de graves limitations avec 14 pour cent des OE qui fonctionnent à moins de 25 pour cent de leurs capacités normales et un tiers des OE à 50 pour cent de leurs capacités. En revanche, en Europe, aucune OE n'a réduit sa capacité opérationnelle à moins de 25 pour cent et plus de la moitié tournent à plein régime.

Les contraintes ou l'ingérence des gouvernements affaiblissent aussi la capacité des OE à fonctionner. Plus de 40 pour cent des OE ont signalé des restrictions gouvernementales telles que la suspension des institutions de dialogue social (40 pour cent), l'absence de consultation (38 pour cent) et les restrictions aux libertés des OE (22 pour cent).

Les OE anticipent des pertes d'adhérents mais agissent rapidement pour assurer la conservation de leurs membres

La crise affecte la composition des OE. Un tiers des OE sondées ont d'ores et déjà souffert de pertes de membres en raison de la crise du COVID-19 et d'autres s'attendent à perdre des adhérents dans les mois à venir.

Cependant, les OE agissent avec célérité pour minimiser cette perte attendue. Soixante pour cent des OE proposent des avantages, comme la mise à disposition gratuite de leurs services (58 pour cent) et le report des délais de paiement des cotisations (51 pour cent) afin que les membres restent. Selon les OE, ces mesures ont été efficaces.

Même si elles enregistrent une baisse de leurs revenus, les OE appliquent des mesures pour combler le déficit

Les gouvernements ont imposé des mesures de confinement et de distanciation sociale qui ont nettement limité la capacité des OE à fournir des services en face à face, entraînant une diminution des revenus en provenance de diverses sources. Une écrasante majorité des OE (83 pour cent) a fait état d'une baisse des recettes globales.

Les OE mettent en œuvre toute une gamme de mesures de réduction des coûts pour pallier la baisse de leurs recettes, notamment la réduction des dépenses liées au personnel et aux collaborateurs extérieurs. De manière positive, 57 pour cent des OE interrogées n'ont pas procédé à la réduction des effectifs et 61 pour cent n'ont pas diminué les coûts liés aux collaborations extérieures. Les autres mesures d'économies prises par les OE concernent la réduction des voyages, le développement du personnel, les espaces de bureau, les parrainages et les dons.

De même, les OE trouvent des solutions pour conserver leurs effectifs et leur savoir institutionnel

Comme toute organisation, les OE ont été contraintes d'évaluer leur main-d'œuvre à la lumière de la crise du COVID-19. Bien que les OE sondées déclarent avoir pris des mesures pour réduire les frais de personnel, comme la réduction des horaires de travail ou la mise en œuvre de réductions salariales, seuls 20 pour cent ont contraint leurs employés à prendre un congé sans solde ou ont procédé à des licenciements. Pour l'avenir, la plupart des OE interrogées ne s'attendent pas à une nouvelle réduction de leurs effectifs à court terme, mais sont moins confiantes en ce qui concerne le moyen et le long terme.

Les OE doivent encore renforcer leurs capacités et leurs structures pour pouvoir mieux assister les entreprises pendant la crise et lors de la reprise

Les OE déclarent que leurs trois besoins les plus pressants sont de renforcer leur capacité à façonner le soutien gouvernemental aux entreprises (62 pour cent), leurs conseils et outils pour faire connaître le rôle du secteur privé dans la résilience économique et sociale, la croissance et la prospérité (46 pour cent), et leurs informations sur la continuité des entreprises (40 pour cent). Il est clair que la principale préoccupation des OE à ce stade est de préserver la viabilité des entreprises.

Les OE prévoient aussi des changements de leur modèle de gestion et de leur structure interne pour répondre aux besoins à moyen et à long terme découlant de la crise. Cela consiste à renforcer leur rôle de leader pendant la crise et la reprise (67 pour cent), à réexaminer leurs services aux membres (61 pour cent) et à revoir leur stratégie de recrutement pour attirer des entreprises et des organisations plus diversifiées parmi leurs membres (53 pour cent).

Conclusions

Les résultats de l'enquête mettent en évidence que la crise agit comme un catalyseur de modernisation et d'innovation au sein des OE. De nombreuses OE sont en train de rénover leurs services et d'intensifier leurs actions de plaidoyer. Les OE jouent également un rôle central de leadership dans les efforts de réponse à la crise et de reconstruction, en rassemblant toutes les parties du secteur privé afin de présenter des recommandations de gestion claires. La crise montre l'importance pour les OE de rester continûment au fait des dernières évolutions, d'évaluer les différents scénarios qui se profilent, de participer à tous les processus pertinents pour renforcer la résilience des entreprises, et de procéder aux adaptations organisationnelles qui s'imposent.

La crise a clairement mis en lumière le fait que les OE devaient revoir leur aptitude à servir les nouveaux types d'entreprise, à investir dans les ressources humaines, à développer de nouveaux produits et de nouvelles stratégies pour attirer les entreprises émergentes (ex.: économie des plateformes, start-ups technologiques) et pour aider les modèles traditionnels à se développer et à rester compétitifs. Le COVID-19 accélère, dans une certaine mesure, la vitesse du changement dans les entreprises. Ces tendances mondiales offrent aux OE une occasion inédite de redynamiser le pouvoir collectif des entreprises et de façonner l'avenir². Les entreprises se tournent vers les OE pour qu'elles dialoguent avec les responsables politiques afin de modeler l'environnement réglementaire des économies et des sociétés de demain, qu'elles trouvent des solutions innovantes aux nouveaux enjeux affectant les lieux de travail et qu'elles exploitent le potentiel productif du changement au profit de tous.

La coordination et les partenariats à l'échelle mondiale n'ont jamais eu autant d'importance qu'aujourd'hui, vu la dimension réellement mondiale de la pandémie de COVID-19. Le partage d'expérience et la coopération internationale sont essentiels pour soutenir les OE dans leurs réponses à la crise du COVID-19. Les réseaux mondiaux ont un important rôle à jouer en facilitant l'apprentissage entre pairs, en soutenant la coopération et en relayant les messages des OE au niveau international. La dématérialisation des réunions et des conférences a considérablement amélioré la capacité des OE à participer aux discussions et aux réunions politiques internationales et a renforcé les liens entre les OE et leurs organisations mondiales et régionales affiliées.

ACT/EMP et l'OIE, avec leur expertise, leurs ressources et leurs réseaux, jouent un rôle primordial dans le soutien aux OE, pour qu'elles puissent continuer d'apporter une valeur ajoutée à leurs membres et contribuent à tracer la voie vers une «meilleure normalité».

2 Ibid.

► 1. A propos de l'enquête

Le Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) du Bureau international du Travail et l'Organisation internationale des employeurs (OIE) ont réalisé une enquête mondiale pour évaluer les difficultés organisationnelles auxquelles sont confrontées les organisations d'employeurs et d'entreprises (OE) en raison de la crise du COVID-19 en cours³. Les réponses au sondage en ligne ont été reçues entre le 18 mai et le 4 juin 2020, en provenance de 127 OE de 115 pays appartenant à cinq régions – Afrique, Amériques, Etats arabes, Asie et Pacifique et Europe et Asie centrale⁴. L'enquête a permis de rassembler des informations sur le bien-être organisationnel des OE dans quatre domaines: membres, revenus, services et besoins d'assistance technique.

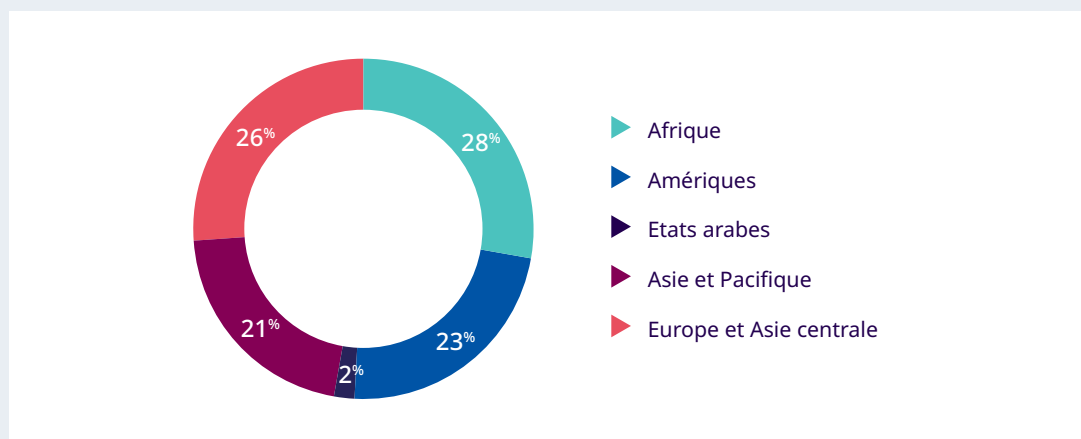
Ce rapport présente les principaux enseignements et réflexions de l'enquête au niveau régional et mondial et met en évidence les besoins les plus pressants exprimés par les OE. Le détail des aperçus régionaux des résultats de l'enquête et le questionnaire d'enquête sont annexés à ce rapport.

Démographie de l'enquête

Sur la totalité des réponses, la plus grande part est venue d'Afrique (28 pour cent), suivie par l'Europe et Asie centrale (26 pour cent), les Amériques (23 pour cent), l'Asie et Pacifique (21 pour cent) et les Etats arabes (2 pour cent) (voir figure 1).⁵

► FIGURE 1.

Echantillon de l'enquête par région



Plus de la moitié des OE ayant répondu à l'enquête ont déclaré qu'elles comptaient parmi leurs membres des entreprises et des fédérations ou associations d'entreprises, tandis que 32 pour cent des OE étaient composées de fédérations ou associations d'entreprises et 16 pour cent uniquement d'entreprises (voir figure 2).

3 L'enquête a permis de toucher les OE les plus représentatives dans un pays donné. L'échantillon comprenait les fédérations membres de l'OIE et plus largement les mandants employeurs de l'OIT. Les associations d'entreprises représentant des groupes particuliers, comme les associations sectorielles, régionales ou provinciales, n'étaient pas incluses dans l'enquête.

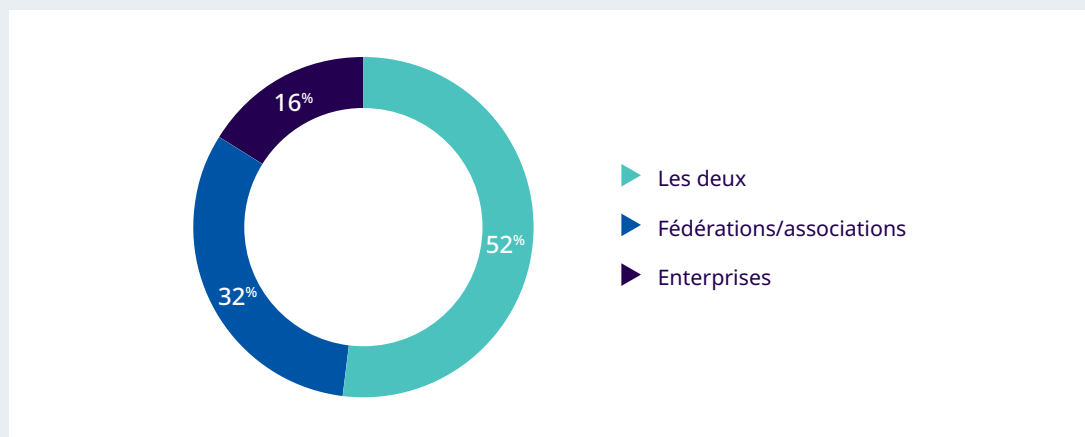
4 Dans l'examen des résultats de l'enquête, il faut prendre en compte le fait que les pays et les régions ont été touchés à des degrés divers par le COVID-19 pendant la période d'enquête et que les pics de la pandémie ont varié d'une région à l'autre.

5 Une analyse régionale a été conduite pour chaque région sauf pour les Etats arabes, compte tenu du fait que seulement trois OE de la région avaient répondu au sondage.

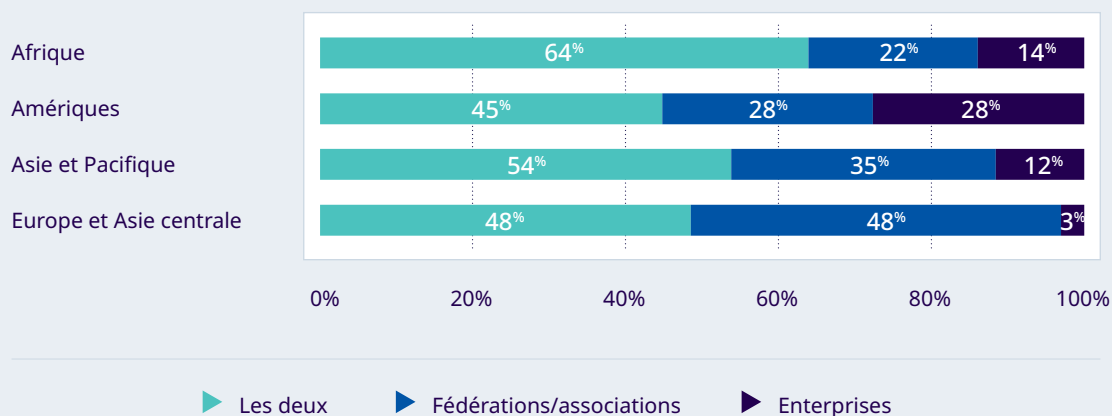
► FIGURE 2.

Types de membres dans les OE

Panel A. Résultats mondiaux



Panel B. Résultats régionaux



► 2. Impact du COVID-19 sur les membres des OE

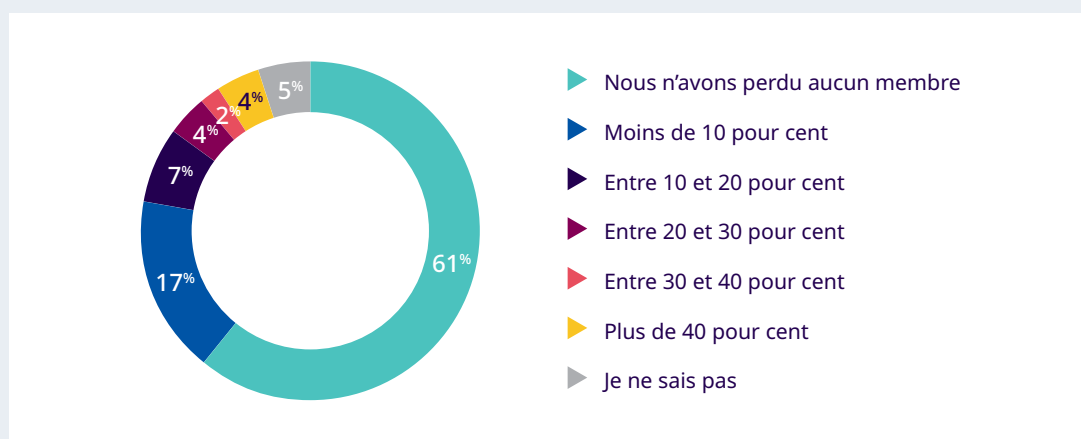
La composition des OE demeure intacte pour l'instant mais montre des signes de fragilité. La majorité des OE (61 pour cent) ont répondu qu'elles n'avaient pas perdu de membres à date (voir figure 3). Cependant, 17 pour cent des OE sondées rapportent une réduction de 10 pour cent ou moins du nombre d'adhérents, 7 pour cent ont perdu de 10 à 20 pour cent de leurs membres et 4 pour cent plus de 40 pour cent de leurs membres.

La perte de membres varie considérablement au niveau régional. La région où les OE sont les plus nombreuses à enregistrer une stabilité de leur composition est l'Europe et Asie centrale (76 pour cent), suivie par l'Afrique (67 pour cent), l'Asie et Pacifique (54 pour cent) et les Amériques (45 pour cent).

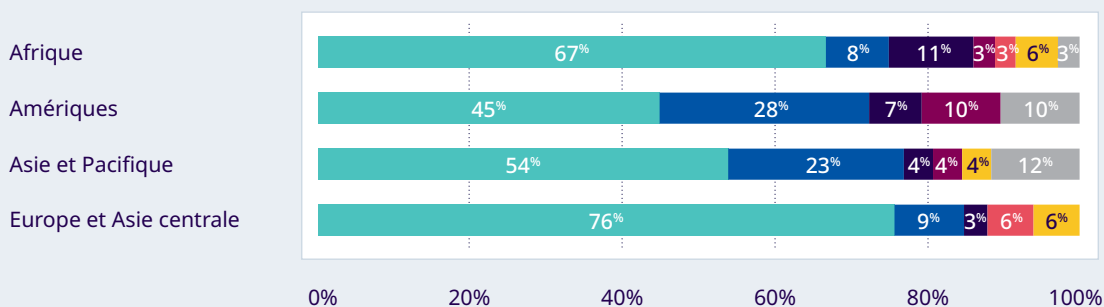
► FIGURE 3.

Fin de l'adhésion du fait du COVID-19

Panel A. Résultats mondiaux



Panel B. Résultats régionaux



- Nous n'avons perdu aucun membre
 ► Entre 20 et 30 pour cent
 ► Je ne sais pas
- Moins de 10 pour cent
 ► Entre 30 et 40 pour cent
- Entre 10 et 20 pour cent
 ► Plus de 40 pour cent



Nous avons pu apporter une valeur ajoutée à nos adhérents grâce à notre représentation au sein des comités nationaux, ce qui nous a permis d'amplifier nos efforts de plaidoyer directs. Ce faisant, nous avons pu peser sur les grandes décisions relatives à la réouverture des secteurs d'activité. Ce qui a amené des non-membres à contacter [notre organisation] et ouvert de nouvelles perspectives d'adhésion. Notre proposition de valeur a été renforcée.»

► OE ayant répondu à l'enquête

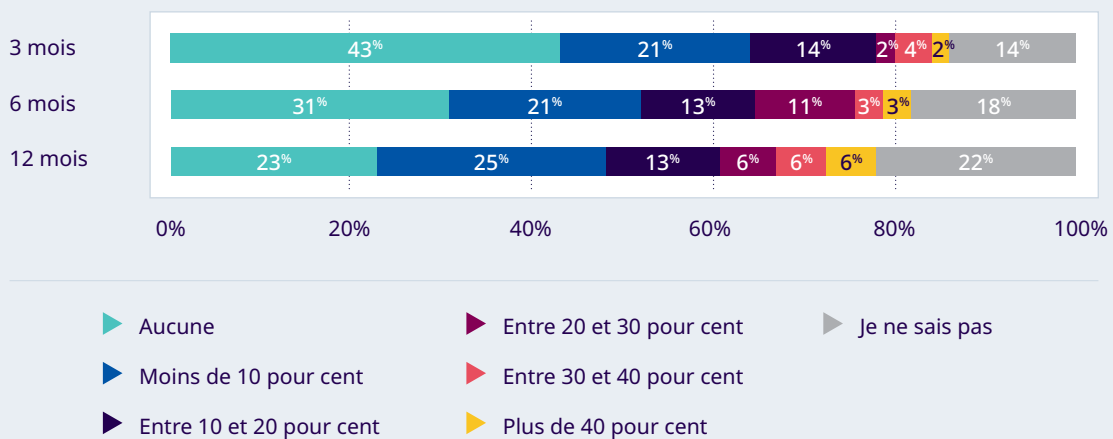
Cependant, les OE anticipent de futures pertes de membres. Les perspectives à moyen et long terme brossent un tableau très contrasté, avec 57 pour cent des OE interrogées qui s'attendent à une réduction du nombre d'adhérents ou qui expriment une incertitude pour les trois prochains mois, 69 pour cent pour les six prochains mois et 77 pour cent pour l'année à venir (voir figure 4).

Près d'un quart des OE prévoient que leur nombre de membres va diminuer de moins de 10 pour cent au cours des 3, 6 et 12 prochains mois. Environ 15 pour cent des OE déclarent que leur composition devrait diminuer de 10 à 20 pour cent au cours de la même période.

Il est à noter qu'une proportion relativement élevée des OE ne se considère pas en mesure de faire une estimation de la future baisse du nombre de membres imputable à la crise, avec plus de 20 pour cent des OE incapables de prévoir la réduction de leurs effectifs dans les 12 prochains mois, ce qui reflète le niveau d'incertitude.

► FIGURE 4.

Ampleur de la réduction du nombre de membres des OE attendue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois, résultats mondiaux

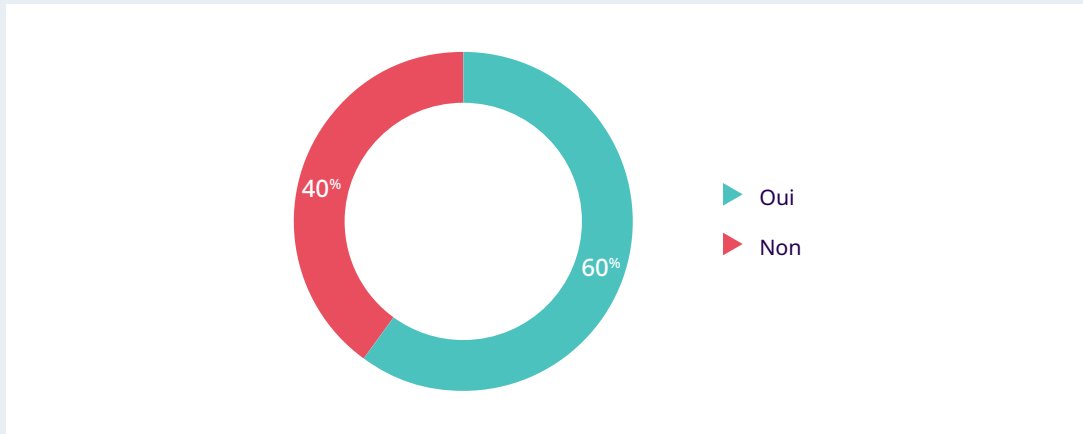


Les OE agissent rapidement pour minimiser la perte attendue d'adhérents. A l'échelle mondiale, 60 pour cent des OE offrent divers avantages à leurs membres pour les conserver en dépit des contraintes financières (voir figure 5). La part des OE offrant des avantages diffère entre les régions comme suit: les OE d'Asie et Pacifique (65 pour cent), suivies par celles des Amériques (62 pour cent), d'Europe et d'Asie centrale (58 pour cent) et d'Afrique (56 pour cent). La plus grande part d'avantages offerts par les organisations d'Asie et Pacifique et des Amériques semble refléter l'effort consenti par les OE pour lutter contre la perte croissante d'adhérents dans ces deux régions.

