



Organisation  
internationale  
du Travail

► Rapport phare de l'OIT

► **Rapport**  
**2022**  
sur le  
dialogue  
social

La négociation  
collective pour  
une reprise inclusive,  
durable et résiliente

Résumé analytique

## ► Résumé analytique

Les inégalités croissantes de revenus et l'écart qui se creuse sur le marché du travail suscitent de plus en plus d'inquiétudes. Cela se traduit d'un côté par une croissance anémique de la productivité et de l'autre par la baisse de la part des revenus du travail. La pandémie de COVID-19 a exacerbé ces inégalités et a fait ressortir les vulnérabilités existantes dans les économies, les marchés du travail et les sociétés. Les mesures prises pour contenir la propagation du virus ont entraîné un manque à gagner pour des millions d'entreprises et des centaines de millions de travailleurs. La continuité des activités a été mise en péril. Une distinction nette est apparue entre ceux qui ont pu adapter leurs modalités de travail et passer au télétravail et ceux dont le travail a cessé ou qui ont perdu leur emploi: les premiers sont souvent mieux rémunérés, les seconds font souvent partie des bas salaires. Le BIT estime de surcroît que le chômage mondial atteindra le chiffre vertigineux de 207 millions de personnes en 2022, contre 186 millions en 2019<sup>1</sup>.

**La négociation collective a joué un rôle dans l'atténuation des répercussions de la crise du COVID-19 sur l'emploi et les revenus, contribuant à amortir certains effets sur les inégalités tout en consolidant la résilience des entreprises et des marchés du travail. L'adaptation des mesures sanitaires et le renforcement de la sécurité et de la santé au travail (SST) sur le lieu de travail, ainsi que les congés de maladie rémunérés et les prestations de soins de santé prévus dans beaucoup de conventions collectives, ont protégé de nombreux travailleurs et soutenu la continuité de l'activité économique. Les accords négociés sur fond d'expérimentation du télétravail et du travail hybride en riposte à la crise du COVID-19 sont en train de transformer ces pratiques et ouvrent la voie à un avenir avec du travail numérique décent.**

## Négociation collective et gouvernance du travail

### Qu'est-ce que la négociation collective?

**La négociation collective est un processus de négociation volontaire entre un ou plusieurs employeurs (ou leurs organisations) et une ou plusieurs organisations de travailleurs (c'est-à-dire des syndicats).** Ces parties représentatives se réunissent pour exprimer leurs demandes respectives, partagent des informations sur ce qui motive leurs positions et, par des discussions et des compromis réciproques, cherchent à parvenir à un consensus. Idéalement, ces négociations se concluent par la signature d'une convention collective qui régleme les conditions de travail et d'emploi.

La négociation collective est à la fois un droit habilitant, un processus de négociation volontaire entre des parties représentatives autonomes, agissant de bonne foi, et – si un consensus est atteint – une régulation de fond sous la forme d'une convention collective.

**La négociation collective au cœur du dialogue social.** La négociation collective implique des négociations volontaires, menées de bonne foi. Comme d'autres formes de dialogue social, par exemple la consultation et la coopération sur le lieu de travail, elle suppose un échange d'informations. En même temps, elle repose sur deux principes et droits fondamentaux au travail: la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective. En tant que droits habilitants, ces libertés constituent les fondements démocratiques des marchés du travail et ouvrent la voie à une gouvernance inclusive et efficace du travail. Si le processus de négociation peut parfois se caractériser par une forte contestation, la formulation répétée de compromis par les parties à la négociation peut progressivement instaurer la confiance, la stabilité et la paix sociale.

La négociation collective offre un mécanisme unique de réglementation des conditions de travail et d'emploi, qui est édicté par les parties elles-mêmes. Les acteurs représentatifs du monde

<sup>1</sup> OIT, «Emploi et questions sociales dans le monde: tendances 2022», résumé analytique (Genève: BIT, 2022). Rapport complet à paraître).

du travail créent ensemble de nouvelles normes ou mettent en œuvre, adaptent et améliorent les normes réglementaires minimales. Le fait que la négociation collective implique des parties autonomes et représentatives favorise la confiance dans la légitimité du résultat. Les conventions collectives sont fondées sur une convergence de vues et sur l'élaboration de résultats de fond par le biais d'un échange réciproque qui tient compte des intérêts des *deux* parties.

### Négociation collective: contribuer à une gouvernance inclusive et efficace du travail

En tant que forme de corégulation, **la négociation collective peut apporter une contribution importante à la gouvernance inclusive et efficace du travail**, avec des effets positifs sur la stabilité, l'égalité, le respect des obligations et la résilience des entreprises et des marchés du travail.

- ▶ **La négociation collective fournit un modèle de gouvernance du travail qui est réactif**, impliquant la délégation de l'élaboration de règles et encourageant la corégulation. Elle permet aux parties d'adapter les règles à leurs spécificités et de les faire évoluer au gré des circonstances. Le présent rapport fournit des éléments factuels sur la réactivité de la négociation collective en tant qu'outil de régulation pendant la crise du COVID-19.
- ▶ **Les conventions collectives peuvent faciliter une protection inclusive des travailleurs**, tant par rapport à leur couverture des entreprises et des travailleurs qu'à la manière dont elles abordent les conditions de travail et d'emploi. Cela peut avoir des effets positifs sur l'égalité, notamment sur la répartition des salaires. Ce rapport souligne l'importance de la protection inclusive des travailleurs pour garantir, par exemple, que les travailleurs temporaires bénéficient des mêmes équipements de protection individuelle (EPI) et du même accès aux prestations de santé que les travailleurs à plein temps.
- ▶ **Les institutions de négociation collective efficaces font partie d'un environnement propice aux entreprises durables**, favorisant la confiance, la coopération et la stabilité, qui constituent la base de relations professionnelles harmonieuses. En fonction du contexte national, ces institutions peuvent faciliter le financement commun de la protection sociale (y compris les soins de santé), réduire la rotation des effectifs ou aider à conserver une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée. Ce rapport examine en particulier la manière dont la négociation collective permet de garder des travailleurs expérimentés

pendant les périodes d'inactivité, aidant ainsi les entreprises à relancer l'activité économique dès que la situation s'améliore.

- ▶ **Les conventions collectives peuvent renforcer le respect des normes légales ou négociées**, en déchargeant les systèmes d'administration du travail d'une partie des ressources réglementaires consacrées au contrôle et à l'application des normes du travail. Le rapport fournit des éléments sur le lien positif entre les conventions collectives et le respect des normes de SST au niveau de l'entreprise.
- ▶ **La négociation collective peut contribuer à forger la résilience** à court terme, en facilitant les compromis nécessaires pour assurer la continuité des activités et préserver les emplois et les revenus, tout en transformant les pratiques de travail à long terme. Ces caractéristiques ont été particulièrement décisives dans le contexte de la crise du COVID-19.

En tant qu'institution fondamentale et ancienne du travail, la négociation collective a joué un rôle important dans de nombreux pays pour assurer un travail décent, garantir l'égalité des chances et de traitement, réduire les inégalités salariales et stabiliser les relations de travail.

## Négociation collective: un panorama mondial

### La couverture réglementaire par des conventions collectives varie considérablement selon les pays, les régions et les niveaux de développement

**Dans 98 pays, plus d'un tiers des salariés voient leurs conditions de rémunération et de travail régies par une ou plusieurs conventions collectives (moyenne pondérée).** Ce taux de couverture des négociations collectives varie beaucoup d'un pays à l'autre, allant de plus de 75 pour cent dans de nombreux pays européens et en Uruguay à moins de 25 pour cent dans environ la moitié des pays pour lesquels des données sont disponibles. La couverture est également très variable selon la région et le niveau de développement économique.

Cette variation peut être imputée à des facteurs clés des relations professionnelles, dont, entre autres, les caractéristiques organisationnelles des syndicats et des organisations d'employeurs; la couverture légale des droits de négociation collective,

comme la question de savoir si les fonctionnaires ont le droit de négocier collectivement; le cadre institutionnel de la négociation collective (c'est-à-dire si la négociation est majoritairement menée avec plusieurs employeurs ou avec un seul); et la manière dont les conventions collectives sont appliquées.