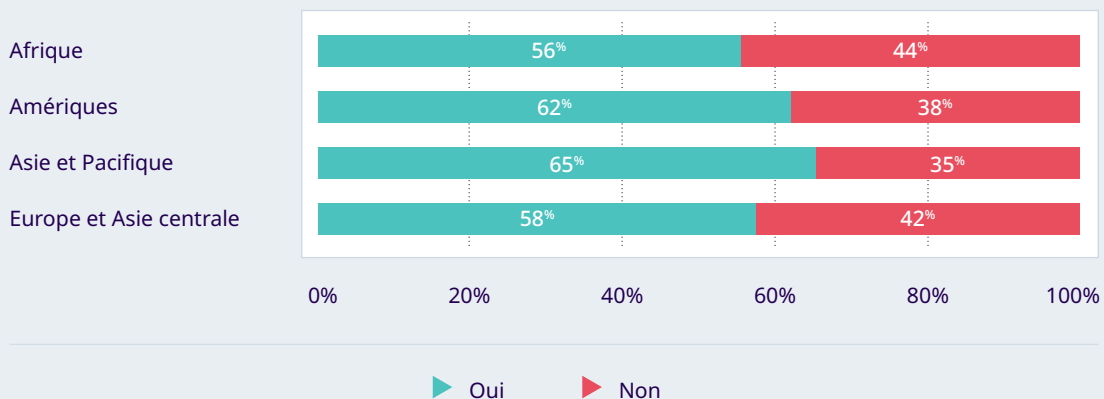
► FIGURE 5.

OE offrant des avantages pour conserver leurs membres pendant la crise du COVID-19

Panel A. Résultats mondiaux



Panel B. Résultats régionaux



La figure 6 montre que les mesures d'incitation les plus fréquemment adoptées sont la mise à disposition gratuite des services (58 pour cent des OE) et le report des délais de paiement des cotisations (51 pour cent). Les «autres» mesures d'incitations (36 pour cent) comprennent la possibilité d'échelonner les paiements et la suspension temporaire des cotisations. Enfin, près d'un tiers des OE ont offert une réduction temporaire ou un rabais sur les frais d'adhésion. Les répondants à l'enquête ont déclaré que ces avantages avaient été, pour l'essentiel, efficaces (47 pour cent) ou partiellement efficaces (52 pour cent).

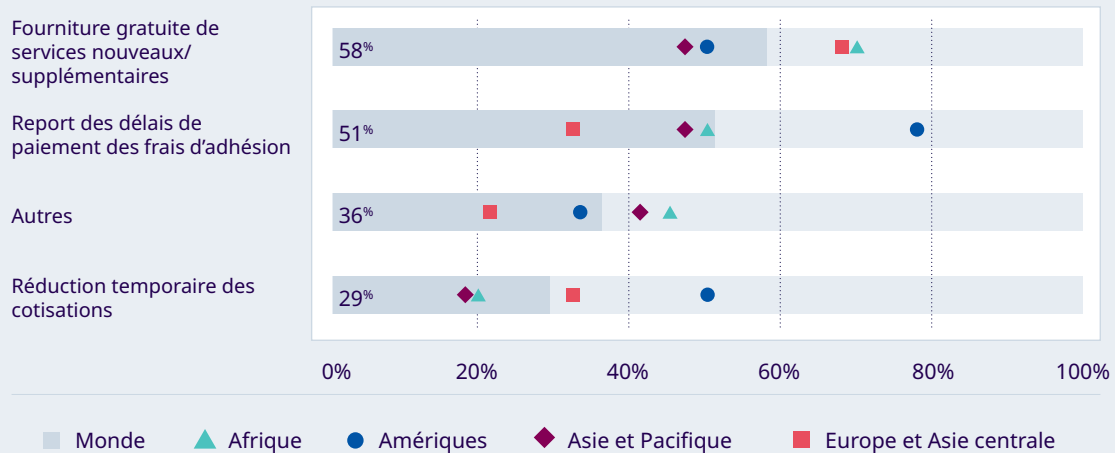


Sous l'influence de la crise sanitaire apportée par le COVID-19, qui a en même temps provoqué une crise économique, notre organisation a invité toutes les entreprises intéressées à adhérer gratuitement pour que nous puissions leur apporter l'assistance juridique, les conseils et les informations nécessaires pour prévenir l'apparition du COVID-19 sur le lieu de travail, ainsi que pour leur fournir des orientations sur la mise en œuvre des mesures et recommandations adoptées par le gouvernement, en mettant particulièrement l'accent sur l'ensemble des mesures de soutien financier aux entreprises

► OE ayant répondu à l'enquête

► FIGURE 6.

Types d'avantages offerts pour conserver les membres pendant la crise du COVID-19, résultats globaux par région



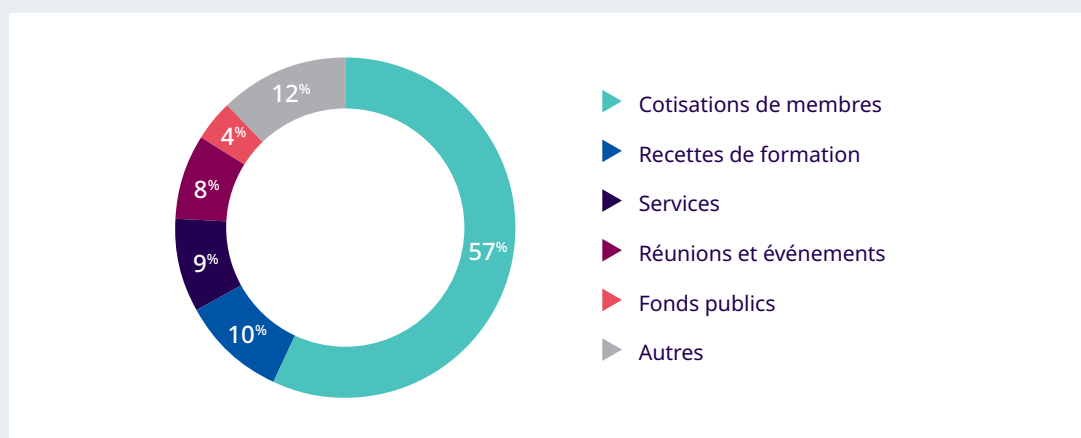
► 3. Impact du COVID-19 sur les revenus des OE

Avant la crise du COVID-19, les sources de revenu des OE interrogées étaient les suivantes: cotisations des membres (57 pour cent); recettes de formation (10 pour cent); services tels que représentation, services de ressources humaines, services juridiques et de conseil (9 pour cent); réunions et événements (8 pour cent); financements publics (4 pour cent); et «autres» sources, telles que locations, dons, subventions, parrainages, et fonds de coopération technique entre autres (12 pour cent) (voir figure 7).

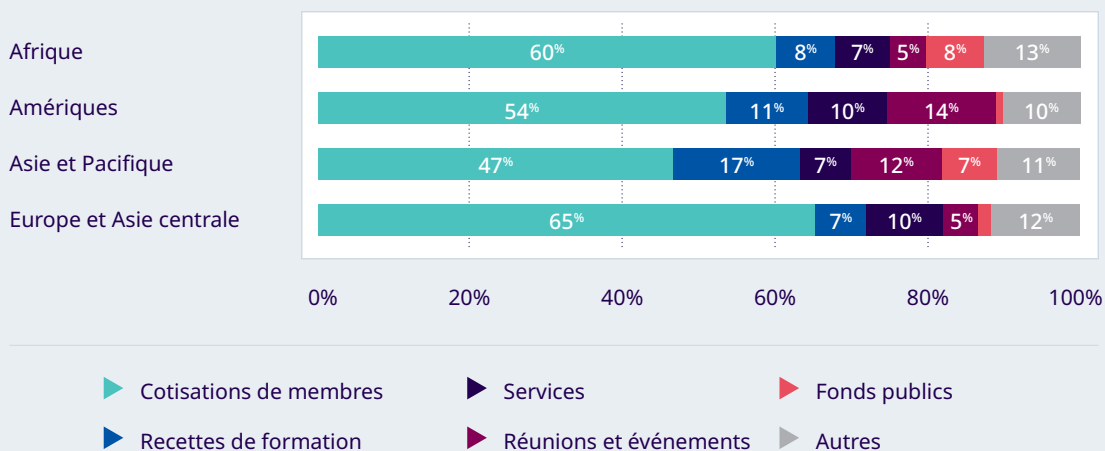
► FIGURE 7.

Composition moyenne des sources de revenu des OE avant le COVID-19

Panel A. Résultats mondiaux



Panel B. Résultats régionaux

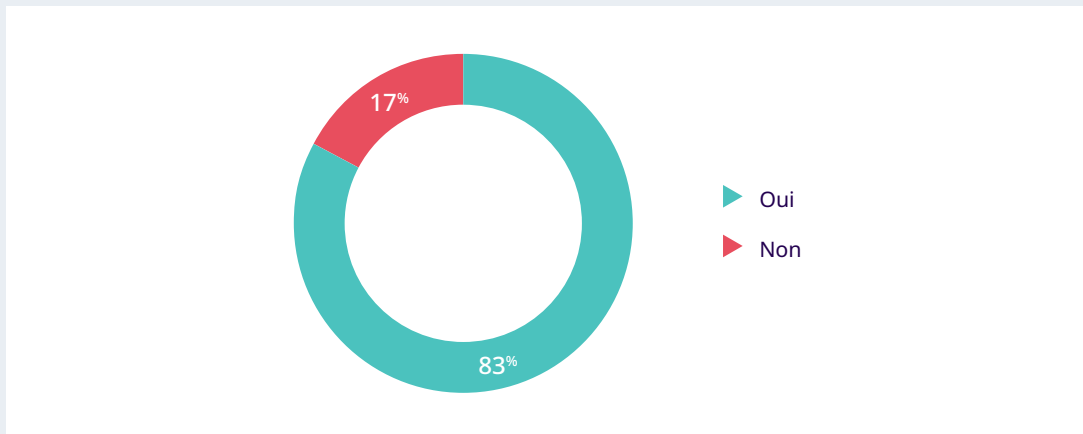


Plus de 80 pour cent des OE ont vu leurs revenus diminuer. L'ampleur de la baisse des revenus est réellement préoccupante – au total, 80 pour cent des OE dans le monde rapportent une chute des revenus en mars et avril 2020. Au sommet, des pertes ont été citées par 97 pour cent des OE interrogées en Afrique et 93 pour cent en Amériques, 73 pour cent en Asie et Pacifique et 64 pour cent en Europe et Asie centrale (voir figure 8).

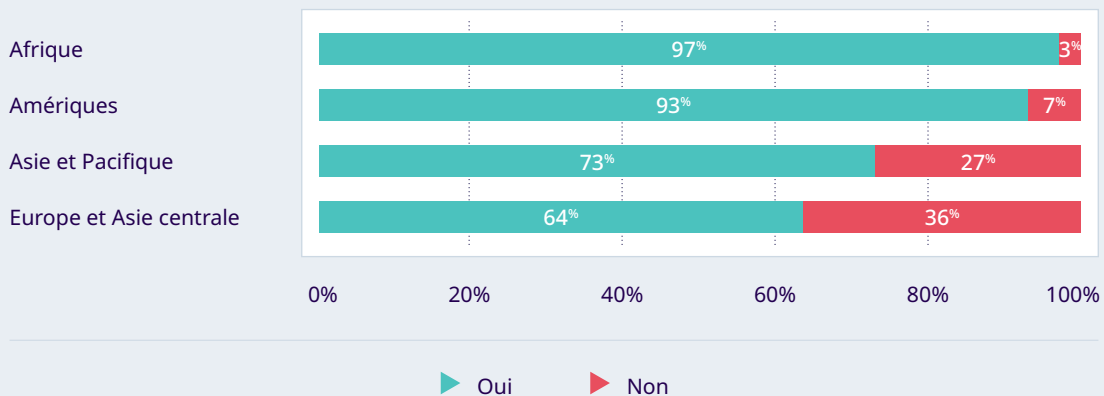
► **FIGURE 8.**

OE qui signalent une baisse de revenus suite au COVID-19

Panel A. Résultats mondiaux



Panel B. Résultats régionaux

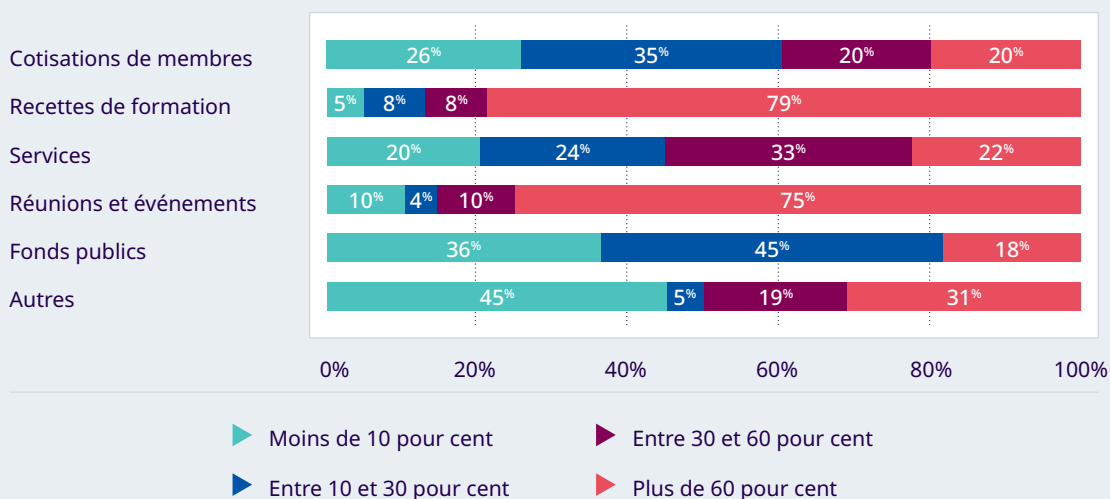


Les mesures de distanciation sociale et de confinement imposées par les pouvoirs publics ont nettement limité la fourniture de services en face à face, aboutissant à une brusque chute des revenus de diverses sources pour les OE. Sur la période de mars et avril 2020, 79 pour cent des OE dans le monde ont connu une baisse des recettes de formation de plus de 60 pour cent (voir figure 9). En outre, 75 pour cent des OE dans le monde ont vu leurs revenus tirés des réunions et événements réduits de plus de 60 pour cent. Les revenus des services, y compris la représentation, les services de ressources humaines, les services juridiques et de conseil, ont également diminué de plus de 60 pour cent pour une OE sur cinq et entre 30 et 60 pour cent pour un tiers des OE. Les fonds publics, bien que représentant une part plus faible des revenus des OE, ont aussi considérablement diminué. Près d'une OE sur cinq recevant des fonds publics déclare une baisse de 60 pour cent et près de la moitié de ces OE font état d'une chute des fonds publics de 30 à 60 pour cent.

Les recettes provenant des cotisations des membres, qui restent de loin la principale source de revenu pour les OE à l'échelle mondiale, ont moins diminué que les autres flux de revenu, avec 1 OE sur 3 déclarant une baisse de 10 à 30 pour cent, 1 sur 5 citant une diminution de 30 à 60 pour cent, et également 1 OE sur 5 indiquant une chute de plus de 60 pour cent. Ce résultat peut être attribué au calendrier de facturation des cotisations qui sont généralement acquittées pendant le premier trimestre de l'année. Ainsi, il est probable que la majorité des OE ont pu sécuriser les cotisations de leurs membres pour 2020 avant la déclaration de la pandémie de COVID-19 par l'Organisation mondiale de la santé le 11 mars 2020⁶. Cependant, les dirigeants d'OE ont fait part de leur grande inquiétude quant à la réduction substantielle des taux de cotisation pour 2021 puisque les entreprises continuent de se battre pour la reprise et donnent la priorité à la couverture des frais essentiels. La relative résilience financière des OE aujourd'hui risque donc d'être compromise l'année prochaine, avec la possibilité que des OE en difficulté financière soient forcées de réduire drastiquement leur taille ou de fusionner avec d'autres organisations d'entreprises.

► **FIGURE 9.**

Ampleur de la baisse des revenus des OE suite au COVID-19, résultats mondiaux



Les OE prédisent une baisse de revenus à court, moyen et long terme. La grande majorité des OE sondées prévoit que leurs revenus s'amenuiseront au cours des 12 prochains mois (voir figure 10). A court terme (trois prochains mois), environ un tiers des OE anticipent une chute des recettes de 10 à 30 pour cent tandis qu'une OE sur cinq sonne l'alarme en indiquant un possible chute radicale de plus de 60 pour cent. A moyen terme (six prochains mois), plus d'un tiers des OE s'attendent à voir leurs recettes chuter de 10 à 30 pour cent, et un quart des OE anticipent une perte de revenus de 30 à 60 pour cent. A long terme (12 prochains mois), près d'un tiers des OE anticipent que leurs revenus baisseront de 10 à 30 pour cent et 1 OE sur 5 prévoit une baisse de 30 à 60 pour cent.

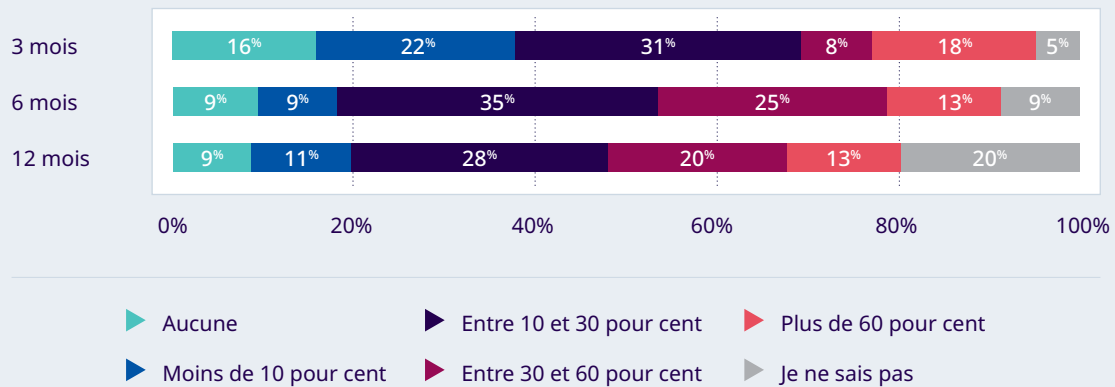
Une part relativement faible des OE est plus optimiste et prévoit un impact négligeable du COVID-19 sur leurs recettes. Moins de 16 pour cent des OE interrogées indiquent qu'il n'y aura pas d'effet à court terme et moins de 10 pour cent des OE affirment qu'il n'y aura pas d'impact à moyen et long terme.

Là aussi, l'incertitude concernant l'avenir est préoccupante comme l'illustre la proportion relativement élevée d'OE (1 sur 5) qui se considèrent comme incapables de faire une estimation des baisses de revenu au cours des 12 prochains mois.

⁶ [Allocution liminaire du Directeur général de l'OMS lors du point presse sur la COVID-19, 11 mars 2020](#)

► FIGURE 10.

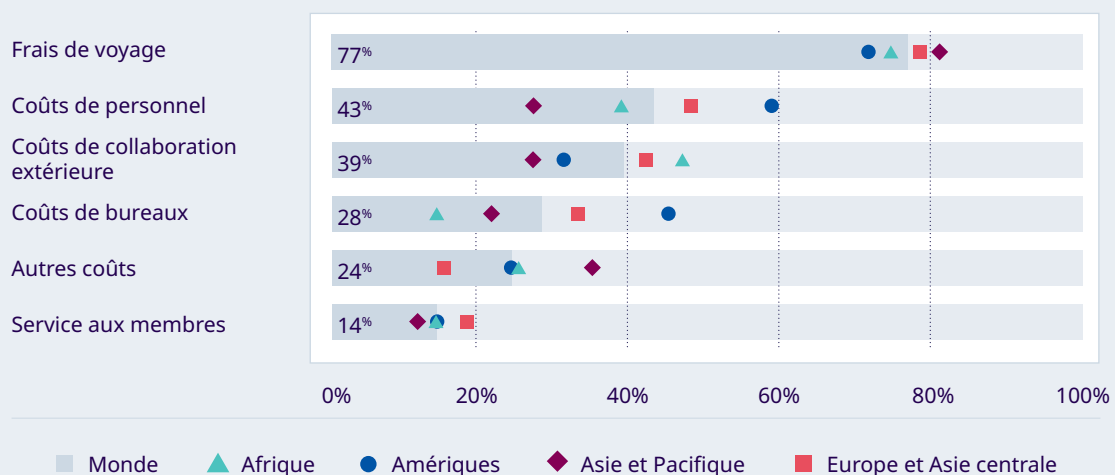
Ampleur de la baisse des revenus des OE attendue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois, résultats mondiaux



Les OE ont mis en œuvre plusieurs mesures de réduction des coûts pour compenser la baisse de leurs revenus. Parmi les OE sondées, 77 pour cent ont réduit leurs frais de voyage, ce qui semble refléter en grande partie les économies réalisées par les organisations du fait des mesures de confinement et de la paralysie de l'industrie aéronautique. Élément positif, 57 pour cent des OE étudiées n'ont procédé à aucune réduction de personnel et 61 pour cent n'ont pas réduit le coût des collaborateurs extérieurs. Cependant, d'autres ont pris des mesures de réduction des coûts liés aux ressources humaines, ce qui risque de réduire les talents et les capacités des OE et leur aptitude à fournir l'expertise nécessaire dans une période où les besoins en matière de représentation, de plaidoyer et de conseil battent tous les records. Les «autres» mesures de réduction des coûts mentionnées par les OE comprennent des coupes dans le développement du personnel, le parrainage des jeunes et des femmes, les dons et les soutiens financiers aux partenaires. Les résultats de l'enquête confirment aussi que la mesure de réduction des coûts la moins souvent adoptée concerne les services aux membres, ce qui montre que les OE consacrent leurs ressources limitées au service de leurs membres, dans toute la mesure du possible (voir figure 11).