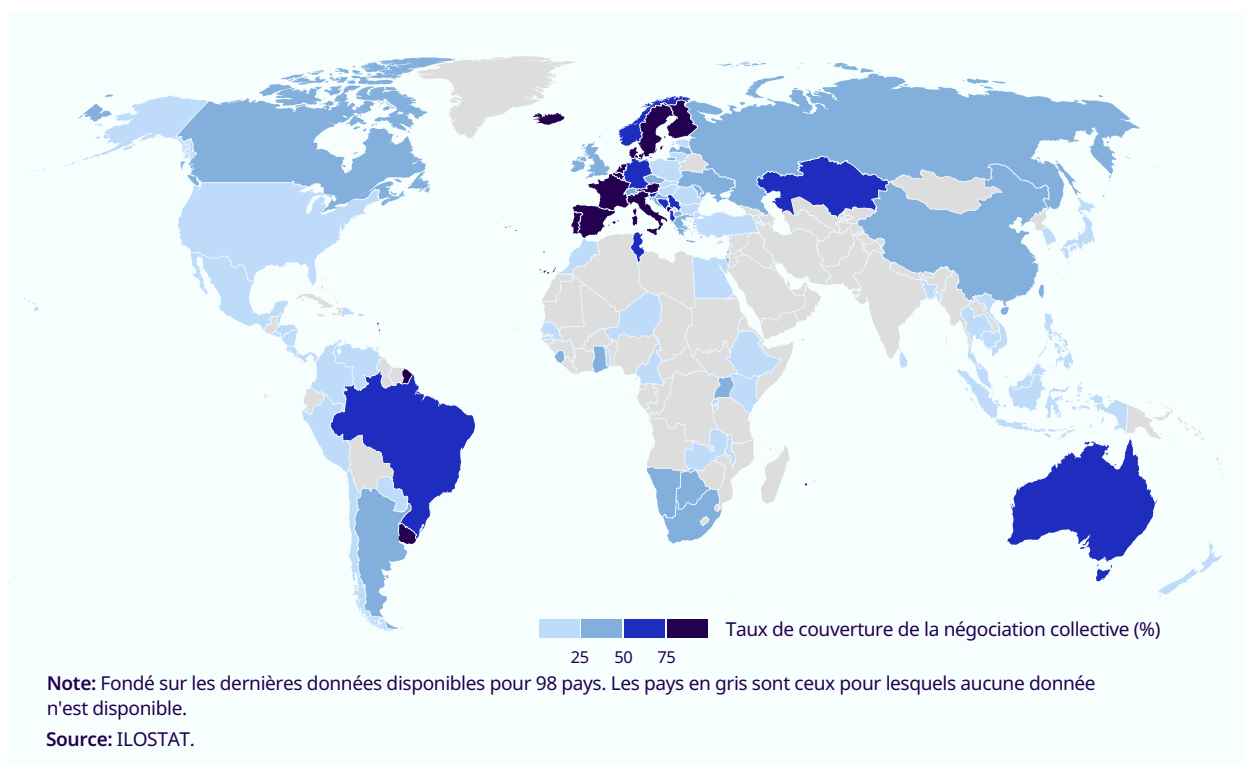
**Le rapport constate que, lorsque la négociation collective a lieu avec un seul employeur au niveau de l'entreprise, 15,8 pour cent des salariés en moyenne sont couverts par des conventions collectives. Lorsqu'elle a lieu avec plusieurs employeurs, il est plus facile de mettre en place une couverture réglementaire inclusive, avec un taux de couverture moyen de 71,7 pour cent.** Une question connexe est la manière dont les conventions collectives sont appliquées, en particulier dans les pays où le taux de couverture par la négociation collective est élevé. Dans 10 des 14 pays où ce taux est supérieur à 75 pour cent, la couverture réglementaire des conventions collectives est renforcée par des mesures qui appliquent les conventions soit à tous les travailleurs d'une entreprise ou d'une unité de négociation, qu'ils soient ou non adhérents du syndicat signataire (*erga omnes*), soit à toutes les entreprises d'un secteur, qu'elles soient ou non membres de l'organisation patronale signataire (extension des conventions collectives).

## Déterminer la couverture légale des droits de négociation collective

La reconnaissance effective du droit de négociation collective est ancrée dans la Constitution de l'OIT. Comme le souligne la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998), tous les États Membres de l'OIT, même s'ils n'ont pas ratifié les conventions internationales du travail fondamentales<sup>2</sup>, ont l'obligation de respecter, promouvoir et réaliser de bonne foi la reconnaissance effective du droit de négociation collective. Reconnaisant le rôle fondamental joué par la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, pour fournir un cadre à la reconnaissance effective du droit de négociation collective par les États Membres, quatre pays supplémentaires ont ratifié cette convention au cours des cinq dernières années: le Canada (2017), le Mexique (2018), le Viet Nam (2019) et la République de Corée (2021).

Lorsqu'il s'agit de déterminer la couverture légale de la négociation collective, la reconnaissance effective du droit de négociation collective et la promotion du plein développement des mécanismes de négociation volontaire sont essentielles. La reconnaissance du droit de négociation collective a une portée générale et couvre tous les travailleurs

► Figure RA.1 Couverture de la négociation collective dans le monde (pourcentage)



2 Les huit conventions fondamentales de l'OIT sont la convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948; la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949; la convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930 (et son protocole de 2014); la convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957; la convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973; la convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999; la convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951; et la convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958.

des secteurs public et privé, les seules exceptions étant les forces armées, la police et les fonctionnaires commis à l'administration de l'État. Plusieurs évolutions importantes ont eu lieu à cet égard :

- ▶ Premièrement, de nombreux pays ont adopté des mesures visant à accorder le droit de négociation collective aux travailleurs du secteur public.
- ▶ Deuxièmement, des mesures législatives et institutionnelles ont été prises pour promouvoir des mécanismes de négociation volontaire dans les secteurs, les professions et parmi les groupes de travailleurs pour lesquels l'exercice effectif du droit de négociation collective constitue un défi. Ces groupes comprennent les travailleurs domestiques, les travailleurs migrants et les travailleurs des zones franches d'exportation.
- ▶ Troisièmement, conformément à la recommandation (n° 204) sur la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle, 2015, des syndicats ont adopté diverses stratégies pour organiser et formaliser les contrats des travailleurs de l'économie informelle et négocier avec les employeurs des conventions collectives qui réglementent leurs conditions d'emploi et de travail.
- ▶ Enfin, compte tenu de la croissance rapide de diverses modalités de travail – dont le travail temporaire, à temps partiel et sur appel, les relations d'emploi multipartites, le travail économiquement dépendant et, plus récemment, le travail de plateforme effectué dans le cadre de différentes relations de travail et d'emploi –, **plusieurs pays ont pris des mesures pour garantir la reconnaissance effective du droit de négociation collective pour tous les travailleurs**<sup>3</sup>. Elles ont consisté, d'une part, à clarifier le statut d'emploi des travailleurs et à veiller à ce que les travailleurs engagés dans diverses modalités de travail bénéficient du droit de négociation collective. D'autre part, des initiatives législatives et autres ont été prises pour faire face aux contraintes que la politique de la concurrence fait peser sur le droit de négociation collective des travailleurs indépendants et, le cas échéant, pour promouvoir le développement de mécanismes spécifiques de négociation collective qui leur soient adaptés.

## Déterminer la couverture réglementaire et la réactivité des conventions collectives

Une convention collective – en tant que résultat d'un processus de négociation volontaire mené de bonne foi – instaure des règles communes en matière de conditions de travail, de conditions d'emploi et de relations d'emploi. Ce faisant, elle peut contribuer à une gouvernance inclusive et efficace du travail. S'appuyant sur l'analyse des cadres juridiques et réglementaires de 125 pays, ce rapport constate qu'il existe **plusieurs mesures procédurales pour faciliter l'adaptabilité et l'inclusivité des conventions collectives**. Ces mesures peuvent fournir une sécurité réglementaire, permettre l'adaptation des normes (telles que celles relatives au temps de travail) et simplifier l'adaptabilité face à des changements inattendus de l'environnement.