► FIGURE 11.

Mesures de réduction des coûts mises en œuvre par les OE pour répondre à la baisse des revenus, résultats globaux par région



La plupart des OE n'ont pas de réserves financières. Moins de 40 pour cent des OE étudiées disposent de réserves financières ou ont accès à des sources de financement externes ou alternatives pour faire face aux effets du COVID-19 (voir figure 12). Ce budget restreint souligne les problèmes de trésorerie potentiellement graves que vont rencontrer les OE à mesure que la crise se prolongera et que leurs revenus futurs se détérioreront. Au niveau régional, la moitié des OE participant à l'enquête en Asie et Pacifique disposent de marges de manœuvre financières, tandis que les OE d'Afrique sont moins bien préparées sur le plan financier, un quart seulement d'entre elles faisant état de réserves disponibles.

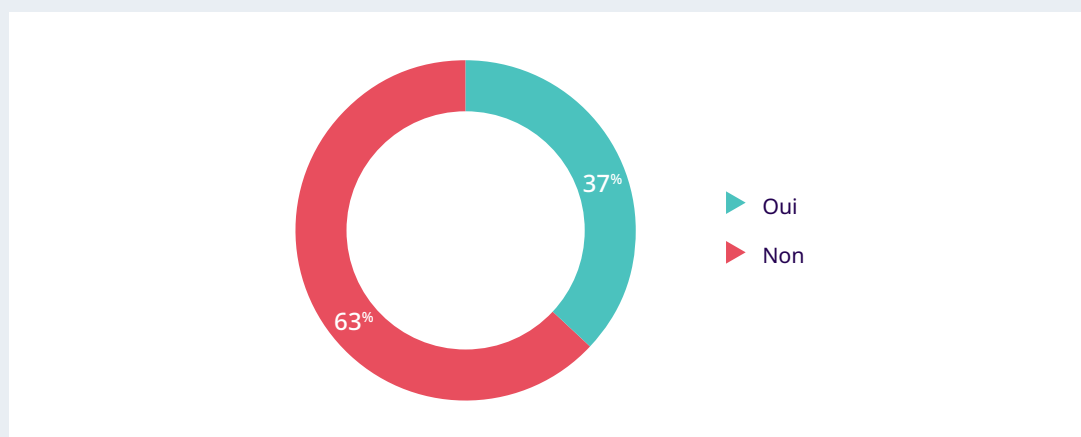
Parmi les OE qui ont accès à des réserves financières, la grande majorité dispose d'économies (89 pour cent). Quelque 32 pour cent déclarent avoir accès à des subventions et 17 pour cent à des prêts.

De manière positive, près de 90 pour cent des OE ont indiqué que les fonds disponibles étaient suffisants pour continuer de fonctionner au cours des six prochains mois. L'intégralité des OE d'Europe et Asie centrale avaient confiance dans le fait que leurs réserves financières actuelles ou des fonds extérieurs ou alternatifs suffiraient. La région la moins confiante était les Amériques où 27 pour cent des OE indiquaient que le financement était insuffisant pour six mois de fonctionnement viable.

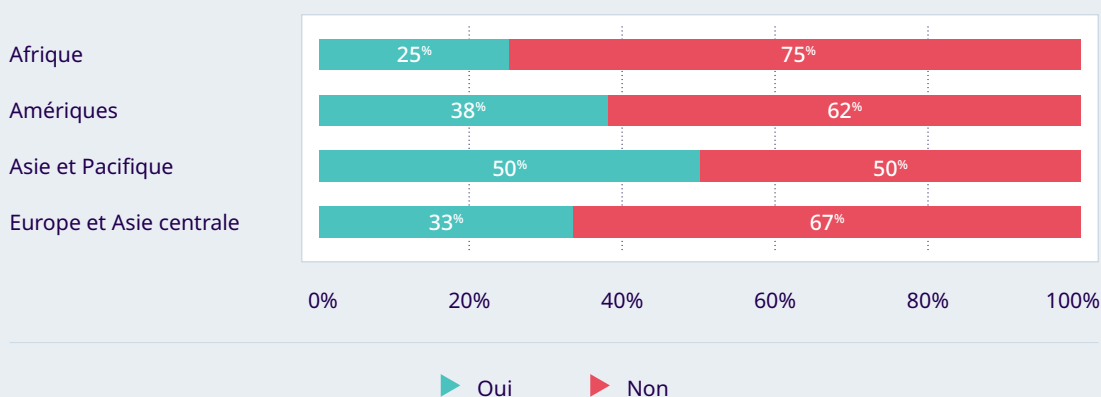
► FIGURE 12.

OE disposant de réserves financières ou ayant accès à des fonds alternatifs

Panel A. Résultats mondiaux



Panel B. Résultats régionaux



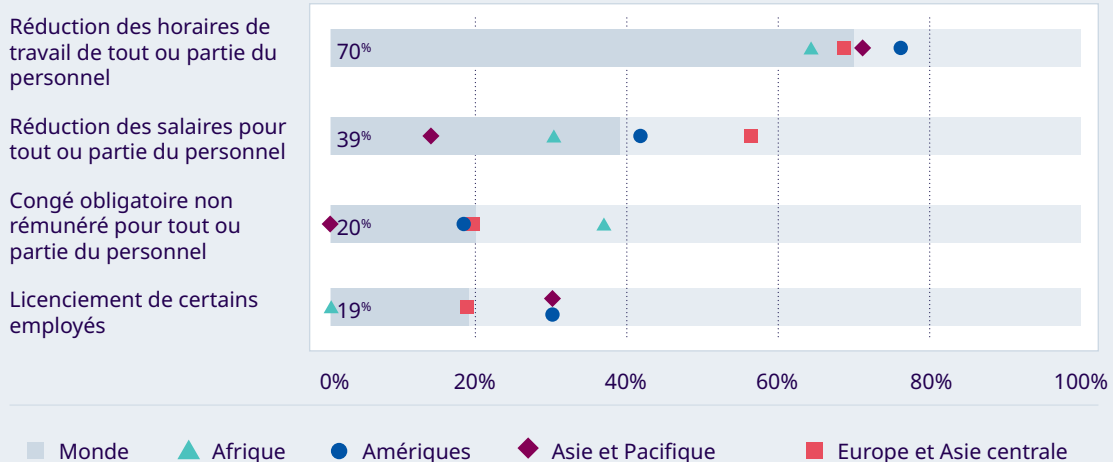
► 4. Impact du COVID-19 sur la main-d'œuvre des OE

Des OE ont été contraintes de réduire leurs effectifs. Cependant, les OE étudiées affichent une approche prudente en ce qui concerne les réductions de personnel. Parmi celles qui ont pris des mesures pour réduire leurs coûts de personnel (42 pour cent des OE étudiées), 70 pour cent ont réduit les horaires de travail et près de 40 pour cent ont mis en place des réductions salariales (voir figure 13). Seuls 20 pour cent ont choisi de mettre des employés en congé obligatoire non rémunéré ou ont procédé à des licenciements.

La réduction des horaires de travail a été la plus fréquente parmi les OE des Amériques (76 pour cent). La mise en place de réductions salariales a été la plus populaire en Europe et Asie centrale (56 pour cent), tandis qu'elle était la moins fréquente en Asie et Pacifique (14 pour cent). Si aucune OE d'Asie et Pacifique n'a mis son personnel en congé obligatoire non rémunéré, plus d'un tiers des OE d'Afrique ont eu recours à cette mesure. Les deux régions faisant état de la plus forte proportion (29 pour cent) de licenciement du personnel étaient les Amériques et l'Asie et Pacifique.

► FIGURE 13.

Evolution des effectifs des OE suite au COVID-19, résultats globaux par région

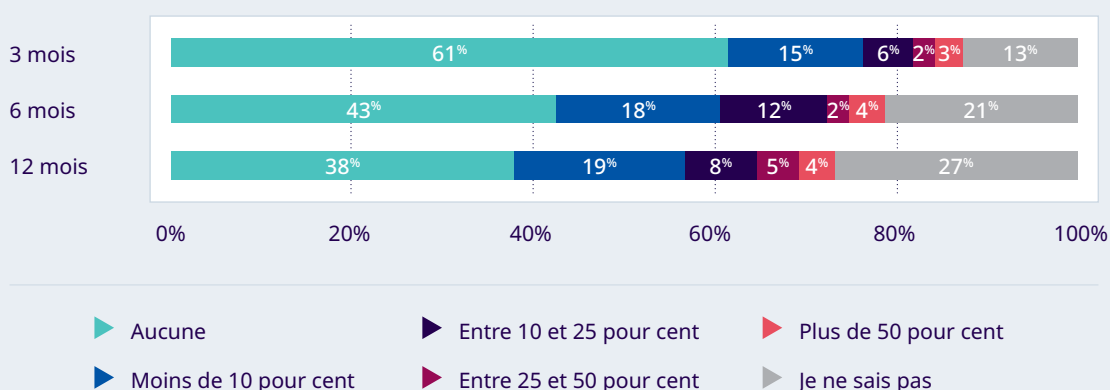


Les résultats de l'enquête montrent que les OE sont à la recherche de solutions pour conserver leur personnel. Sur les 127 OE étudiées, seules dix dans le monde ont signalé avoir licencié une partie de leur main-d'œuvre dans le cadre des mesures de réduction des coûts liées au COVID-19. Quatre OE ont licencié de 1 à 10 pour cent de leur personnel, trois OE en ont licencié de 10 à 20 pour cent, une OE en a licencié de 30 à 40 pour cent et une OE a licencié plus de 40 pour cent de ses effectifs. Quarante-vingt-dix pour cent des OE qui ont licencié des employés avaient connu une chute de leurs revenus et ne disposaient pas de réserves financières et n'avaient pas accès à des sources de financement alternatives.

Pour l'avenir, les OE étudiées ne s'attendent généralement pas à ce que leur main-d'œuvre se contracte davantage à court terme mais expriment une confiance moindre quant au moyen et long terme. La part des OE indiquant que leur niveau actuel d'effectifs demeurera inchangé au cours des trois prochains mois est d'environ 60 pour cent (voir figure 14). Ce chiffre tombe à 43 pour cent si l'on se réfère à l'horizon de six mois et chute encore, à 38 pour cent, pour les 12 prochains mois. De même, les OE affirmant qu'elles vont réduire leurs effectifs jusqu'à 25 pour cent sont plus nombreuses pour le moyen terme (six mois) avec près d'un tiers des OE concernées, suivi par plus d'un quart des OE à long terme (12 mois).⁷

► **FIGURE 14.**

Ampleur de la contraction des effectifs des OE au cours des 3, 6 et 12 prochains mois, résultats mondiaux.



⁷ Pour calculer la part des OE qui s'attendent à réduire jusqu'à 25 pour cent leurs effectifs, on a cumulé les réponses «moins de 10 pour cent» et «entre 10 et 25 pour cent».

► 5. Impact du COVID-19 sur les activités de plaidoyer et les services des OE

Une écrasante proportion de 94 pour cent des OE a fait état d'une multiplication des activités de plaidoyer, ce qui a eu pour conséquence d'accroître leur visibilité pendant la crise. Une part significative des OE étudiées s'est engagée dans des efforts de plaidoyer à plusieurs niveaux, auprès des gouvernements (97 pour cent), des médias (95 pour cent), des réseaux sociaux (93 pour cent), des autres organisations d'entreprises (92 pour cent) et dans le dialogue social bipartite (91 pour cent) (voir figure 15). Il est important de noter que les OE ont le plus souvent considéré ces efforts comme efficaces ou très efficaces. Les plus efficaces concernaient les relations avec les médias (89 pour cent), avec les gouvernements (85 pour cent), les réseaux sociaux (85 pour cent), le partenariat avec d'autres organisations d'entreprises (81 pour cent) et la participation au dialogue social bipartite (71 pour cent).

En revanche, 20 pour cent des OE ont signalé que leur participation au dialogue social bipartite était inefficace et pour 9 autres pour cent ce n'était même pas une option. Environ 12 pour cent des OE ont déclaré que leurs discussions avec le gouvernement avaient eu peu d'impact.

► FIGURE 15.

Effacité des activités de plaidoyer menées par les OE pour améliorer leur visibilité pendant la crise du COVID-19, résultats mondiaux

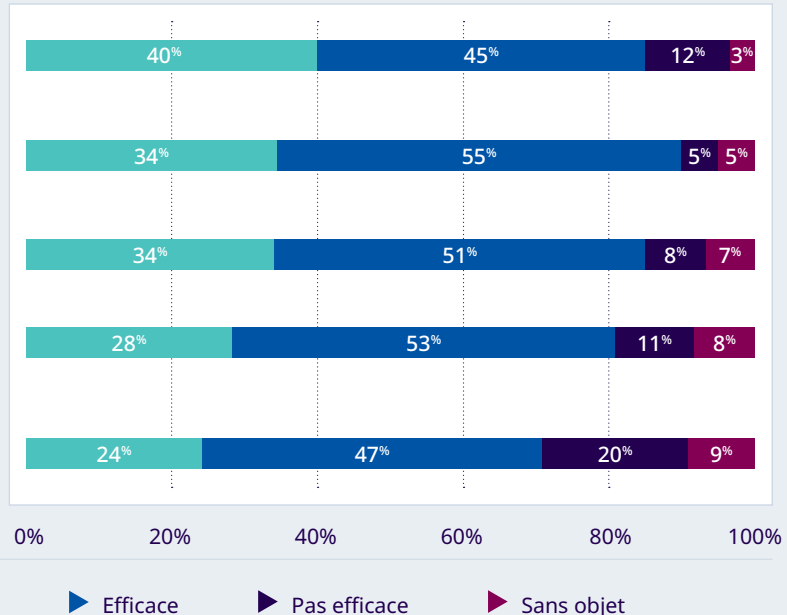
Collaboration plus active avec le gouvernement

Dialogue plus actif avec les médias pour faire connaître les besoins des entreprises

Présence plus active sur les réseaux sociaux

Partenariat plus actif avec d'autres organisations d'entreprises

Participation plus active au dialogue social bipartite pour trouver des solutions communes



Encadré 1: Modalité des partenariats établis par les OE avec d'autres organisations d'entreprises pendant la crise du COVID-19

- ▶ Soutien aux efforts nationaux: les OE ont collaboré avec les chambres de commerce et les associations sectorielles pour assurer la sécurité alimentaire, la logistique et le transport des denrées alimentaires, pour donner accès aux fournitures sanitaires et aux outils numériques et pour développer une culture de prévention et d'endiguement du COVID-19.
- ▶ Développement d'initiatives conjointes de défense des politiques de soutien aux besoins des entreprises
 - ▶ soumission de propositions communes au gouvernement/président/premier ministre pour réclamer des mesures de soutien aux entreprises et apporter leur contribution aux plans de relance
 - ▶ déclarations communes aux médias
 - ▶ enquêtes communes auprès des entreprises pour évaluer l'impact économique du COVID-19
 - ▶ création d'un comité de travail sur le COVID-19 pour étudier collectivement le paiement des salaires pendant la période de confinement
- ▶ Fourniture des services liés au COVID-19 aux entreprises et associations membres
 - ▶ événements communs tels que webinaires, conférences et réunions sur plusieurs sujets, y compris la relance de l'économie et la gestion des ressources humaines pendant la crise du COVID-19
 - ▶ projets communs sur la résilience des entreprises ciblant les petites et moyennes entreprises

Source: Enquête auprès des OE



Mon organisation fait partie de l'équipe mise sur pied dans le cadre de notre accord tripartite pour gérer les questions de travail et d'emploi. Nous sommes directement impliqués auprès des chambres de commerce et de nos conseils professionnels pour défendre la cause des entreprises et veiller à ce qu'elles soient entendues et intégrées au plan de relance supervisé par notre gouvernement. Nous avons participé aux discussions et avons apporté nos idées sur la manière d'aider les entreprises dans les domaines de l'agriculture, du transport, des services portuaires, de la banque et de la finance, des retraites, du commerce de détail, de la production manufacturée, de l'aviation, et sur la gestion du bon fonctionnement des entreprises dans la nouvelle conjoncture. Notre organisation s'est portée volontaire pour être un centre de référence pour le partage et la diffusion d'informations relatives aux mesures d'état d'urgence et de confinement prises par notre gouvernement. Nos entreprises se sont également proposées pour fournir des équipements de protection individuelle aux personnels soignants en première ligne... notre organisation a également signé un communiqué tripartite avec les syndicats et le gouvernement afin de préserver l'harmonie professionnelle et d'assurer la conformité aux protocoles et mesures liés au COVID-19 mis en vigueur.

▶ OE ayant répondu à l'enquête



Les tables rondes avec le gouvernement, la société civile et le monde académique ont été fructueuses. Des lois ont été adoptées pour accorder des subventions du gouvernement central aux petites et moyennes entreprises. En outre, malgré la fermeture obligatoire de la plupart des secteurs, nous avons pu plaider pour le maintien des entreprises agroalimentaires.

► *OE ayant répondu à l'enquête*



Notre gouvernement a considérablement assoupli les conditions [pour les employeurs] de demande de prise en charge financière de l'activité partielle (un moyen permettant de fournir aux employés une aide au revenu financée par les fonds d'indemnisation du chômage si et quand les horaires de travail en vigueur sont réduits)... A présent, nous devons tous dire ensemble: Ne licenciez pas vos employés, protégez vos emplois, les ressources dont vous avez besoin, ce sont les indemnités de chômage partiel. Nos entreprises qui arrêtent ou réduisent leurs activités peuvent couvrir le salaire de leurs employés pendant trois mois. Nous demandons à toutes nos entreprises d'utiliser cette opportunité.

► *OE ayant répondu à l'enquête, extrait d'une déclaration conjointe de 29 organisations non gouvernementales.*



Notre organisation a agi avec efficacité: formation d'un comité de crise, collaboration étroite au niveau national avec toutes les associations territoriales et sectorielles partenaires, forte mobilisation auprès des entreprises, efforts de plaidoyer constants, et résolution des conflits avec les réglementations en vigueur ou en accélérant les procédures.

► *OE ayant répondu à l'enquête*



Pour faire face aux difficultés causées par la pandémie de COVID-19, nous avons essayé d'écouter et de rassembler les avis et les revendications des membres. Grâce à cette communication de proximité avec les entreprises membres et à une enquête sur l'impact du COVID-19 sur l'économie et les entreprises, nous avons relayé les opinions et les propositions visant à remédier aux difficultés des entreprises et à surmonter la crise économique auprès de l'Assemblée nationale et des responsables politiques.

► *OE ayant répondu à l'enquête*

En termes de services, plus de 80 pour cent des OE dans le monde ont rénové et modifié leur prestation de services pour s'adapter à la «nouvelle normalité». La plus forte proportion d'OE qui ont transformé leurs services se trouve en Amériques (97 pour cent), suivie par l'Asie et Pacifique (85 pour cent), l'Europe et Asie centrale (85 pour cent) et l'Afrique (64 pour cent).

La majorité des OE proposent désormais des services virtuels de conseil, d'assistance et de consultation juridiques (83 pour cent) tandis que plus de la moitié ont réussi à faire migrer leurs services de formation vers une plateforme en ligne (voir figure 16). De plus, 40 pour cent d'OE offrent «d'autres services» tels que des orientations et des ressources sur le COVID-19, des conférences et des événements virtuels pour tous, membres ou non membres, des webinaires gratuits, ainsi que des services par le biais des plateformes des réseaux sociaux.

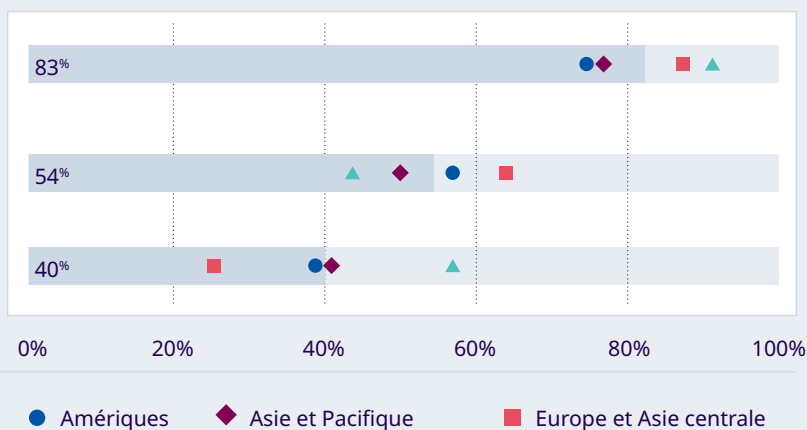
► FIGURE 16.

Modification de la prestation de services des OE suite au COVID-19, résultats globaux par région

Nous offrons des services virtuels (à distance) de conseil, d'assistance et de consultation juridiques

Nous proposons des formations virtuelles (à distance)

Autres



Nous avons mis en ligne un manuel de ressources sur le COVID-19 pour les employeurs, avec toutes les informations et questions-réponses relatives aux avis juridiques, aux dispositifs gouvernementaux, à la sécurité et santé au travail et aux annonces de santé publique, que les membres trouvent très utiles.

► OE ayant répondu à l'enquête



Nous avons lancé un bulletin hebdomadaire sur la SST qui traite non seulement de l'aspect sécuritaire de l'endiguement de la pandémie mais aussi de la gestion des risques pour l'emploi liés aux ajustements du marché du travail.

► OE ayant répondu à l'enquête



Nous dispensons des conseils via les réseaux sociaux, dont WhatsApp et Telegram.