**Ordonner les différentes sources de régulation par le principe de faveur.** En ce qui concerne la hiérarchie entre les lois nationales et les conventions collectives, la plupart des pays appliquent le principe de faveur<sup>4</sup> par rapport à la loi (91 pays). Dans les pays où les négociations se déroulent à plusieurs niveaux, le principe de faveur fournit le moyen procédural d'ordonner les normes dans les accords conclus aux différents niveaux concernés, soit par la loi (41 pays), soit par des conventions collectives (8 pays). Dans les cas où des dérogations à la loi sont prévues par la législation, celle-ci stipule explicitement les conditions dans lesquelles cela est possible, et/ou les questions qui peuvent faire l'objet de dérogations. Certains systèmes permettent aux conventions collectives de niveau inférieur de s'écarter des conventions de niveau supérieur par le biais de diverses clauses d'adaptation, telles que des clauses dérogatoires (12 pays) ou des clauses de sauvegarde/d'exclusion (15 pays). Les clauses d'adaptation doivent être appliquées conformément aux principes énoncés dans les normes internationales du travail.

**Application inclusive d'une convention conclue par des parties suffisamment représentatives à tous les travailleurs ou entreprises ou aux travailleurs d'une unité de négociation ou d'un secteur.** Cela peut contribuer à créer des règles du jeu équitables, c'est-à-dire à établir un cadre de concurrence loyale pour les entreprises. Cela peut également faciliter l'inclusion des travailleurs migrants, des travailleurs temporaires et d'autres

3 La [Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail](#) (2019) réaffirme «la pertinence de la relation de travail en tant que moyen d'offrir sécurité et protection juridique aux travailleurs» et souligne dans le même temps que «[t]ous les travailleurs devraient jouir d'une protection adéquate conformément à l'Agenda du travail décent, en tenant compte des éléments suivants: i) le respect de leurs droits fondamentaux [...]» (partie III B).

4 Selon le principe de faveur, les normes établies aux niveaux supérieurs de la hiérarchie des sources du droit du travail ou des conventions collectives ne peuvent être altérées par des conventions collectives établies à des niveaux inférieurs. Lorsque la source inférieure contient des normes plus favorables aux travailleurs, cette source doit avoir la priorité sur la source supérieure.

catégories de travailleurs vulnérables, offrant ainsi une protection inclusive des travailleurs avec des effets potentiellement favorables à l'équité. Sur les 125 pays pour lesquels des données sont disponibles, 80 prévoient l'application *erga omnes* des conventions collectives à tous les travailleurs d'une entreprise et/ou d'un secteur, qu'ils soient ou non membres du syndicat signataire, et 71 prévoient l'extension des conventions collectives à toutes les entreprises qui entrent dans le champ d'application de la convention, sous certaines conditions. Celles-ci garantissent que cette extension est décidée par l'autorité publique, et que les voix des non-parties sont entendues avant que la décision ne soit prise.

**La durée des conventions collectives et la manière dont la sécurité réglementaire est assurée après l'expiration d'une convention («ultra-activité»).** Cet aspect est important pour les entreprises qui prévoient les coûts de main-d'œuvre et pour les travailleurs qui examinent le budget de leur ménage pour savoir s'ils pourront payer leurs factures dans l'année à venir. Sur les 125 pays étudiés, 71 réglementent l'ultra-activité. La plupart prévoient le maintien de la validité de certaines ou de toutes les dispositions jusqu'à la conclusion d'une nouvelle convention. Certains prolongent la validité d'une convention collective existante pour une durée identique à celle de son application initiale, pour une durée convenue ou pour une autre durée, tandis que d'autres convertissent les conventions à durée déterminée en conventions à durée indéterminée.

## Le champ d'application des conventions collectives

Ces dernières années, une grande partie de la littérature s'est concentrée sur les effets des différents cadres institutionnels sur les marchés du travail, en particulier dans les pays à revenu élevé. On en sait moins sur le champ d'application des conventions collectives. Comment les conventions collectives régulent-elles les salaires et les autres conditions de travail, et comment ce processus diffère-t-il selon les pays et les contextes institutionnels? Comment les conventions collectives répondent-elles aux défis contemporains du marché du travail liés à l'augmentation des inégalités dans de nombreuses régions du monde, au développement des compétences, à l'inclusion des jeunes et des femmes sur les marchés du travail, ainsi qu'aux transitions technologiques et écologiques? Comment les parties utilisent-elles la négociation collective pour tirer le meilleur parti des possibilités qui s'offriront à elles à l'avenir? Ce rapport apporte un éclairage sur toutes ces questions. Le BIT a étudié

les pratiques dans 21 pays et a fait une analyse textuelle de plus de 500 conventions collectives et sources secondaires, en sélectionnant des pays de différentes régions et de différents niveaux de développement économique. Neuf thèmes récurrents ont été examinés: les salaires; le temps de travail; la SST; la protection sociale; les conditions d'emploi; la formation; les transitions professionnelles et sur le marché du travail; l'égalité, la diversité et l'inclusion; et les relations de travail. Des dispositions régissant les salaires ont été incluses dans 95 pour cent des conventions collectives analysées, suivies par le temps de travail (84 pour cent), les bonnes relations de travail (78 pour cent), les indemnités de maladie et les prestations de santé (70 pour cent), la SST (68 pour cent) et les compétences (65 pour cent). Les dispositions relatives aux indemnités de maladie, aux soins de santé et à la surveillance conjointe de la SST se sont avérées précieuses lors de la crise sanitaire du COVID-19.

**Les conventions collectives peuvent contribuer de manière tangible à une gouvernance inclusive et efficace du travail.** Outre les éléments sur la manière dont les conventions collectives améliorent les conditions de travail et établissent des cadres pour le développement des compétences, l'ensemble unique de données rassemblées pour ce rapport fournit des preuves de leurs effets sur la réglementation:

- ▶ Les conventions collectives peuvent faire progresser l'égalité en réduisant les inégalités de revenus, en promouvant l'égalité des sexes et l'inclusion des femmes, des jeunes, des travailleurs migrants et d'autres catégories de travailleurs vulnérables, et en élargissant les possibilités de travail décent offertes par ces conventions.
- ▶ Les conventions collectives peuvent faciliter l'adaptation des solutions réglementaires aux besoins particuliers des branches d'activité, des entreprises et des travailleurs. Cela inclut la «flexibilité réglementée» en ce qui concerne la rémunération des performances et le temps de travail.
- ▶ Les dispositions des conventions collectives, en particulier dans les contextes où la négociation avec plusieurs employeurs prédomine, peuvent compléter les systèmes de protection sociale, par exemple en ce qui concerne les soins de santé, les pensions ou les allocations de chômage.
- ▶ Les conventions collectives peuvent renforcer les dispositions légales sur des questions essentielles telles que la SST, ce qui peut être important pour parvenir au respect des règles.

- ▶ Les conventions collectives peuvent renforcer le respect des règles, ce qui permet aux organes de l'administration du travail de consacrer leurs maigres ressources en matière de conformité aux secteurs qui en ont le plus besoin.
- ▶ Les conventions collectives testent de nouvelles approches face aux transitions à venir, qu'elles soient démographiques, écologiques ou technologiques. Le rapport met en lumière l'expérimentation en cours concernant les travailleurs de plateforme.

## Organisations représentatives des employeurs et des travailleurs

Les rôles joués par les organisations d'employeurs et associations professionnelles et les syndicats dans la négociation collective concernent la définition de l'environnement et des politiques réglementaires, la coordination des processus de négociation, la fourniture de services pertinents à leurs membres et la négociation de conventions collectives. Ils sont également des acteurs centraux du cadre normatif international qui donne effet aux principes et droits fondamentaux au travail, notamment la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective. Compte tenu de leur importance dans la gouvernance du travail, leur représentativité est essentielle à l'efficacité de la représentation des intérêts organisés dans la négociation collective et à la légitimité des résultats. Les données d'enquêtes montrent que leurs ressources institutionnelles et leur réactivité en tant qu'organisations fondées sur les intérêts leur ont permis d'occuper une fonction représentative essentielle dans les débats d'orientation au sujet des transformations en cours dans le monde du travail.