► OE ayant répondu à l'enquête



Nous publions davantage sur les plateformes des réseaux sociaux. Nous proposons aussi des webinaires gratuits en produit d'appel et des webinaires payants à un prix symbolique.

► OE ayant répondu à l'enquête



Nous avons créé une assistance téléphonique pour recevoir les réclamations des entreprises concernant les mesures prises par le gouvernement. Nous assistons aussi les entreprises et les chambres affiliées en organisant des réunions à distance.

► OE ayant répondu à l'enquête



La mise en place de cours et d'ateliers virtuels a eu un impact considérable, même pour les membres généralement peu actifs ou les membres à mobilité réduite. Nous leur avons offert toute une gamme de cours en ligne, de forums, d'ateliers, etc.

► OE ayant répondu à l'enquête



[Nous avons] migré l'organisation vers une plateforme numérique et [nous] avons activement pris contact avec les adhérents pour connaître leurs priorités et leurs préoccupations. [Nous avons] maintenu une ligne de communication régulière, des webinaires, des appels Zoom, etc. pour continuer à exercer les activités de plaidoyer et les services que nous proposons. [Nous] mettons en lumière les initiatives des membres sur le COVID-19 qui répondent aux besoins sociétaux immédiats.

► OE ayant répondu à l'enquête



La disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, du président, des responsables et des conseillers [de notre organisation] pour aider les entreprises à poursuivre leurs activités, à gérer les questions de travail, et à créer des passerelles avec les autorités pour résoudre les problèmes affectant leurs opérations, s'est avérée efficace pendant la crise.

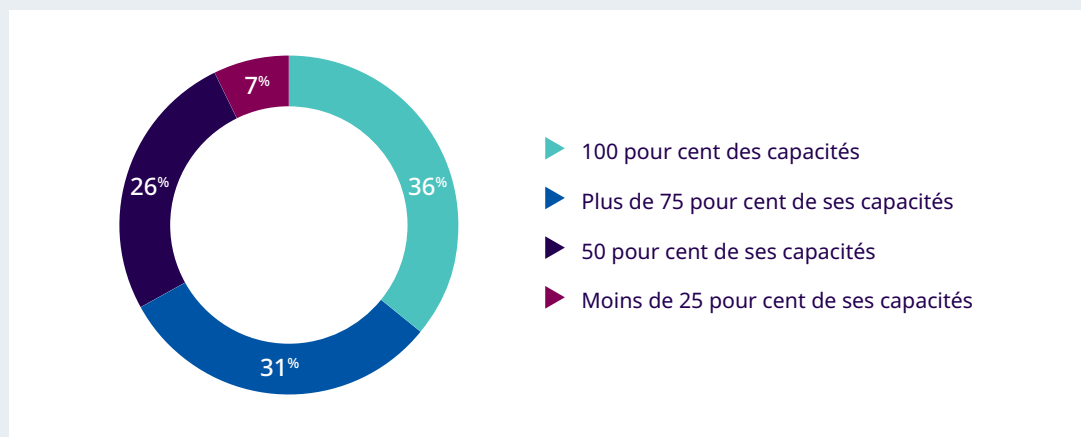
► OE ayant répondu à l'enquête

La capacité opérationnelle globale a été réduite dans près de 65 pour cent des OE participant à l'enquête. Le confinement imposé par le gouvernement, la fermeture des frontières et les restrictions à la liberté de circulation ont inévitablement entraîné un fonctionnement dégradé des OE. Une OE sur trois signale qu'elle fonctionne à 75 pour cent de ses capacités ou plus, et 1 sur 4 indique que son fonctionnement est tombé à 50 pour cent de ses capacités (voir figure 17). Heureusement, près de 2 OE sur 5 fonctionnent à plein. Toutefois, la répartition par région montre un déséquilibre considérable. En Afrique, les OE subissent de graves limitations avec 1 OE sur 3 à 50 pour cent de ses capacités et même 1 OE sur 7 opérant au quart ou moins de ses capacités normales. À l'opposé, aucune OE d'Europe n'a réduit sa capacité opérationnelle à moins de 25 pour cent et plus de la moitié des OE tournent à plein régime.

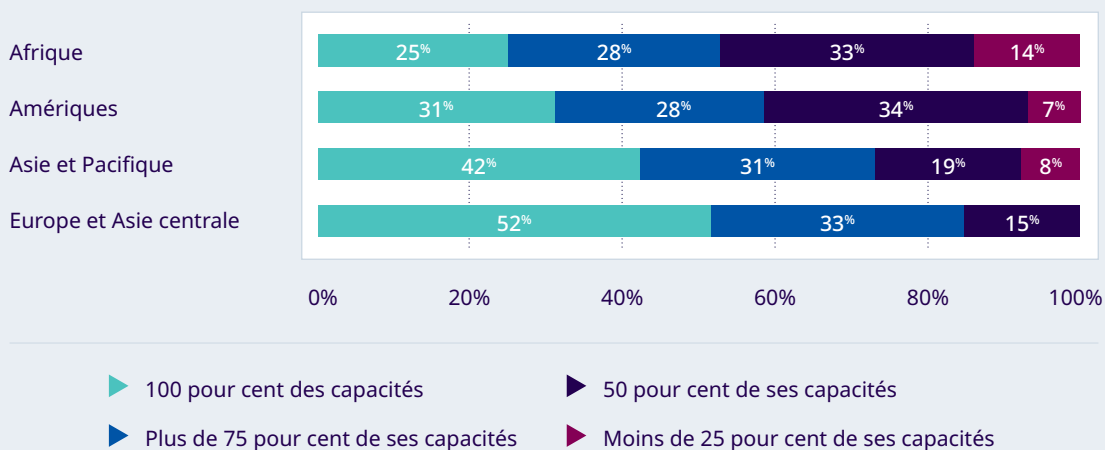
► FIGURE 17.

Capacité opérationnelle des OE

Panel A. Résultats mondiaux

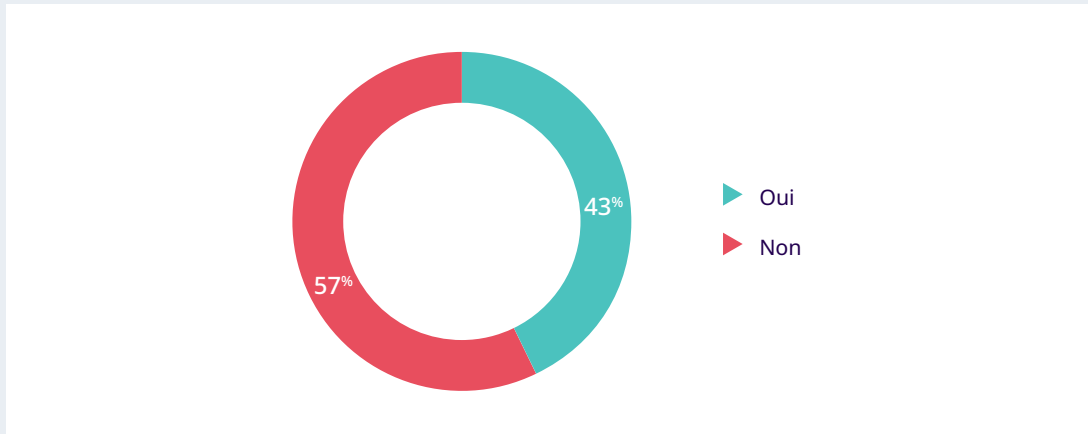
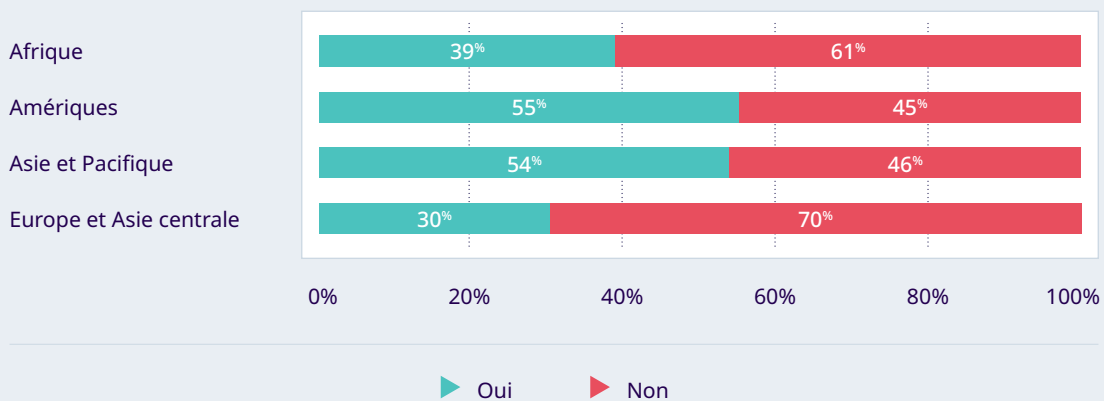


Panel B. Résultats régionaux



Les contraintes ou l'ingérence des gouvernements affaiblissent aussi la capacité de fonctionnement des OE. Globalement, environ 43 pour cent des OE étudiées ont signalé des restrictions gouvernementales (voir figure 18). Au niveau régional, la proportion la plus élevée d'OE citant des restrictions se trouve en Amériques (55 pour cent), suivie par l'Asie et Pacifique (54 pour cent), l'Afrique (39 pour cent), et l'Europe et Asie centrale (30 pour cent).

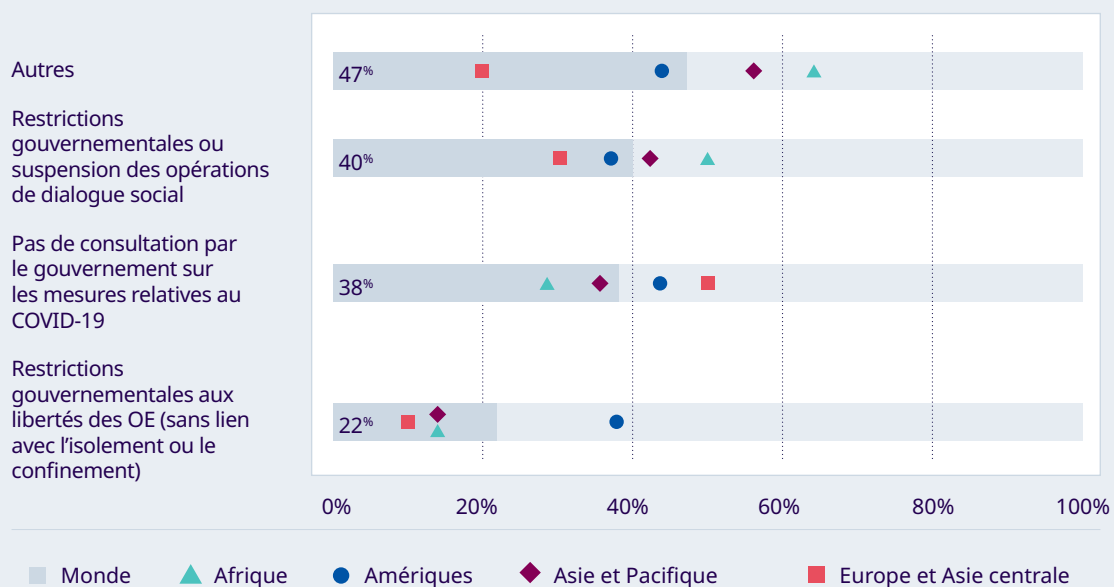
► FIGURE 18.

OE ayant rencontré des restrictions gouvernementales pendant la crise du COVID-19**Panel A. Résultats mondiaux****Panel B. Résultats régionaux**

Quelque 47 pour cent des OE étudiées ont mis en évidence «d'autres restrictions», y compris le couvre-feu ou le confinement imposé par le gouvernement qui entraîne des difficultés d'accès aux locaux professionnels, les problèmes liés à l'interdiction des grands rassemblements et des déplacements, ainsi que les difficultés liées au fait que les gouvernements n'ont pas d'orientation stratégique ou sont simplement inopérants (voir figure 19). Toutefois, il est particulièrement préoccupant de voir que 40 pour cent des OE signalent la suspension des institutions de dialogue social, 38 pour cent rapportent l'absence de consultation et 22 pour cent affirment que leur liberté a été entravée pour des raisons autres que les mesures d'isolement ou de confinement. Ces restrictions ont le pouvoir d'affaiblir encore les OE et s'ajoutent aux répercussions économiques négatives de la crise.

► FIGURE 19.

Formes de restrictions gouvernementales rencontrées par les OE pendant la crise du COVID-19, résultats globaux par région



► 6. Les besoins les plus pressants des OE pendant la crise du COVID-19

La priorité absolue des OE est d'améliorer leur capacité à soutenir les entreprises dans cette crise. Les trois besoins les plus pressants des OE comprennent le renforcement de leur capacité à façonner le soutien des pouvoirs publics aux entreprises (62 pour cent), les conseils et outils pour communiquer sur le rôle du secteur privé dans la résilience économique et sociale, la croissance et la prospérité (46 pour cent), et les informations sur la continuité des activités (40 pour cent). Il est clair que la préoccupation principale des OE à ce stade est de préserver la viabilité des entreprises. Environ un tiers des OE disent avoir besoin de conseils sur la numérisation des services et des outils.

Les OE prévoient aussi des changements de leur modèle de gestion et de leur structure interne pour satisfaire les besoins à moyen et long terme nés de la crise (voir figure 20). Il s'agit de renforcer leur rôle de leader pendant la crise et lors de la reprise (67 pour cent), d'examiner leurs services aux membres (61 pour cent) et de revoir leur stratégie d'adhésion pour attirer parmi leurs membres des entreprises et des organisations plus diversifiées (53 pour cent).

► FIGURE 20.

Besoins de changement les plus pertinents à moyen et long terme en matière de modèle de gestion et de structure interne des OE, résultats globaux par région

Renforcer le rôle de leader de l'OE pendant la crise et la reprise

Examiner les services des OE aux membres

Revoir la stratégie d'adhésion de l'OE pour attirer plus de membres

Examiner la structure et les sources de revenus de l'OE

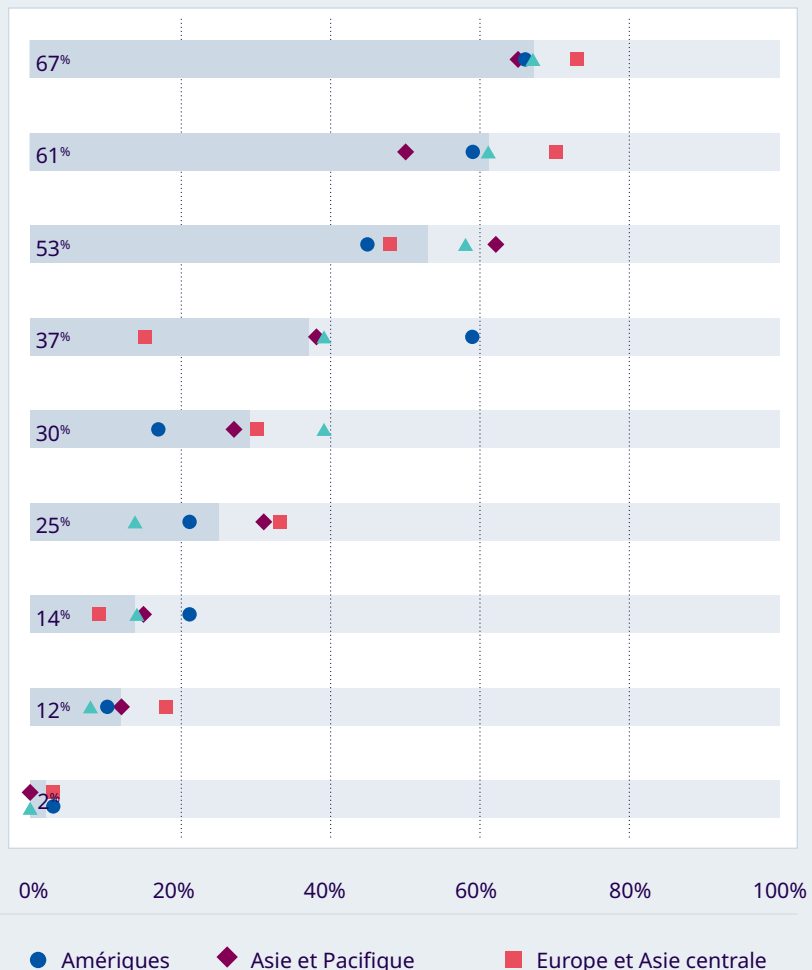
Elaborer une politique interne pour renforcer la résilience de l'OE

Examiner les fonctions, compétences et performances du personnel

Nouer des alliances et envisager des fusions avec d'autres OE

Revoir le mandat de l'OE

Autres



► 7. Modalités du soutien d'ACT/EMP et de l'OIE aux OE en période de COVID-19

Dans l'ensemble, les OE ont souligné que l'assistance déjà fournie par ACT/EMP et l'OIE pendant la crise du COVID-19 était importante et utile.

Les OE participant à l'enquête ont déclaré que les principaux domaines dans lesquels l'OIE pouvait leur apporter de l'aide concernaient le partage d'informations, l'influence sur les politiques mondiales et locales, la fourniture de produits de connaissance, et le lobbying et la défense du secteur privé. Plus spécifiquement:

- 51 pour cent des OE ont indiqué qu'elles avaient besoin d'assistance de la part de l'OIE en termes de partage d'informations, de connaissances et de bonnes pratiques. Certaines OE ont précisé qu'elles voudraient en savoir plus sur les processus de reprise économique, la gestion de crise, les stratégies public-privé de relance post-COVID, entre autres.
- Environ 58 pour cent des OE ont souligné qu'elles souhaitent que l'OIE continue d'exercer une influence sur les politiques au niveau mondial et local. Des OE ont rappelé que cette influence était nécessaire pour mieux soutenir le secteur privé. L'une d'elles a précisément demandé «des activités de lobbying qui puissent contribuer à mieux positionner l'OE par rapport au gouvernement et à l'impliquer davantage dans le processus d'élaboration des politiques, des mesures et des décisions qui concernent la communauté des affaires».
- Un quart des OE ont sollicité l'OIE pour un appui en matière de communication. Une OE a indiqué qu'il y avait «un besoin urgent de développer une plateforme en ligne pour communiquer avec les membres et la communauté des affaires».

Les OE ont aussi déclaré qu'elles avaient besoin du soutien d'ACT/EMP pour développer leurs capacités institutionnelles et de formation, de partage d'informations, de produits et/ou d'outils de connaissance, et d'assistance technique et/ou financière, entre autres. Plus précisément,

- 60 pour cent des OE ont souligné la nécessité de bénéficier d'une formation afin de développer davantage leurs capacités institutionnelles. Certaines des OE ont mentionné les domaines prioritaires suivants: l'avenir du travail, les outils de transformation numérique, l'organisation du travail à distance, la sécurité et la santé au travail dans le contexte du COVID-19, les services innovants aux membres et la gestion de crise, entre autres.
- Un tiers des OE ont demandé des produits et/ou des outils de connaissance. Une OE a mentionné que «les outils et les produits de connaissance sont indispensables pour satisfaire les besoins immédiats et à long terme, concernant l'évolution de l'environnement».
- Environ 15 pour cent des OE ont demandé l'assistance technique d'ACT/EMP. Voici les observations de certaines OE:
 - «A moyen terme, avec la crise économique qui se profile à l'horizon, notre OE a besoin d'assistance technique pour réaliser une étude en vue d'élaborer des propositions pour la relance économique.»
 - «[Nous avons besoin] d'aide pour articuler des initiatives économiques qui puissent avoir un impact positif sur l'environnement des entreprises.»
 - «ACT/EMP peut aider à renforcer les capacités de [notre] OE en apportant un appui technique pour démarrer des programmes de formation numérique sur les relations professionnelles et les ressources humaines qui puissent devenir une source continue de revenus pour l'OE.»

► 8. Conclusions

La pandémie de COVID-19 change radicalement le paysage économique mondial et a des répercussions considérables sur les OE à l'échelle mondiale. Les résultats de l'enquête montrent que la plupart des OE ont été promptes à ressentir l'impact de la crise, ce qui les a obligées à ajuster leurs opérations et leurs services. Les OE anticipent une évolution de leur composition à court terme et à moyen et long terme, puisqu'une proportion non négligeable de leurs adhérents risquent de devenir insolvables ou devront lutter pour rester à flot. Une grande majorité des OE étudiées font également part d'une chute de leurs recettes et, par conséquent, elles adoptent des mesures de réduction des coûts pour compenser leurs pertes.

En dépit de ces circonstances difficiles, l'enquête démontre que les OE ne sont pas en état de paralysie. Au contraire, elles prennent l'initiative de rassembler toutes les composantes du secteur privé et conduisent leurs affaires de manière proactive en réponse à la crise et dans les efforts de redressement. Comme l'a souligné le rapport d'ACT/EMP et de l'OIE sur «Un monde des affaires en évolution. Des opportunités nouvelles pour les organisations d'employeurs et d'entreprises», les OE contribuent à construire des économies plus collaboratives dans lesquelles les gouvernements et les entreprises se réunissent pour relever les défis majeurs. Le rythme accéléré des changements induit par la pandémie de COVID-19 exige en outre que les OE adoptent une vision à plus long terme, fondée sur la prospective stratégique.

L'enquête révèle que les OE sont agiles et réactives aux besoins de leurs membres et adaptent rapidement leurs services et leurs conseils pour répondre aux difficultés particulières du COVID-19. En outre, les OE s'efforcent d'accroître leur visibilité publique dans la crise en intensifiant les contacts avec leurs adhérents par des canaux de communication variés et en partenariat avec d'autres organisations d'entreprises pour fournir des solutions communes. L'ampleur des efforts de plaidoyer des OE auprès des gouvernements et des acteurs concernés est la preuve du rôle fondamental que les OE continuent de jouer en tant qu'institutions qui d'un côté mettent en avant des choix politiques reflétant avec précision les besoins des entreprises et, de l'autre, cherchent à répondre aux attentes plus larges de la société.

Enfin, les conclusions de l'enquête soulignent l'importance de la coopération internationale et de l'existence d'une plateforme où les OE peuvent partager leur expérience et apprendre les unes des autres. Les réseaux mondiaux ont un rôle décisif à jouer pour faciliter l'apprentissage entre pairs, encourager la coopération et amplifier les messages des OE au niveau international. La dématérialisation des réunions a permis aux OE du monde entier de participer aux ateliers et aux discussions de politique internationale en un clic et a renforcé les liens entre les OE et leurs organisations mondiales et régionales affiliées.

Points à prendre en compte par les OE

Compte tenu de l'incertitude et de la volatilité de la pandémie, il est important pour les OE de toujours se tenir au courant des nouveaux développements, d'affûter leurs méthodes d'évaluation des risques, d'évaluer les nouveaux scénarios, de participer à tous les processus pertinents pour améliorer la résilience des entreprises, et de procéder aux adaptations organisationnelles nécessaires. Les OE doivent envisager les actions suivantes:

Assurer la viabilité organisationnelle pendant la crise et la reprise

- Sauvegarder la composition et la force représentative: les OE doivent suivre en permanence l'évolution de leurs membres et poursuivre une stratégie de conservation des membres pendant la crise et dans la période de reprise. Cette stratégie doit s'adapter à la situation des adhérents incapables de s'acquitter de leurs cotisations ou d'autres exigences, tout en offrant des avantages qui augmentent la valeur de l'adhésion.
- Maintenir les compétences et les capacités opérationnelles: quand il s'agit de prendre des mesures de réduction des coûts, les OE doivent privilégier les mesures qui affectent le moins leurs compétences et leur capacité d'intervention.
- Gérer les liquidités: les OE doivent examiner les flux de revenu et les lignes de crédit et prendre des mesures pour atténuer le manque de recettes.

Être visible en tant que porte-parole des entreprises

- ▶ Faire preuve d'un leadership constructif et basé sur des faits: galvaniser la voix des entreprises pour contribuer efficacement aux réponses politiques des pouvoirs publics à la crise; organiser l'assistance du secteur privé pour soutenir les efforts nationaux de lutte contre la crise; et tirer parti d'un dialogue politique plus intense avec le gouvernement et les organisations syndicales pour améliorer la pertinence de l'organisation.
- ▶ Répondre aux besoins des membres et des membres potentiels: traiter les besoins spécifiques des entreprises dans la crise; ne pas rater l'occasion de toucher de nouveaux membres afin de diversifier la composition.

Anticiper l'impact sur les entreprises et les futures tendances

- ▶ Reconstruire grâce à des approches innovantes: innover et numériser la fourniture des services des OE et envisager des partenariats avec d'autres organisations d'entreprises et acteurs de même sensibilité.
- ▶ Développer un programme de gestion des risques des OE: évaluer les risques émergents et les tendances mondiales qui peuvent avoir un impact sur l'organisation et ses membres, sensibiliser les membres aux menaces potentielles et constituer des réserves financières.
- ▶ Améliorer la résilience organisationnelle aux crises: établir des stratégies pour la pérennisation des revenus et la résilience organisationnelle, par exemple constituer des réserves financières autant que possible et se doter de plans d'urgence.

Points à prendre en compte par les gouvernements

De nombreux gouvernements ont adopté des mesures budgétaires et financières sans précédent pour contrer les effets économiques et sociaux du COVID-19, parfois accompagnés d'engagements à «faire tout ce qu'il faut» pour protéger leur population. Cependant, les gouvernements ne peuvent surmonter les difficultés présentées par le COVID-19 à eux seuls. Il est important qu'ils se coordonnent et collaborent avec les institutions du marché du travail, y compris les OE, pour gérer la crise sanitaire immédiate, atténuer les effets des mesures restrictives prises, et reconstruire les entreprises, l'économie et la société.

Si l'enquête n'a pas recueilli le point de vue des gouvernements, les OE qui y ont participé ont révélé le besoin pour les gouvernements de travailler main dans la main avec elles afin de préserver un secteur privé dynamique et de servir la société tout entière. En particulier, les gouvernements doivent envisager les actions suivantes:

- ▶ Respecter l'autonomie et le mandat des OE, conformément aux principes de la liberté d'association, et assurer le bon fonctionnement des mécanismes de dialogue social pendant la crise.
- ▶ Consulter les OE sur les mesures gouvernementales en réponse à la crise, surtout quand elles ont trait aux entreprises, aux lieux de travail et à la main-d'œuvre.
- ▶ Elargir le soutien aux OE, quand c'est nécessaire, afin de s'assurer que les OE pourront jouer leur rôle en tant qu'institutions du marché du travail essentielles dans la crise.

Conclusions

Dans l'ensemble, les OE font preuve d'une forte capacité de réponse à la crise pour minimiser les effets négatifs associés au COVID-19 et pour assurer la poursuite de leur mandat fondé sur une voix forte pour l'entreprise. Les OE, au côté des gouvernements, des organisations de travailleurs et d'autres parties prenantes, sont bien placées pour réduire les risques, minimiser l'impact des futurs chocs et faire «tout ce qu'il faut» pour replacer les personnes, la planète et la prospérité sur la voie du développement durable.

► Annexe 1. Aperçus régionaux des principaux résultats de l'enquête

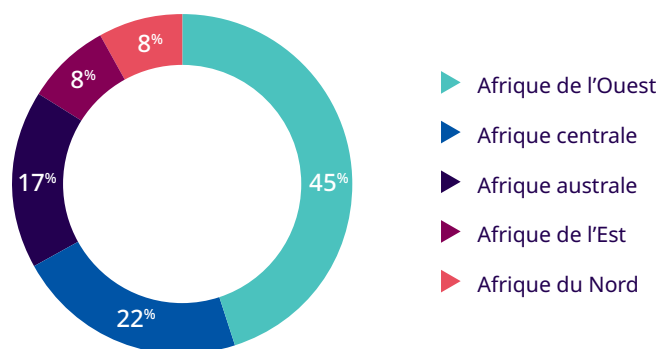
Afrique

I. Profil des OE étudiées

► Au total, 36 OE d'Afrique ont répondu à l'enquête.

► FIGURE A21.

Distribution des OE étudiées

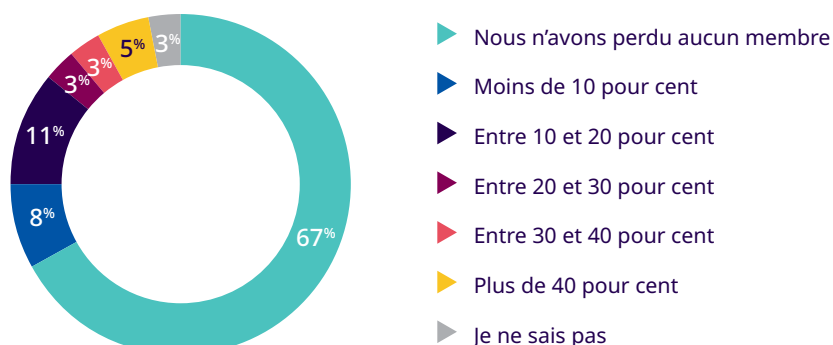


II. Impact du COVID-19 sur les membres des OE

► En mai 2020, 67 pour cent des OE ont déclaré n'avoir pas perdu de membres en raison du COVID-19.

► FIGURE A22.

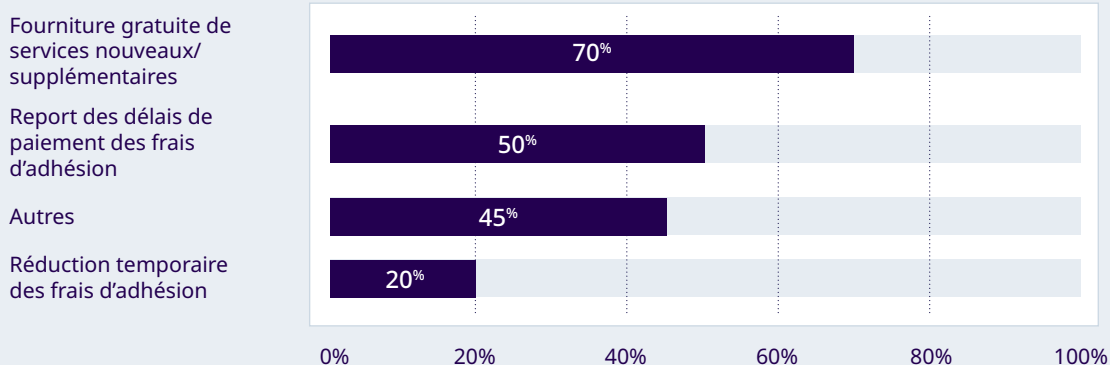
Fin d'adhésion en raison du COVID-19



- ▶ Cinquante-six pour cent des OE ont offert des avantages pour retenir leurs membres.
- ▶ Parmi les OE qui ont offert des avantages, 70 pour cent ont fourni gratuitement des services nouveaux ou supplémentaires et 50 pour cent ont reporté les délais de paiement des cotisations.

▶ **FIGURE A23.**

Types d'avantages offerts pour conserver les membres



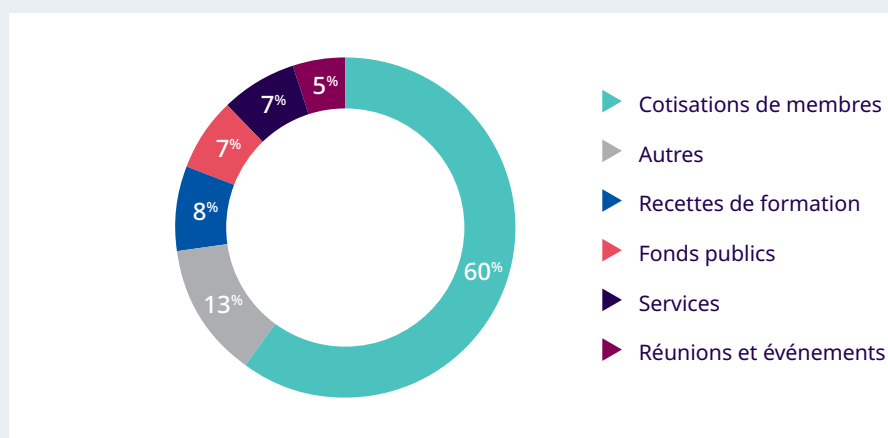
- ▶ Parmi les OE sondées, 75 pour cent ont déclaré que les avantages étaient partiellement efficaces, 25 pour cent qu'ils étaient très efficaces.

III. Impact du COVID-19 sur les revenus des OE

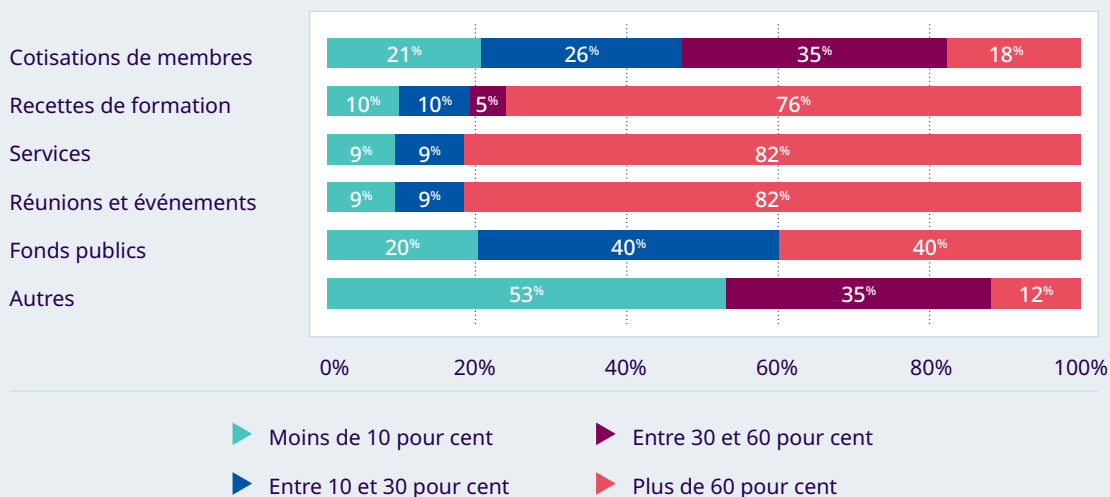
- ▶ Les OE ont indiqué que 60 pour cent de leurs revenus d'avant le COVID-19 provenaient des cotisations et 8 pour cent des recettes de formation.

▶ **FIGURE A24.**

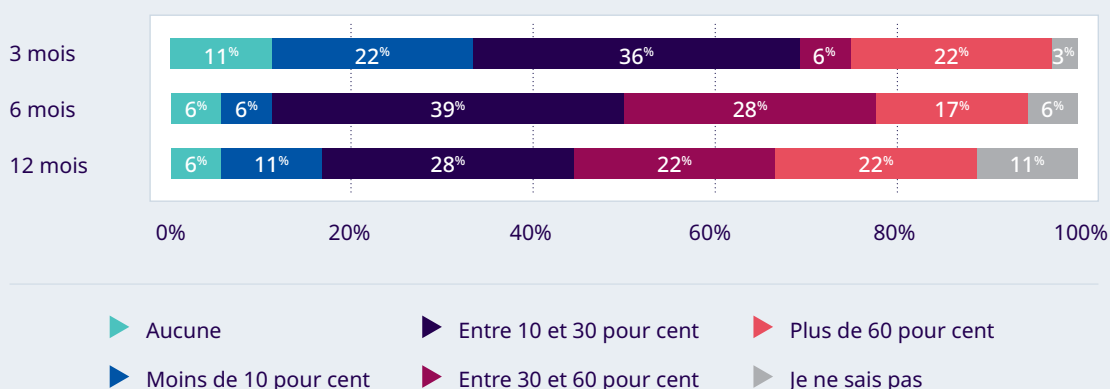
Composition moyenne des principales sources de revenu des OE



- ▶ Quatre-vingt-dix-sept pour cent des OE ont fait état d'une baisse de leurs revenus suite à la crise du COVID-19.
- ▶ En mars-avril 2020, 4 OE sur 5 ont enregistré une baisse de plus de 60 pour cent des recettes provenant de la formation, des services et des réunions et événements.

▶ **FIGURE A25.****Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19**

- ▶ A court terme (trois mois), 36 pour cent des OE sondées en Afrique indiquent s'attendre à une baisse de revenus de 10 à 30 pour cent et 22 pour cent des OE citent une possible chute de revenus de plus de 60 pour cent.
- ▶ A moyen terme (six mois), 39 pour cent des OE ont évoqué une possible baisse de revenus de 10 à 30 pour cent, et 28 pour cent des OE ont cité une perte potentielle de 30 à 60 pour cent.
- ▶ A long terme (douze mois), 28 pour cent des OE prévoient une baisse de revenus de 10 à 30 pour cent et une proportion égale de 22 pour cent des OE indique que leurs revenus pourraient baisser de 30 à 60 pour cent ou de plus de 60 pour cent.

▶ **FIGURE A26.****Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois**

- ▶ Parmi les OE étudiées, 75 pour cent ont réduit leurs frais de voyage, 47 pour cent ont réduit le coût de la collaboration extérieure et 39 pour cent ont réduit leurs coûts de personnel.
- ▶ Seuls 25 pour cent des OE avaient des réserves financières ou accès à des ressources alternatives pour gérer les effets du COVID-19.

IV. Impact du COVID-19 sur la main-d'œuvre des OE

- ▶ Parmi les OE africaines ayant réduit leurs coûts de personnel, 64 pour cent ont réduit les horaires de travail, 36 pour cent ont opté pour le congé obligatoire non rémunéré et 29 pour cent ont réduit les salaires.

► **FIGURE A27.**

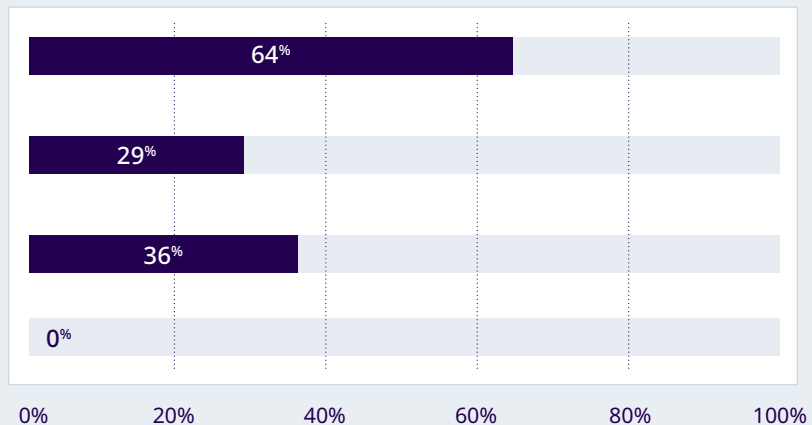
Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus

Réduction des horaires de travail de tout ou partie du personnel

Réduction des salaires pour tout ou partie du personnel

Congé obligatoire non rémunéré pour tout ou partie du personnel

Licenciement de certains employés



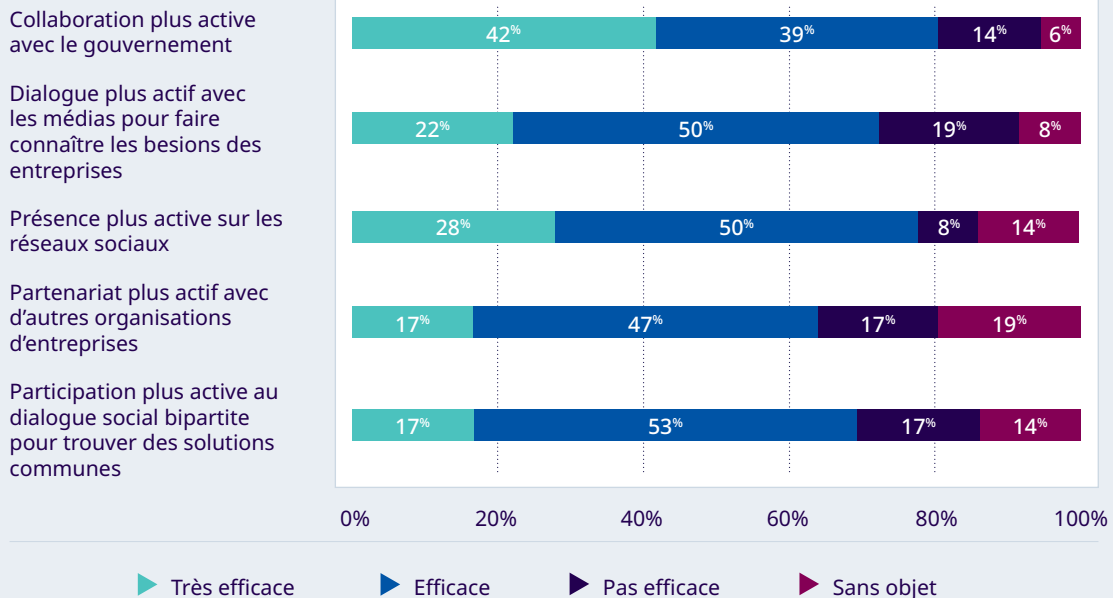
- ▶ Une OE sur 10 prévoit de réduire ses effectifs au cours des 3 prochains mois et 3 OE sur 10 anticipent une réduction du personnel au cours des 6 à 12 prochains mois.

V. Impact du COVID-19 sur les activités de plaidoyer et les services des OE

- ▶ Toutes les OE d'Afrique participant à l'enquête ont multiplié les initiatives de plaidoyer pour améliorer leur visibilité pendant la crise du COVID-19.
- ▶ Parmi les OE étudiées, 89 pour cent ont collaboré plus activement avec le gouvernement, 83 pour cent avec les médias pour faire valoir les besoins des entreprises, 72 pour cent ont été plus actives sur les réseaux sociaux ou plus impliquées dans le dialogue social tripartite, 61 pour cent se sont associées à d'autres organisations d'entreprises.

► FIGURE A28.

Effacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19



- Soixante-quatre pour cent des OE ont modifié leur prestation de services en raison des restrictions de circulation imposées par les autorités, telles que le confinement.
- Parmi les OE qui ont modifié leur prestation de services, 91 pour cent ont offert des services de conseil, d'assistance et de consultation juridiques en ligne; 57 pour cent ont proposé d'autres services comme des webinaires et des visioconférences et 43 pour cent des formations en ligne.

VI. Impact du COVID-19 sur les capacités et les besoins des OE

- Parmi les OE sondées, 25 pour cent ont déclaré fonctionner à plein régime, 28 pour cent aux trois quarts de leurs capacités, 33 pour cent à la moitié de leurs capacités et 14 pour cent fonctionnaient avec moins d'un quart de leurs capacités.
- Les trois domaines les plus importants dans lesquels les OE ont eu besoin d'appui pour mieux servir leurs membres pendant la crise du COVID-19 sont:
 - Meilleure représentation pour obtenir l'aide du gouvernement et des mesures adaptées aux entreprises (56 pour cent);
 - Outils et politiques de conseil/communication sur l'importance et le rôle du secteur privé dans la résilience économique et sociale, la croissance et la prospérité (44 pour cent);
 - Informations sur la continuité des activités (42 pour cent)
- Les trois besoins de changement les plus pertinents à moyen et long terme dans les modèles de gestion et les structures internes des OE sont:
 - Renforcer le rôle de leader des OE pendant la crise et la reprise (67 pour cent);
 - Examiner les services des OE à leurs membres (61 pour cent);
 - Revoir la stratégie d'adhésion des OE pour attirer davantage de membres (58 pour cent).