**L'adhésion aux organisations d'employeurs et associations professionnelles est restée relativement stable ces dernières années, si l'on se fonde sur les 25 pays pour lesquels des données sont disponibles.** Elle va de 15,1 pour cent des entreprises en République de Corée à 100 pour cent en Autriche. Une enquête sur les plus grandes organisations d'employeurs et associations interprofessionnelles montre qu'un peu moins de la moitié (46 pour cent) ont été directement impliquées dans des négociations collectives au niveau interprofessionnel au cours des cinq dernières années. Des experts de ces organisations ont

également directement participé à des négociations au niveau sectoriel (21 pour cent des répondants) et au niveau de l'entreprise (21 pour cent aussi), ce qui montre l'importance de ces organisations dans certains pays et régions pour la coordination des négociations salariales. Les résultats de la recherche soulignent à plusieurs reprises l'incidence de la coordination des négociations sur l'efficacité du marché du travail, et la contribution des organisations d'employeurs et associations professionnelles à cet égard. Les résultats de l'enquête indiquent également que, outre leur rôle direct dans la coordination des négociations collectives, ces organisations jouent un rôle indirect en offrant des services qui soutiennent et défendent les intérêts de leurs membres dans les négociations, notamment des informations sur l'évolution des salaires et de la productivité (76 pour cent des répondants), la participation à des débats politiques et réglementaires sur les négociations collectives (69 pour cent), des conseils juridiques sur les règlements et les procédures (57 pour cent) et l'organisation de formations sur des sujets tels que les techniques de négociation (54 pour cent), entre autres services. Plus de la moitié des personnes interrogées étaient d'avis que les questions liées à la négociation collective prendront du poids à l'avenir, tandis que 41 pour cent ont estimé que leur importance restera la même. En ce qui concerne les obstacles et les difficultés auxquels ces organisations peuvent être confrontées en matière de négociation collective, la plupart de ceux qui ont été signalés par les répondants avaient trait au processus lui-même et aux mécanismes mis en place pour la négociation. Cela semble indiquer un besoin de se concentrer sur la revitalisation des institutions et des processus afin de promouvoir le plein développement de la négociation collective.

**Les données sur les syndicats montrent qu'ils restent les plus grandes organisations à adhésion volontaire, représentant plus de 251 millions de travailleurs des secteurs privé et public dans le monde.** Ce chiffre inclut un nombre restreint mais croissant de travailleurs à leur compte. En effet, l'affiliation syndicale s'est diversifiée récemment et elle a dans l'ensemble augmenté de 3,6 pour cent au cours des dix dernières années. Cette hausse est totalement attribuable à celle du nombre d'adhérents parmi les travailleurs indépendants et à leur propre compte, notamment les ramasseurs de déchets, les traducteurs, les journalistes, les acteurs, les musiciens, les interprètes et d'autres professions. L'affiliation syndicale des salariés a stagné ou n'a pas suivi l'augmentation de l'emploi, ce qui a entraîné une baisse continue du taux de syndicalisation (c'est-à-dire du nombre de syndiqués par rapport au nombre de salariés). Les taux de syndicalisation varient considérablement d'un pays et d'une région à l'autre, allant de moins

de 1 pour cent à Oman à 91 pour cent en Islande. Pour la première fois, le taux de syndicalisation total des femmes est supérieur à celui des hommes. On constate des variations entre les pays, avec des taux de syndicalisation féminine plus élevés dans 40 des 86 pays pour lesquels des données sont disponibles, des taux de syndicalisation masculine/féminine égaux dans 6 pays et des taux de syndicalisation féminine plus faibles dans les 40 autres pays. La revitalisation des syndicats peut être observée partout, comme en témoignent les campagnes de recrutement qui se concentrent sur l'organisation des travailleurs en emploi temporaire, des travailleurs migrants, des travailleurs des plateformes, des travailleurs de l'économie informelle et des jeunes travailleurs. Le respect de la liberté syndicale et du droit d'organisation est une condition préalable à la création de syndicats inclusifs. En négociant des salaires équitables et des conditions de travail décentes, les syndicats ont contribué à réduire les inégalités de revenus entre les pays et au fil du temps. Mais leur rôle est loin de se limiter à la négociation collective. Dans leurs fonctions de représentation, d'encadrement et de plaidoyer, ils ont réussi, avec les organisations d'employeurs et associations professionnelles et les gouvernements, à relever les défis sans précédent liés à la pandémie de COVID-19 en 2020 et 2021.