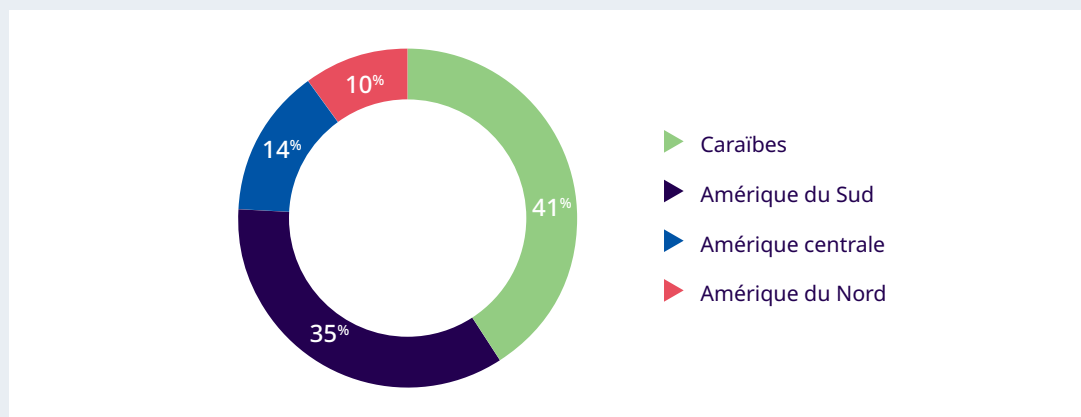
Amériques

I. Profil des OE étudiées

- Au total, 29 OE d'Amériques ont répondu à l'enquête.

► FIGURE A29.

Distribution des OE étudiées

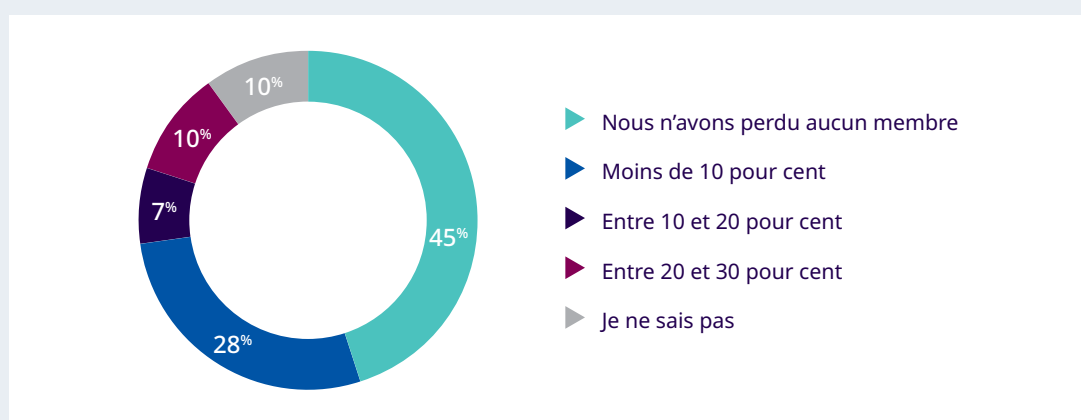


II. Impact du COVID-19 sur les membres des OE

- En mai 2020, 45 pour cent des OE ont déclaré n'avoir pas perdu de membres en raison du COVID-19.

► FIGURE A30.

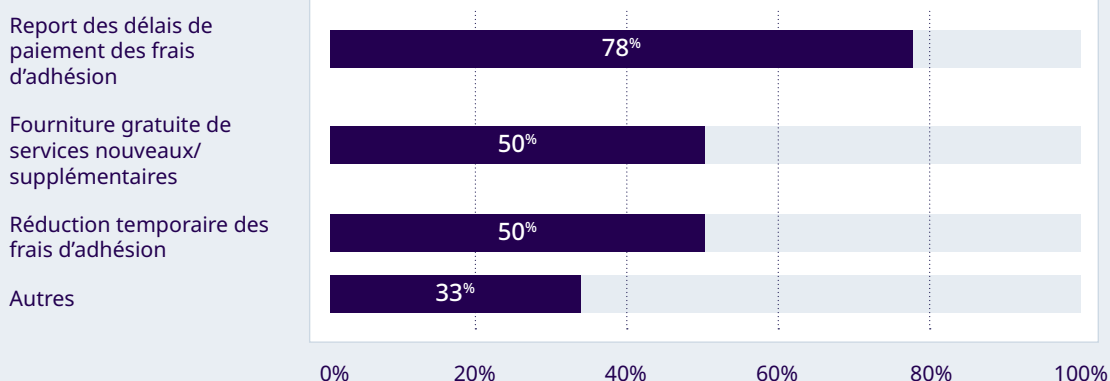
Fin d'adhésion en raison du COVID-19



- Soixante-deux pour cent des OE ont offert des avantages pour retenir leurs membres.
- Parmi les OE ayant offert des avantages, 78 pour cent ont reporté les délais de paiement des cotisations, 50 pour cent ont fourni des services nouveaux/supplémentaires gratuits ou réduit temporairement les frais d'adhésion.

► FIGURE A31.

Types d'avantages offerts pour conserver les membres



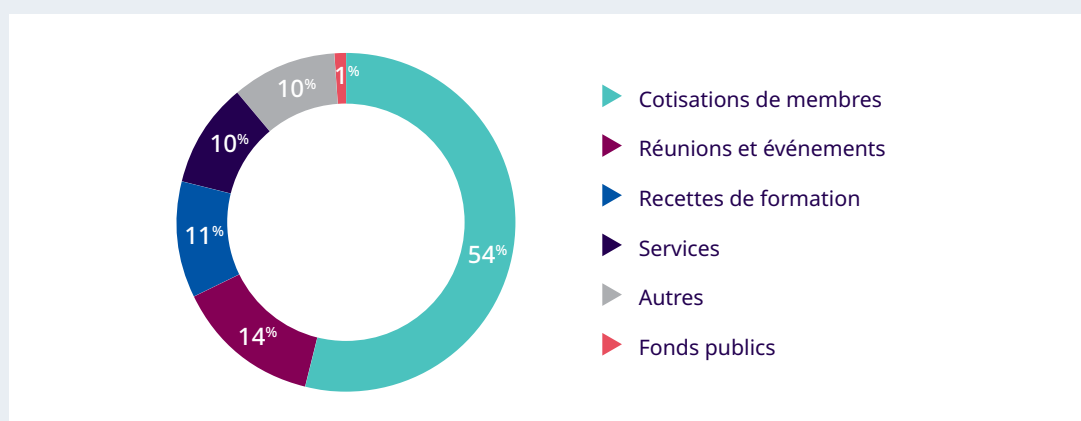
- Parmi les OE sondées, 56 pour cent ont déclaré que les avantages étaient efficaces, 39 pour cent qu'ils étaient partiellement efficaces et 6 pour cent qu'ils étaient inefficaces.

III. Impact du COVID-19 sur les revenus des OE

- Les OE ont indiqué qu'avant le COVID-19, 54 pour cent de leurs revenus provenaient des cotisations, 14 pour cent des réunions et événements.

► FIGURE A32.

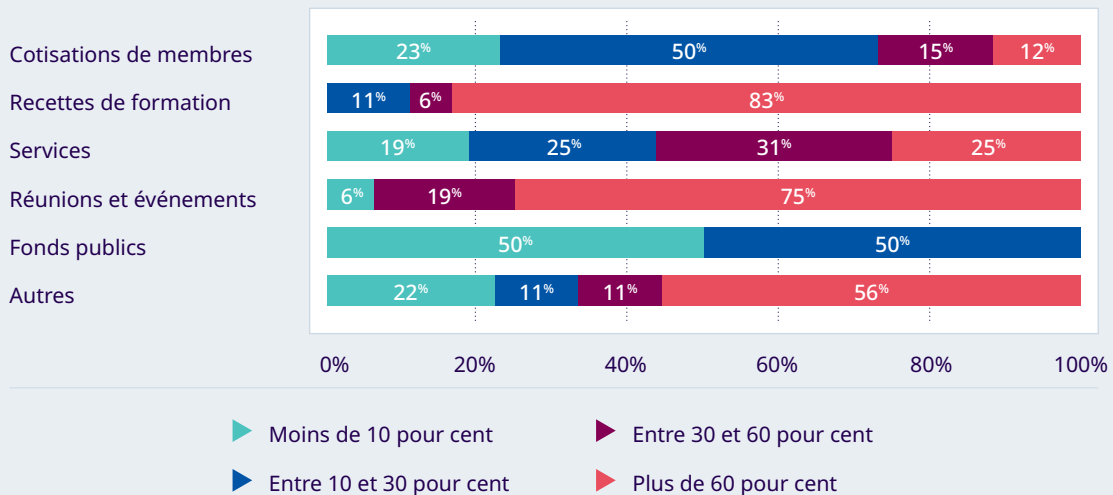
Composition moyenne des principales sources de revenu des OE



- Quatre-vingt-treize pour cent des OE ont fait état d'une baisse de leurs revenus suite à la crise du COVID-19.
- En mars-avril 2020, 83 pour cent des OE ont enregistré une baisse de plus de 60 pour cent des recettes provenant de la formation et des réunions et événements.

► FIGURE A33.

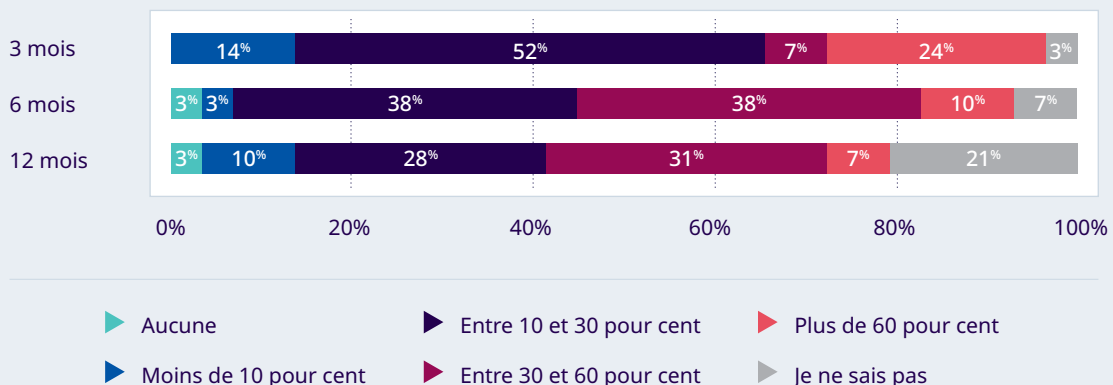
Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19



- A court terme (trois mois), 52 pour cent des OE sondées en Amériques ont déclaré s'attendre à une baisse de revenus de 10 à 30 pour cent, et 24 pour cent des OE ont cité une possible chute de revenus de plus de 60 pour cent.
- A moyen terme (six mois), une part égale de 38 pour cent des OE a souligné une possible baisse de revenus de 10 à 30 pour cent ou de 30 à 60 pour cent.
- A long terme (douze mois), 31 pour cent des OE prévoient une baisse de revenus de 30 à 60 pour cent, et 28 pour cent des OE indiquent que leurs revenus pourraient baisser de 10 à 30 pour cent.

► FIGURE A34.

Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois



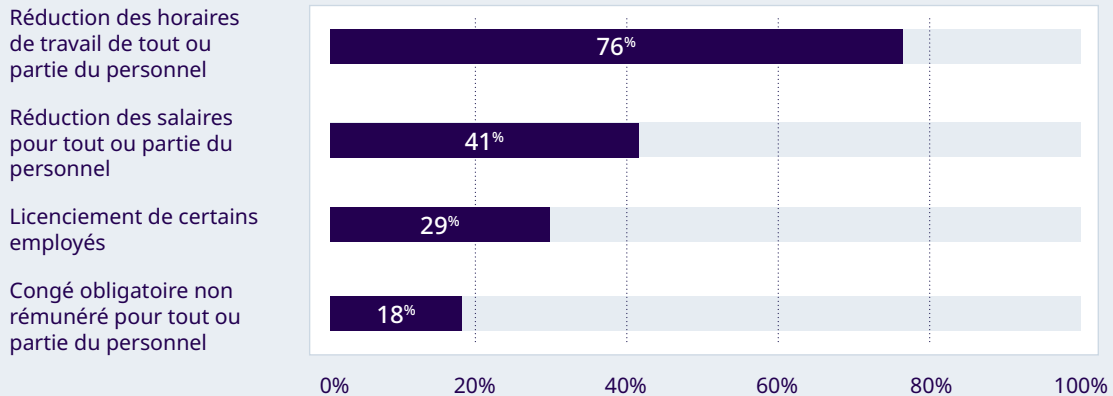
- Parmi les OE étudiées, 72 pour cent ont réduit leurs frais de voyage, 59 pour cent leurs coûts de personnel et 45 pour cent le coût des bureaux.
- Seuls 38 pour cent des OE avaient des réserves financières ou accès à des ressources alternatives pour gérer les effets du COVID-19.

IV. Impact du COVID-19 sur la main-d'œuvre des OE

- ▶ Parmi les OE américaines ayant réduit leurs coûts de personnel, 76 pour cent ont réduit les horaires de travail, 41 pour cent ont réduit les salaires, 29 pour cent ont licencié des employés et 18 pour cent ont opté pour le congé obligatoire non rémunéré.

▶ **FIGURE A35.**

Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus



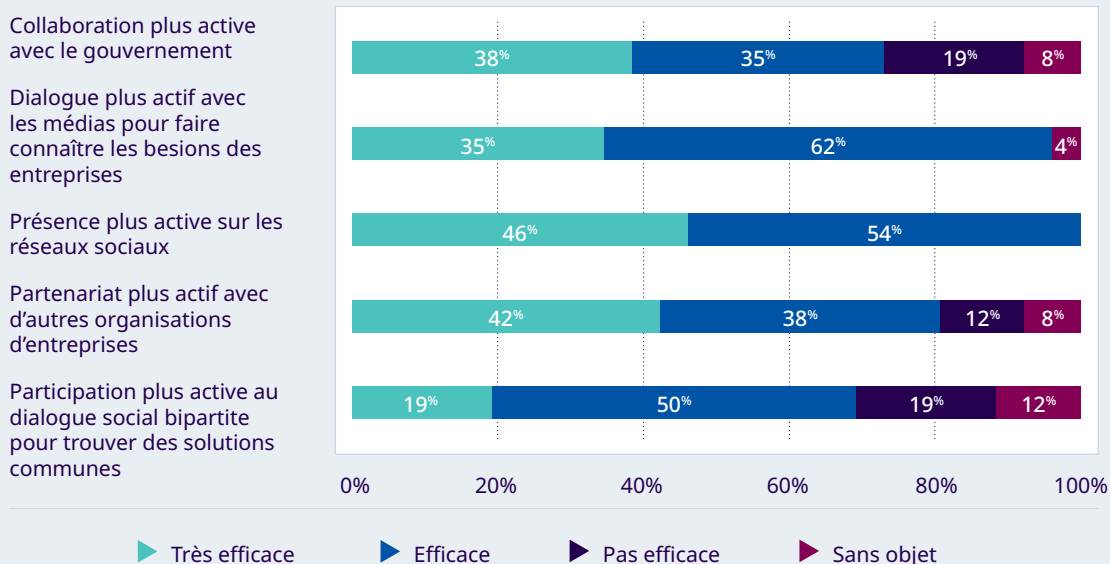
- ▶ Six OE sur 10 prévoient de réduire leurs effectifs au cours des 3 prochains mois à un an.

V. Impact du COVID-19 sur les activités de plaidoyer et les services des OE

- ▶ Neuf OE sur dix des Amériques ont multiplié les initiatives de plaidoyer pour améliorer leur visibilité pendant la crise du COVID-19.
- ▶ Parmi ces OE, 100 pour cent ont été plus actives sur les réseaux sociaux, 96 pour cent ont collaboré plus activement avec les médias pour faire valoir les besoins des entreprises, une part égale de 92 pour cent a collaboré plus activement avec le gouvernement ou s'est associée à d'autres organisations d'entreprises, et 88 pour cent se sont plus impliqués dans le dialogue social tripartite.

► **FIGURE A36.**

Effacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19



- Quatre-vingt-dix-sept pour cent des OE ont modifié leur prestation de services en raison des restrictions de circulation imposées par les autorités, telles que le confinement.
- Parmi les OE qui ont modifié leur prestation de services, 75 pour cent ont offert des services de conseil, d'assistance et de consultation juridiques en ligne; 57 pour cent ont proposé des formations en ligne; et 39 pour cent ont offert d'autres services comme des webinaires et des visioconférences.

VI. Impact du COVID-19 sur les capacités et les besoins des OE

- Parmi les OE sondées, 31 pour cent ont déclaré fonctionner à plein régime, 28 pour cent aux trois quarts de leurs capacités, 34 pour cent à la moitié de leurs capacités et 7 pour cent fonctionnaient avec moins d'un quart de leurs capacités.
- Les quatre domaines les plus importants où les OE ont eu besoin d'appui pour mieux servir leurs membres pendant la crise du COVID-19 sont:
 - Meilleure représentation pour obtenir l'aide du gouvernement et des mesures adaptées aux entreprises (66 pour cent);
 - Outils et politiques de conseil/communication sur le rôle et l'importance du secteur privé dans la résilience économique et sociale, la croissance et la prospérité (66 pour cent);
 - Informations sur la continuité des activités (41 per cent);
 - Conseils sur les services numériques pour les membres (41 per cent).
- Les trois besoins de changement les plus pertinents à moyen et long terme dans le modèle de gestion et la structure interne des OE sont:
 - Renforcer le rôle de leader des OE pendant la crise et la reprise (66 per cent);
 - Examiner les services des OE aux membres (59 per cent);
 - Examiner la structure et les sources de revenu de l'OE (59 per cent).

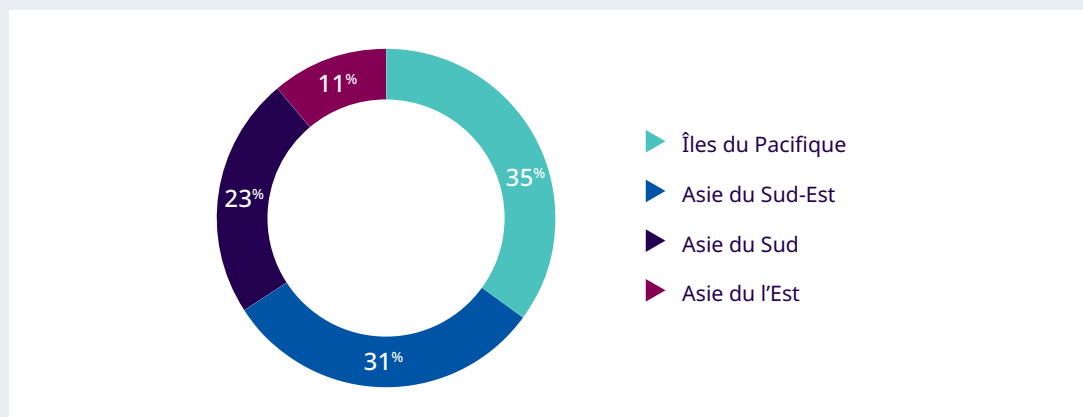
Asie et Pacifique

I. Profil des OE étudiées

- Au total, 26 OE d'Asie et Pacifique ont répondu à l'enquête.

► FIGURE A37.

Distribution des OE étudiées

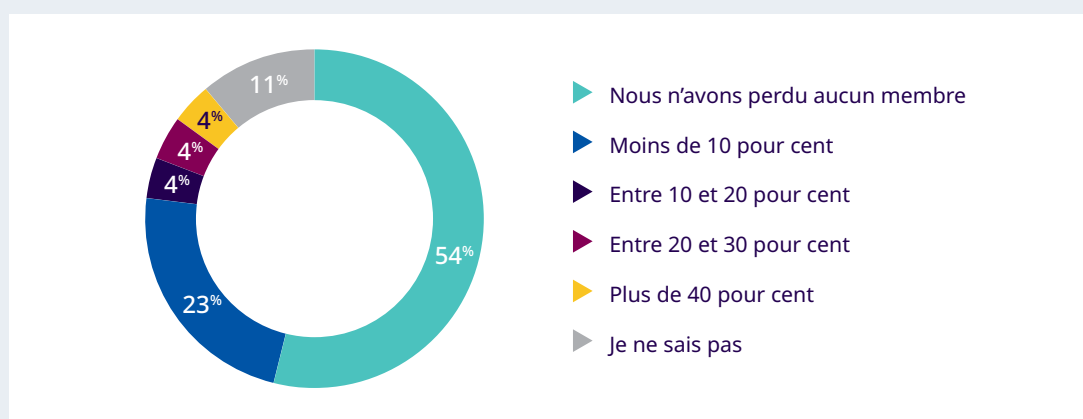


II. Impact du COVID-19 sur les membres des OE

- En mai 2020, 54 pour cent des OE ont déclaré n'avoir pas perdu de membres en raison du COVID-19.

► FIGURE A38.

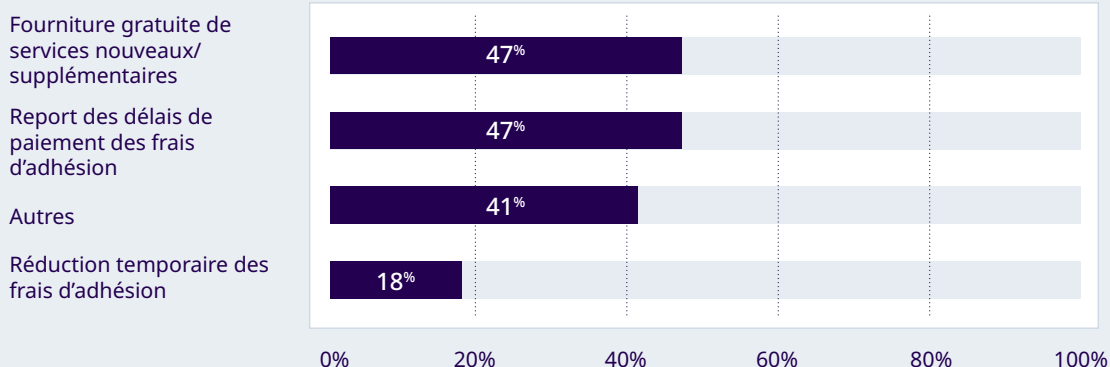
Fin d'adhésion en raison du COVID-19



- Soixante-cinq pour cent des OE ont offert des avantages pour retenir leurs membres.
- Parmi les OE ayant offert des avantages, une part égale de 47 pour cent a fourni des services nouveaux/supplémentaires gratuits ou reporté les délais de paiement des cotisations.

► FIGURE A39.

Types d'avantages offerts pour conserver les membres



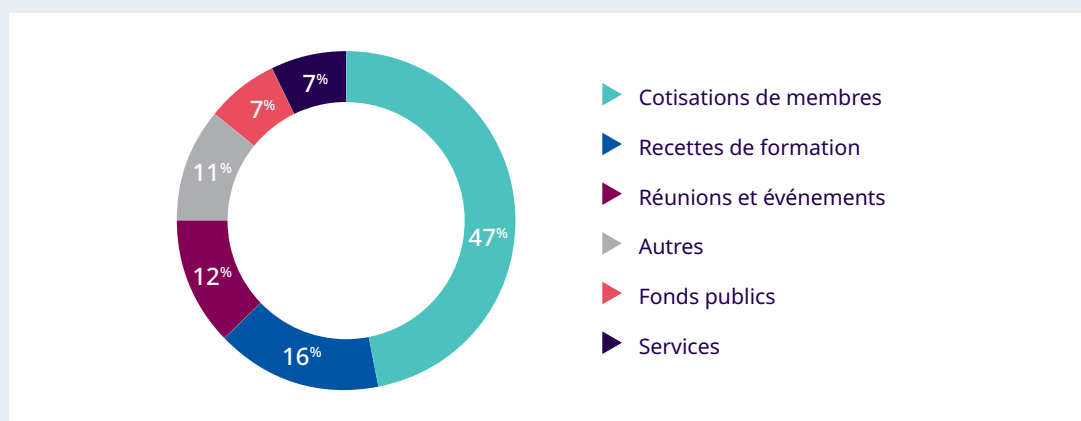
- Parmi les OE sondées, 53 pour cent ont déclaré que les avantages étaient efficaces et 47 pour cent qu'ils étaient partiellement efficaces.

III. Impact du COVID-19 sur les revenus des OE

- Les OE ont indiqué qu'avant le COVID-19, 47 pour cent de leurs revenus provenaient des cotisations, 16 pour cent des recettes de formation et 12 pour cent des réunions et événements.

► FIGURE A40.

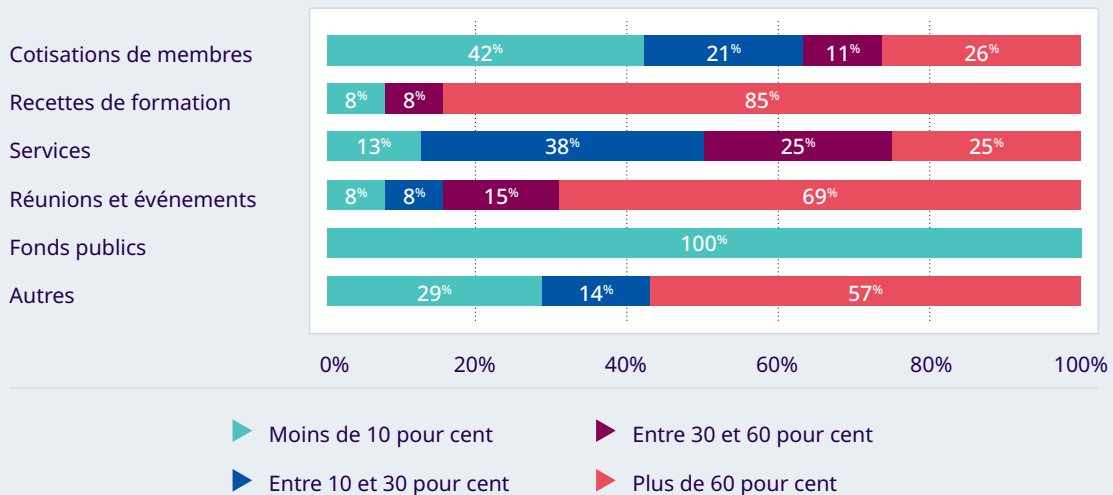
Composition moyenne des principales sources de revenu des OE



- Soixante-treize pour cent des OE ont fait état d'une baisse de leurs revenus suite à la crise du COVID-19.
- En mars-avril 2020, 85 pour cent des OE ont enregistré une baisse de plus de 60 pour cent des recettes de formation; et 69 pour cent des OE une baisse de plus de 60 pour cent des revenus des réunions et événements.

► FIGURE A41.

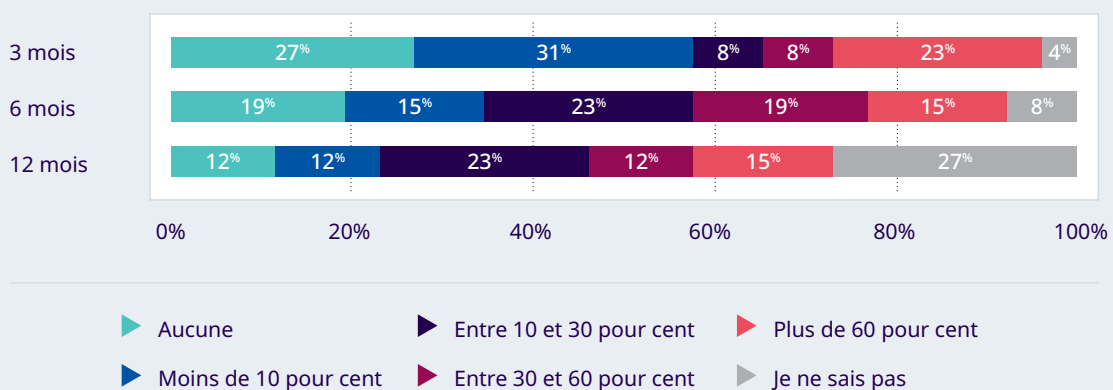
Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19



- A court terme (trois mois), 31 pour cent des OE sondées en Asie et Pacifique ont déclaré s'attendre à une baisse de revenus de moins de 10 pour cent, et 23 pour cent des OE ont cité une possible chute de revenus de plus de 60 pour cent.
- A moyen terme (six mois), 23 pour cent des OE ont mis en avant une possible baisse de revenus de 10 à 30 pour cent, et 19 pour cent des OE une perte potentielle de 30 à 60 pour cent.
- A long terme (douze mois), 23 pour cent des OE prévoient une baisse de revenus de 10 à 30 pour cent, et 15 pour cent des OE indiquent que leurs revenus pourraient baisser de plus de 60 pour cent.

► FIGURE A42.

Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois



- Parmi les OE étudiées, 81 pour cent ont réduit leurs frais de voyage, 27 pour cent leurs coûts de personnel et 27 pour cent les coûts de collaboration extérieure.
- La moitié des OE interrogées avaient des réserves financières ou accès à des ressources alternatives pour gérer les effets du COVID-19.

IV. Impact du COVID-19 sur la main-d'œuvre des OE

- ▶ Parmi les OE ayant réduit leurs coûts de personnel, 71 pour cent ont réduit les horaires de travail, 29 pour cent ont licencié des employés et 14 pour cent ont réduit les salaires.

► FIGURE A43.

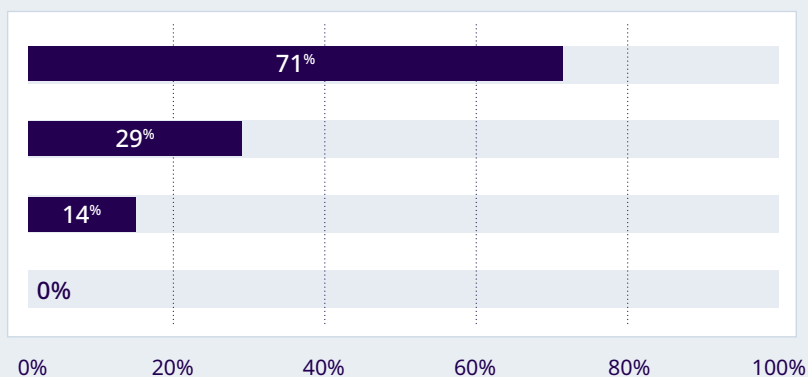
Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus

Réduction des horaires de travail de tout ou partie du personnel

Licenciement de certains employés

Réduction des salaires pour tout ou partie du personnel

Congé obligatoire non rémunéré pour tout ou partie du personnel



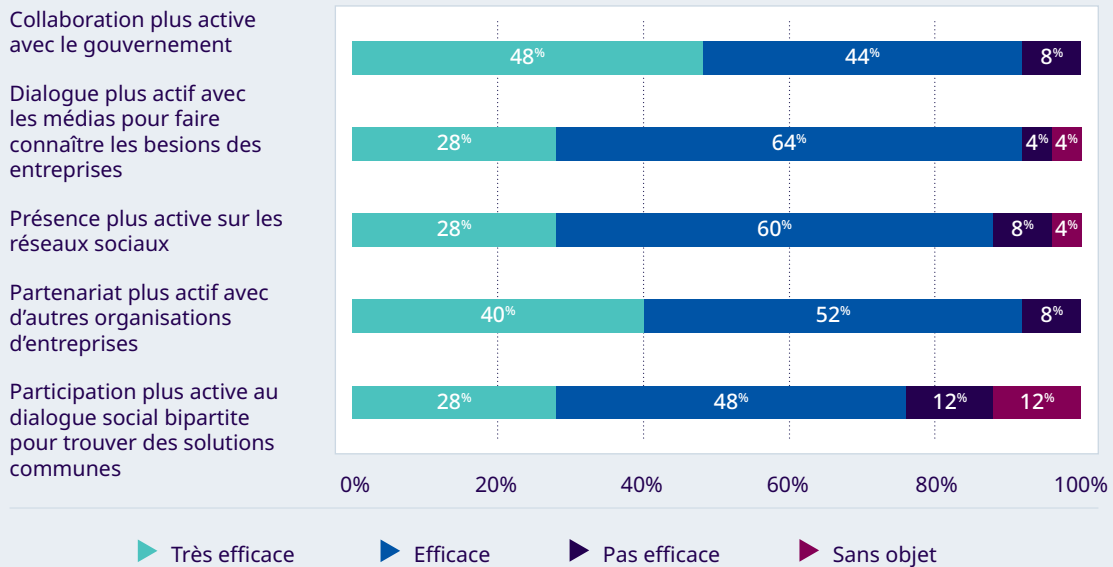
- ▶ Une OE sur dix prévoit de réduire sa main-d'œuvre au cours des 3 prochains mois, 2 OE sur 10 anticipent une réduction des effectifs dans les six prochains mois et de plus en plus d'OE, 3 sur 10, prédisent une diminution de leurs effectifs au cours des 12 prochains mois.

V. Impact du COVID-19 sur les activités de plaidoyer et les services des OE

- ▶ En Asie et Pacifique, 96 pour cent des OE ont multiplié les initiatives de plaidoyer pour améliorer leur visibilité pendant la crise du COVID-19.
- ▶ Parmi les OE étudiées, 100 pour cent ont collaboré plus activement avec le gouvernement ou se sont associées à d'autres organisations d'entreprises, 96 pour cent ont dialogué plus activement avec les médias pour faire valoir les besoins des entreprises et ont été plus actives sur les réseaux sociaux et 88 pour cent se sont plus impliquées dans le dialogue social tripartite.

► FIGURE A44.

Effacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19



- Quatre-vingt-cinq pour cent des OE ont modifié leur prestation de services en raison des restrictions de circulation imposées par les autorités, telles que le confinement.
- Parmi les OE qui ont modifié leur prestation de services, 77 pour cent ont offert des services de conseil, d'assistance et de consultation juridiques en ligne; 50 pour cent ont proposé des formations en ligne; et 41 pour cent ont offert d'autres services comme des webinaires et des visioconférences.

VI. Impact du COVID-19 sur les capacités et les besoins des OE

- Parmi les OE sondées, 42 pour cent ont déclaré fonctionner à plein régime, 31 pour cent aux trois quarts de leurs capacités, 19 pour cent à la moitié de leurs capacités et 8 pour cent fonctionnaient avec moins d'un quart de leurs capacités.
- Les trois domaines les plus importants où les OE ont eu besoin d'appui pour mieux servir leurs membres pendant la crise du COVID-19 sont:
 - Meilleure représentation pour obtenir l'aide du gouvernement et des mesures adaptées aux entreprises (69 per cent);
 - Informations sur la continuité des activités (46 per cent).
 - Orientations sur les mesures gouvernementales à destination des entreprises (46 per cent);
- Les trois besoins de changement les plus pertinents à moyen et long terme dans le modèle de gestion et la structure interne des OE sont:
 - Renforcer le rôle de leader des OE pendant la crise et la reprise (65 per cent);
 - Revoir la stratégie d'adhésion des OE pour attirer plus de membres (62 per cent);
 - Examiner les services des OE aux membres (50 per cent).

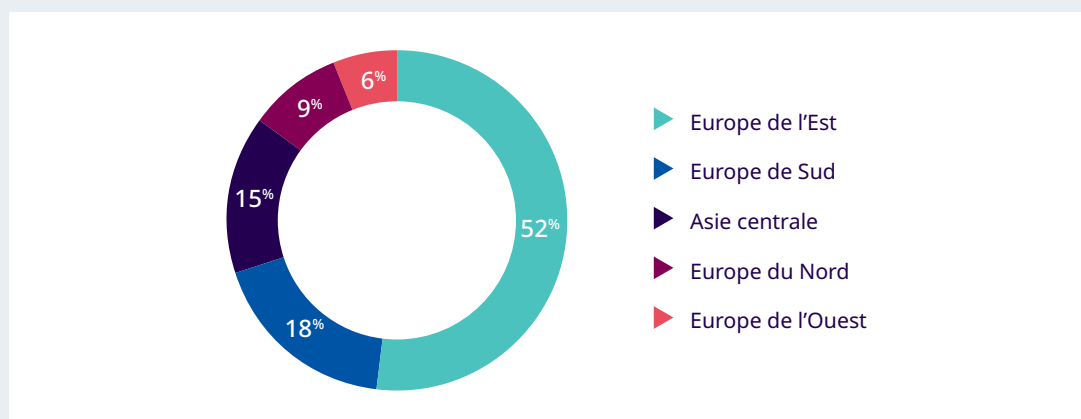
Europe et Asie centrale

I. Profil des OE étudiées

► Au total, 33 OE d'Europe et Asie centrale ont répondu à l'enquête.

► FIGURE A45.

Distribution des OE étudiées

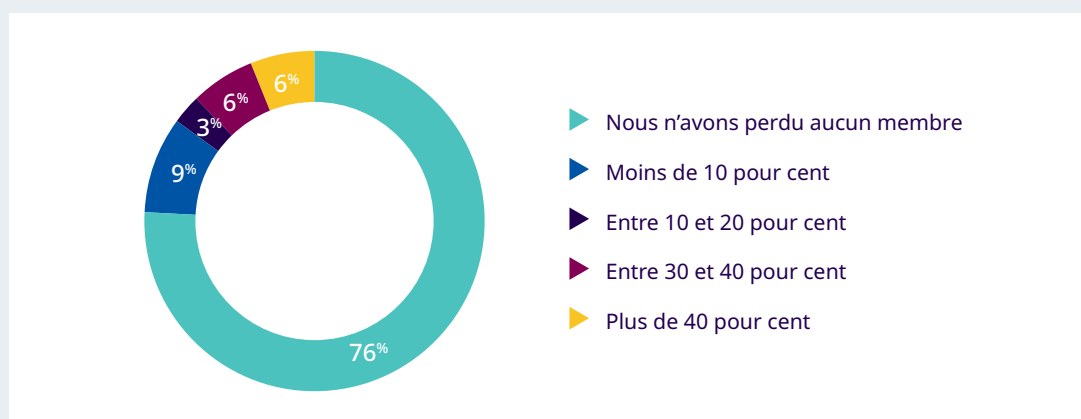


II. Impact du COVID-19 sur les membres des OE

► En mai 2020, 76 pour cent des OE ont déclaré n'avoir pas perdu de membres en raison du COVID-19.

► FIGURE A46.

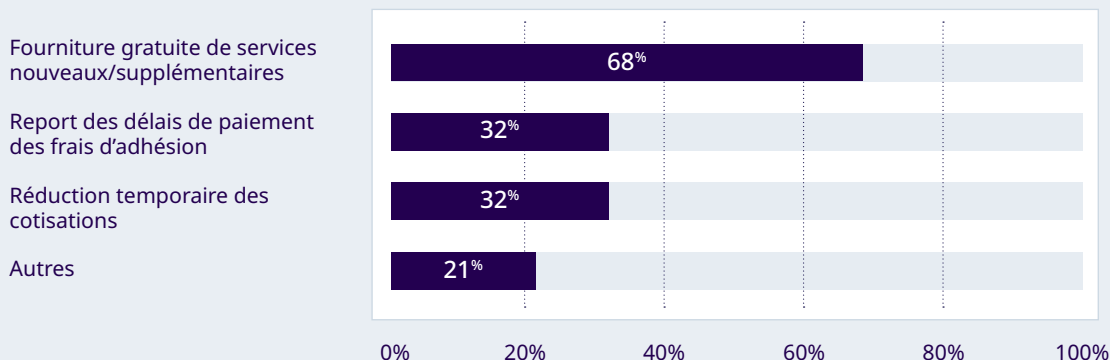
Fin d'adhésion en raison du COVID-19



- ▶ Cinquante-huit pour cent des OE ont offert des avantages pour retenir leurs membres.
- ▶ Parmi les OE ayant offert des avantages, 68 pour cent ont fourni des services nouveaux/supplémentaires gratuits et 32 pour cent ont reporté les délais de paiement des cotisations ou réduit temporairement les frais d'adhésion.

▶ **FIGURE A47.**

Types d'avantages offerts pour conserver les membres



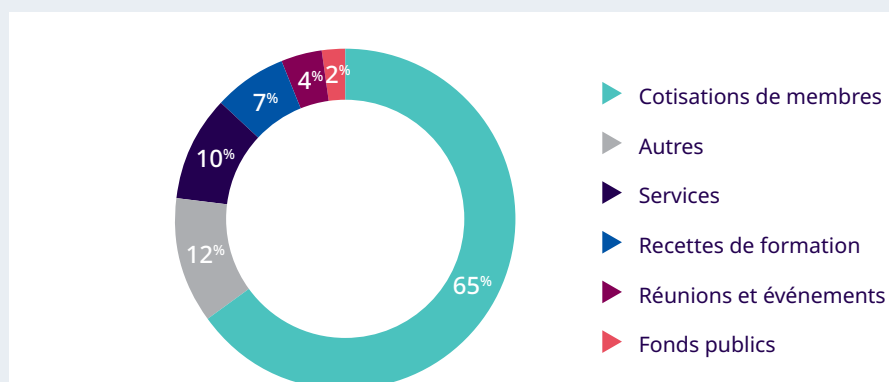
- ▶ Parmi les OE sondées, 53 pour cent ont déclaré que les avantages étaient efficaces et 47 pour cent qu'ils étaient partiellement efficaces.

III. Impact du COVID-19 sur les revenus des OE

- ▶ Les OE ont indiqué qu'avant le COVID-19, 65 pour cent de leurs revenus provenaient des cotisations et 10 pour cent de services comme la représentation, ainsi que des services juridiques et consultatifs.

▶ **FIGURE A48.**

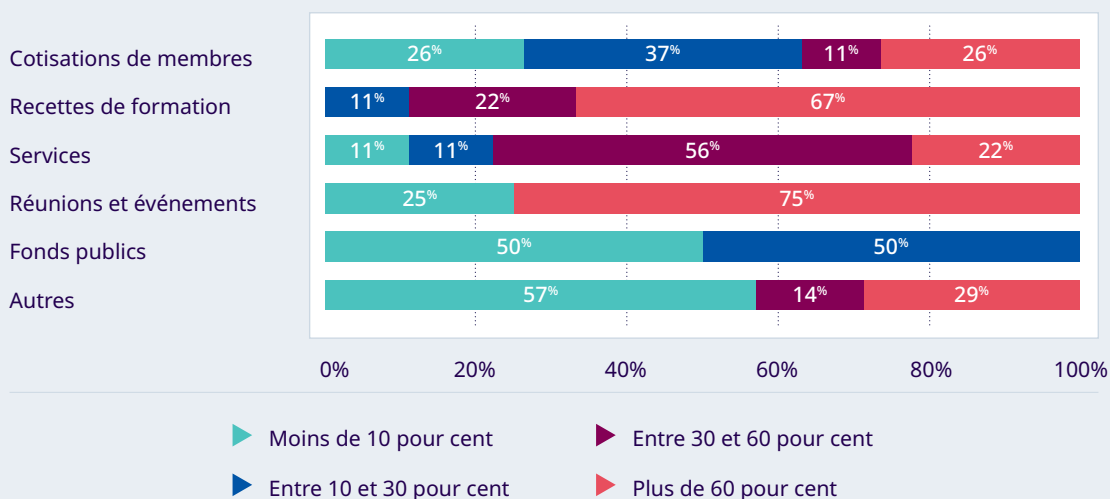
Composition moyenne des principales sources de revenu des OE



- ▶ Soixante-quatre pour cent des OE ont fait état d'une baisse de leurs revenus suite à la crise du COVID-19.
- ▶ En avril-mai 2020, 7 OE sur 10 ont enregistré une baisse de plus de 60 pour cent des recettes provenant de la formation et des réunions et événements.

▶ **FIGURE A49.**

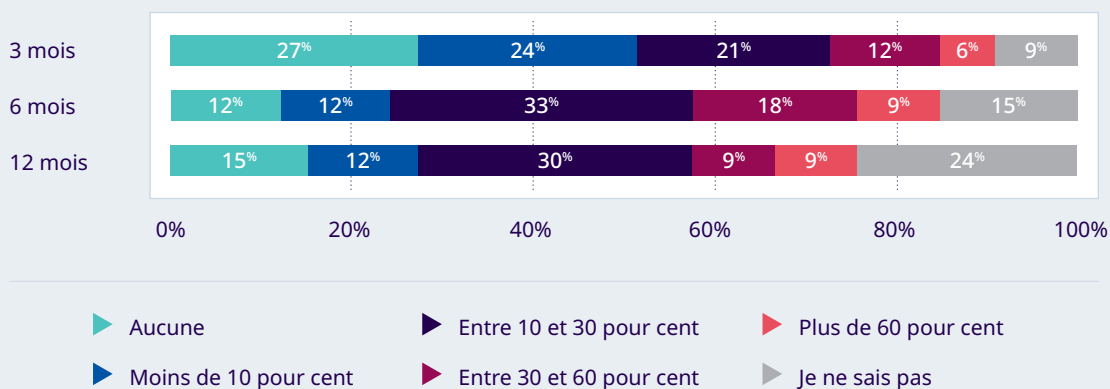
Ampleur de la baisse des revenus des OE en raison du COVID-19



- ▶ A court terme (trois mois), 24 pour cent des OE sondées en Europe et Asie centrale ont déclaré s'attendre à une baisse de revenus de moins de 10 pour cent, et 21 pour cent des OE ont cité une possible baisse de revenus de 10 à 30 pour cent.
- ▶ A moyen terme (six mois), 33 pour cent des OE ont mis en avant une possible baisse de revenus de 10 à 30 pour cent, et 18 pour cent des OE une perte potentielle de 30 à 60 pour cent.
- ▶ A long terme (douze mois), 30 pour cent des OE prévoient une baisse de revenus de 10 à 30 pour cent, et 12 pour cent des OE indiquent que leurs revenus pourraient baisser de moins de 10 pour cent.

▶ **FIGURE A50.**

Diminution des revenus des OE prévue au cours des 3, 6 et 12 prochains mois



- ▶ Parmi les OE étudiées, 79 pour cent ont réduit leurs frais de voyage, 48 pour cent leurs coûts de personnel et 42 pour cent les coûts de collaboration extérieure.
- ▶ Seuls 33 des OE avaient des réserves financières ou accès à des ressources alternatives pour gérer les effets du COVID-19.

IV. Impact du COVID-19 sur la main-d'œuvre des OE

- ▶ Parmi les OE ayant réduit leurs coûts de personnel, 69 pour cent ont réduit les horaires de travail, 56 pour cent ont réduit les salaires, et une part égale de 19 pour cent a opté pour le congé obligatoire non rémunéré ou a licencié des employés.

▶ **FIGURE A51.**

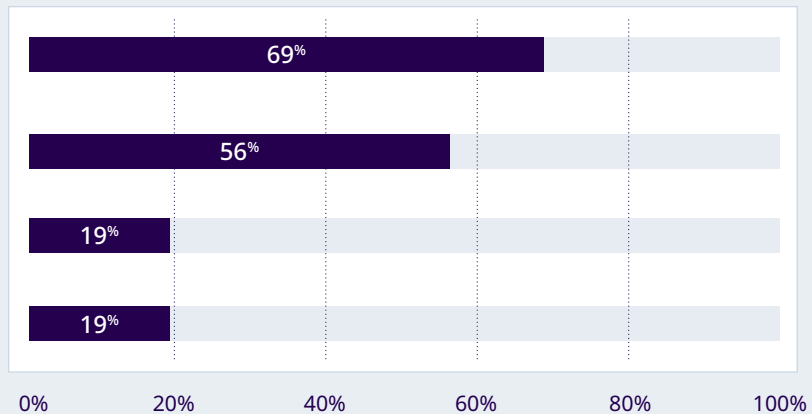
Mesures de réduction des coûts adoptées pour pallier la baisse des revenus

Réduction des horaires de travail de tout ou partie du personnel

Réduction des salaires pour tout ou partie du personnel

Licenciement de certains employés

Congé obligatoire non rémunéré pour tout ou partie du personnel



- ▶ Une OE sur cinq prévoit de réduire ses effectifs au cours des 3 prochains mois et 3 OE sur 10 anticipent une réduction des effectifs au cours des six à douze prochains mois.

V. Impact du COVID-19 sur les activités de plaidoyer et les services des OE

- ▶ En Europe et Asie centrale, 9 OE sur 10 ont multiplié les initiatives de plaidoyer pour améliorer leur visibilité pendant la crise du COVID-19.
- ▶ Toutes les OE étudiées ont collaboré plus activement avec le gouvernement, avec les médias pour faire valoir les besoins des entreprises et ont été plus actives sur les réseaux sociaux. Quatre-vingt-dix-sept pour cent des OE se sont plus impliquées dans le dialogue social tripartite et 90 pour cent se sont associées à d'autres organisations d'entreprises.

► FIGURE A52.

Effacité des initiatives de plaidoyer menées pour améliorer la visibilité organisationnelle pendant la crise du COVID-19

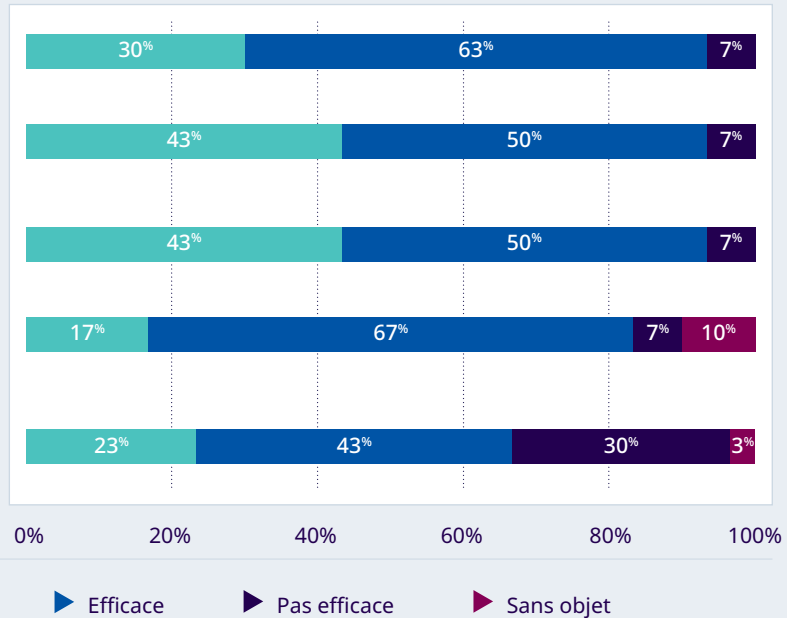
Collaboration plus active avec le gouvernement

Dialogue plus actif avec les médias pour faire connaître les besoins des entreprises

Présence plus active sur les réseaux sociaux

Partenariat plus actif avec d'autres organisations d'entreprises

Participation plus active au dialogue social bipartite pour trouver des solutions communes



- Quatre-vingt-cinq pour cent des OE ont modifié leur prestation de services en raison des restrictions de circulation imposées par les autorités, telles que le confinement.
- Parmi les OE qui ont modifié leur prestation de services, 86 pour cent ont offert des services de conseil, d'assistance et de consultation juridiques en ligne; 64 pour cent ont proposé des formations en ligne; et 25 pour cent ont offert d'autres services comme des webinaires et des visioconférences.

VI. Impact du COVID-19 sur les capacités et les besoins des OE

- Parmi les OE sondées, 52 pour cent ont déclaré fonctionner à plein régime, 33 pour cent aux trois quarts de leurs capacités, et 15 pour cent à la moitié de leurs capacités. En Europe et Asie centrale, aucune OE n'a indiqué avoir fonctionné avec moins d'un quart de ses capacités.
- Les trois domaines les plus importants où les OE ont eu besoin d'appui pour mieux servir leurs membres pendant la crise du COVID-19 sont:
 - Meilleure représentation pour obtenir l'aide du gouvernement et des mesures adaptées aux entreprises (64 per cent);
 - Outils et politiques de conseil/communication sur le rôle et l'importance du secteur privé dans la résilience économique et sociale, la croissance et la prospérité (42 per cent);
 - Conseils sur les services numériques pour les membres (39 per cent).
- Les trois besoins de changement les plus pertinents à moyen et long terme dans le modèle de gestion et la structure interne des OE sont:
 - Renforcer le rôle de leader des OE pendant la crise et la reprise (73 per cent);
 - Examiner les services des OE aux membres (70 per cent);
 - Revoir la stratégie d'adhésion des OE pour attirer plus de membres (48 per cent).

► Annexe 2. Questionnaire d'enquête auprès des OE

I. Informations générales

Dans quelle région êtes-vous installé(e)?

☐ Afrique

☐ Afrique centrale ☐ Afrique de l'Est ☐ Europe de l'Ouest ☐ Afrique australe ☐ Afrique du Nord

☐ Amériques

☐ Amérique du Nord ☐ Amérique centrale ☐ Amérique du Sud ☐ Caraïbes

☐ Etats arabes

☐ Asie et Pacifique

☐ Asie du l'Est ☐ Asie du Sud-Est ☐ Asie du Sud ☐ Îles du Pacifique

☐ Europe et Asie centrale

☐ Asie centrale ☐ Europe de l'Est ☐ Western Europe ☐ Europe du Nord ☐ Europe de Sud

II. Evolution de la composition de votre OE en raison du COVID-19

Pour les besoins de cette enquête, les termes «membres» et «adhérents» font référence aux seuls membres directs (associations et entreprises).

1. Quel type de membres votre OE réunit-elle? Sélectionnez une réponse.

☐ Entreprises

☐ Fédérations/associations (ex.: associations sectorielles, régionales, provinciales)

☐ Les deux

2. Du fait du COVID-19, des membres ont-ils mis fin à leur adhésion à votre OE? Sélectionnez une réponse.

☐ Moins de 10 pour cent

☐ Plus de 40 pour cent

☐ Entre 10 et 20 pour cent

☐ Nous n'avons perdu aucun membre

☐ Entre 20 et 30 pour cent

☐ Je ne sais pas

☐ Entre 30 et 40 pour cent

3. Quelle est la réduction probable du nombre total de membres que votre OE anticipe au cours des 3, 6 et 12 prochains mois? Sélectionnez la réponse qui convient.

	3 mois	6 mois	12 mois
Aucune	☐	☐	☐
Moins de 10 pour cent	☐	☐	☐
Entre 10 et 20 pour cent	☐	☐	☐
Entre 20 et 30 pour cent	☐	☐	☐
Entre 30 et 40 pour cent	☐	☐	☐
Plus de 40 pour cent	☐	☐	☐
Je ne sais pas	☐	☐	☐

4. Votre OE offre-t-elle des avantages pour conserver ses membres?

☐ Oui ☐ Non

Passez à la question 4.1 si vous avez répondu «oui» à la question 4.

- 4.1 Quel type d'avantages votre OE offre-t-elle? Sélectionnez toutes les réponses valables.

- ☐ Réduction temporaire des frais d'adhésion
☐ Report des délais de paiement des cotisations
☐ Fourniture gratuite de services nouveaux/supplémentaires
☐ Autres (veuillez les décrire)

Passez à la question 4.2 si vous avez répondu «oui» à la question 4.

- 4.2 Ces avantages sont-ils efficaces?

☐ Oui ☐ Non ☐ Partiellement

III. Impact du COVID-19 sur les revenus de votre OE

5. Avant le COVID-19, quelle était la composition des principales sources de revenu de votre OE? Indiquez le pourcentage pour chaque source de revenu (le total doit atteindre 100 pour cent)

Source de revenu	Pourcentage
Cotisations des membres	
Recettes de formation	
Services (ex. représentation, services RH, services juridiques et consultatifs, etc.)	
Réunions et événements	
Fonds publics	
Autres, veuillez les décrire (ex. fonds de coopération technique, loyers, campagnes publiques)	
Total	100%

6. Les revenus de votre OE ont-ils diminué du fait du COVID-19?

☐ Oui ☐ Non

Passez à la question 6.1 si vous avez répondu «oui» à la question 6.

6.1 Si oui, de combien les revenus de votre OE ont-ils diminué au cours des deux derniers mois?

Sélectionnez la fourchette correspondant à la baisse des revenus par type de source de revenu.

	Moins de 10 pour cent	Entre 10 et 30 pour cent	Entre 30 et 60 pour cent	Plus de 60 pour cent
Cotisations de membres	☐	☐	☐	☐
Recettes de formation	☐	☐	☐	☐
Services (ex. représentation, services RH, services juridiques et consultatifs, etc.)	☐	☐	☐	☐
Réunions et événements	☐	☐	☐	☐
Fonds publics	☐	☐	☐	☐
Autres (ex. fonds de coopération technique, loyers, campagnes publiques)	☐	☐	☐	☐

7. Suite au COVID-19, quelle baisse des revenus de votre OE anticipez-vous au cours des 3, 6 et 12 prochains mois? Sélectionnez la fourchette correspondant à la baisse de revenus par période.

	3 mois	6 mois	12 mois
Aucune	☐	☐	☐
Moins de 10 pour cent	☐	☐	☐
Entre 10 et 30 pour cent	☐	☐	☐
Entre 30 et 60 pour cent	☐	☐	☐
Plus de 60 pour cent	☐	☐	☐
Je ne sais pas	☐	☐	☐

8. Pour faire face à cette baisse des revenus, votre OE a-t-elle mis en place des mesures de réduction des coûts dans les domaines suivants? Sélectionnez toutes les réponses valables.

- | | |
|--|--|
| ☐ Service aux membres | ☐ Frais de voyage |
| ☐ Coûts de bureaux | ☐ Coûts de personnel |
| ☐ Coûts de collaboration extérieure | ☐ Autres coûts (veuillez les décrire) |

9. Votre OE dispose-t-elle de réserves financières ou a-t-elle accès à des ressources alternatives/externes pour faire face à la crise du COVID-19?

☐ Oui ☐ Non

Passez à la question 9.1 si vous avez répondu «oui» à la question 9.

9.1 Quel type de réserves financières ou de ressources extérieures/alternatives pour faire face au COVID-19? Sélectionnez toutes les réponses valables.

☐ Epargne ☐ Prêts ☐ Subventions

Passez à la question 9.2 si vous avez répondu «oui» à la question 9.

9.2 Ces fonds sont-ils suffisants pour continuer à fonctionner au cours des 6 prochains mois?

☐ Oui ☐ Non

IV. Impact du COVID-19 sur les effectifs de votre OE

Passez à la question 10 si vous avez répondu «Coûts de personnel» à la question 8.

10. En ce qui concerne vos effectifs, quelles sont les mesures prises par votre OE pour faire face à la perte de revenus? Sélectionnez toutes les réponses valables.

- ☐ Réduction des horaires de travail pour tout ou partie du personnel (accompagnée ou non de subventions salariales)
- ☐ Réduction des salaires pour tout ou partie du personnel
- ☐ Congé obligatoire non rémunéré pour tout ou partie du personnel
- ☐ Licenciement de certains employés

Passez à la question 10.1 si vous avez répondu «Licenciement de certains employés» à la question 10.

10.1 Si votre OE a licencié des employés, quel pourcentage des effectifs totaux cela représente-t-il?

- ☐ 1 à 10 pour cent ☐ 20 à 30 pour cent ☐ Plus de 40 pour cent
- ☐ 10 à 20 pour cent ☐ 30 à 40 pour cent

11. Du fait du COVID-19, de combien estimez-vous que le personnel de votre OE va se contracter (du fait du licenciement ou du départ d'employés) au cours des 3, 6 et 12 prochains mois? Sélectionnez la fourchette correspondant à la contraction du personnel par période.

	3 mois	6 mois	12 mois
Aucune	☐	☐	☐
Moins de 10 pour cent	☐	☐	☐
Entre 10 et 25 pour cent	☐	☐	☐
Entre 25 et 50 pour cent	☐	☐	☐
Plus de 50 pour cent	☐	☐	☐
Je ne sais pas	☐	☐	☐

V. Impact du COVID-19 sur les services de votre OE et leur modification

12. Votre OE intensifie-t-elle ses activités de plaidoyer pour être plus visible en tant qu'organisation représentant les besoins des entreprises dans la crise?

☐ Oui ☐ Non

Passez à la question 12.1 si vous avez répondu «oui» à la question 12.

12.1 Qu'avez-vous fait? Sélectionnez toutes les réponses valables et déterminez leur efficacité.

	Très efficace	Efficace	Pas efficace	Sans objet
Collaboration plus active avec le gouvernement	☐	☐	☐	☐
Participation plus active au dialogue social bipartite pour trouver des solutions communes	☐	☐	☐	☐
Dialogue plus actif avec les médias pour faire valoir les besoins des entreprises	☐	☐	☐	☐
Présence plus active sur les réseaux sociaux	☐	☐	☐	☐
Partenariat plus actif avec d'autres organisations d'entreprises (ex. coalitions d'entreprises)	☐	☐	☐	☐

Passez à la question 12.2 si vous avez répondu «très efficace» ou «efficace» à la question 12.1.

12.2 Pouvez-vous citer des exemples de travaux conjoints liés au COVID-19 menés avec d'autres organisations d'entreprises qui ont permis de renforcer la visibilité de votre OE auprès des entreprises? Veuillez les décrire.

13. Votre OE a-t-elle modifié sa prestation de services pour réagir aux mesures de confinement ou de restriction de la circulation liées au COVID-19 et imposées par les autorités?

☐ Oui ☐ Non

Passez à la question 13.1 si vous avez répondu «oui» à la question 13.

13.1 En quoi la prestation de services de votre OE a-t-elle changé? Sélectionnez toutes les réponses valables.

- ☐ Nous proposons des formations virtuelles (à distance)
- ☐ Nous proposons des services virtuels (à distance) de conseil, d'assistance et de consultation juridiques
- ☐ Autres (veuillez préciser)

VI. Modification des capacités et besoins globaux de votre OE en raison du COVID-19

14. A quel pourcentage de ses capacités votre OE fonctionne-t-elle actuellement?

- ☐ 100 pour cent des capacités
 ☐ 50 pour cent de ses capacités
☐ Plus de 75 pour cent de ses capacités
 ☐ Moins de 25 pour cent de ses capacités

15. Quels sont les principaux besoins (domaines d'appui) de votre OE pour mieux servir ses membres pendant la crise du COVID-19? Sélectionnez les trois (3) principaux besoins.

- ☐ Meilleure représentation pour obtenir l'aide du gouvernement et des mesures adaptées aux entreprises
☐ Directives sur les politiques de télétravail ou de travail à distance
☐ Orientations sur les mesures gouvernementales à destination des entreprises
☐ Conseils sur le règlement des conflits
☐ Informations sur les moyens de conserver le personnel
☐ Informations sur la continuité des activités
☐ Conseils sur les services numériques pour les membres
☐ Orientations sur l'utilisation des outils numériques et sur la manière d'accélérer des processus de numérisation cohérents et adaptés aux OE
☐ Outils et politiques de conseil/communication sur l'importance et le rôle du secteur privé dans la résilience économique et sociale, la croissance et la prospérité
☐ Autres (veuillez préciser)

16. Votre OE a-t-elle subi des restrictions gouvernementales pendant la crise du COVID-19?

- ☐ Oui
 ☐ Non

Passez à la question 16.1 si vous avez répondu «oui» à la question 16.

16.1 Si oui, pouvez-vous indiquer dans quelle mesure ou donner de plus amples explications? Sélectionnez toutes les réponses valables

- ☐ Restrictions gouvernementales sur les libertés des OE (sans lien avec les mesures d'isolement ou de confinement)
☐ Restrictions gouvernementales ou suspension des opérations/institutions de dialogue social.
☐ Absence de consultation par le gouvernement sur les mesures liées au COVID-19
☐ Autres (veuillez préciser)

17. Prévoyez-vous des besoins de changement à moyen ou long terme du modèle de gestion et de la structure interne de votre OE? Sélectionnez les trois (3) plus pertinents?

- ☐ Créer des alliances et envisager des fusions avec d'autres organisations d'entreprises
☐ Renforcer le rôle de leader de votre OE en tant que représentant du secteur privé pendant la crise et lors de la reprise
☐ Revoir la stratégie d'adhésion de votre OE pour, par exemple, attirer des entreprises ou des organisations plus diversifiées parmi vos membres/affiliés?

- ☐ Examiner le type et la fourniture de services aux membres de votre OE, y compris la numérisation des services pour renforcer la connectivité et assurer la continuité des prestations.
 - ☐ Revoir le mandat de votre OE (ex.: élargir le mandat au-delà des domaines liés à l'emploi)
 - ☐ Elaborer une politique interne visant à renforcer la résilience de votre OE aux futurs chocs
 - ☐ Examiner la structure et les sources de revenu votre OE
 - ☐ Examiner les fonctions, les compétences et les performances du personnel
 - ☐ Autres (veuillez préciser)
-

18. Quelle est l'initiative la plus efficace prise par votre OE en termes de communication/conservation des membres/adaptation des services pendant la crise du COVID-19? Veuillez la décrire.
-

VII. Suggestions de mesures à prendre par ACT/EMP et par l'OIE

19. Dans quels domaines votre OE a-t-elle besoin que des mesures soient prises par l'OIE (ex. lobbying, influence sur les politiques locales et mondiales, appui en matière de communication, produits de connaissance, partage d'informations) au niveau national et international pour vous aider à relever les défis auxquels vous êtes confronté(e)? Veuillez décrire votre proposition.
-

20. Dans quels domaines (ex. formation, outils, produits de connaissance, partage d'informations) votre OE pense-t-elle qu'ACT/EMP devrait renforcer les capacités de votre organisation pour vous soutenir pendant cette crise? Veuillez décrire vos besoins immédiats ainsi qu'à plus long terme.
-

21. De quelle assistance technique fournie jusqu'à présent par l'OIE, ACT/EMP, l'OIT ou d'autres partenaires au développement aurez-vous moins ou plus du tout besoin?
-

► **Contact**

OIT Bureau des activités pour les employeurs
4, route des Morillons
Geneva 22, Switzerland, CH-1211
W: www.ilo.org/actemp
E: actemp@ilo.org

Organisation Internationale des Employeurs
71 Avenue Louise-Casai
Geneva, Switzerland, CH-1216
W: www.ioe-emp.com
E: ioe@ioe-emp.com