## La négociation collective et la crise du COVID-19: forger la résilience

La pandémie de COVID-19 et les mesures sanitaires adoptées en riposte ont eu des effets dramatiques sur le monde du travail, sur la continuité des activités et, selon le secteur et l'activité, sur la santé et la sécurité des revenus des travailleurs. Des millions de personnes se sont retrouvées à travailler sur les lignes de front de la bataille contre la pandémie, directement exposées au virus et aux risques sanitaires associés. Les entreprises ont subi d'importantes pertes de revenu et ont dû faire face à des niveaux d'endettement croissants, qui ont menacé la continuité de leurs activités. De nombreux travailleurs sont passés au télétravail, tandis que d'autres exerçaient des professions qui ne leur ont pas permis d'effectuer leur travail à distance. Des millions de travailleurs ont vu leur travail cesser ou ont perdu leur emploi. Si toutes les entreprises et tous les travailleurs ont été touchés, ils ne l'ont pas été de la même manière. Il en résulte une aggravation des inégalités au sein des pays et entre eux. Les effets disproportionnés de la crise sur les secteurs dominés par les femmes,

ainsi que la charge accrue du travail de soin non rémunéré, menacent d'inverser les progrès récents vers l'égalité des sexes.

Alors que des vagues successives d'infection ont contrarié les espoirs d'un redressement rapide en 2020 et 2021, les parties aux négociations collectives se sont présentées à la table des négociations – ou se sont connectées à des salles en ligne – face à des perspectives économiques et sociales très incertaines.

### Négocier tout au long de la pandémie

**La mesure dans laquelle les acteurs des relations professionnelles ont utilisé la négociation collective pour répondre à la pandémie a suivi des trajectoires institutionnelles préexistantes.**

Dans les pays où l'État joue un rôle important sur les marchés du travail, ce rôle s'est encore accentué pendant la pandémie, réduisant l'espace de négociation collective. Les systèmes de relations professionnelles qui, avant la pandémie, avaient délégué certaines questions de politique sociale aux employeurs, aux organisations d'employeurs et aux syndicats ont eu tendance à s'appuyer sur ces institutions dans le cadre de la riposte à la crise du COVID-19, notamment en engageant les acteurs de haut niveau dans un dialogue social tripartite et bipartite, et en favorisant la négociation collective. Dans ces cas, la négociation collective a été utilisée de manière proactive et s'est avérée adaptée à la fois à l'urgence sanitaire et à la détérioration de la situation économique. L'adaptation des processus et des procédures, malgré les contraintes imposées par la pandémie, a permis aux parties de faire face aux répercussions de la crise. En tant que forme de régulation réactive, ces ajustements ont donné une sécurité procédurale aux employeurs et aux travailleurs face à des perspectives très incertaines. Ils concernaient le report des négociations de renouvellement des conventions, le passage à des négociations en ligne, la modification des procédures de ratification des accords, la négociation d'accords de reconduction, de gel, de transition et autres, ainsi que le recours à des clauses dérogatoires conditionnelles temporaires et de sauvegarde.

**Les résultats de l'enquête montrent que l'avis des organisations d'employeurs, des associations professionnelles et des syndicats sur le rôle de la négociation collective en 2020-21 est globalement positif, même si certaines organisations d'employeurs et associations professionnelles ont été plus mesurées dans leur évaluation.** Plus de la moitié de celles qui ont été interrogées ont convenu que la crise avait donné un nouvel élan à la négociation collective ou qu'elle l'avait



fait «dans une certaine mesure». De même, plus de la moitié d'entre elles étaient d'avis que les conventions collectives avaient été suffisamment flexibles pour tenir compte des effets de la crise (notamment par leur renégociation ou le report de leur mise en œuvre), ou que cela était vrai «dans une certaine mesure». Dans une enquête menée auprès de plus de 200 syndicats, plus de la moitié d'entre eux ont signalé une augmentation des négociations informelles (c'est-à-dire en dehors des procédures formelles), qui ont néanmoins abouti à la conclusion de conventions collectives. Certains syndicats ont fait état d'un «statu quo», les négociations étant simplement transférées en ligne, tandis que d'autres ont signalé le recours à des accords de «reconduction» et à d'autres arrangements temporaires pour faire face aux effets de la pandémie sur les négociations collectives. Les expériences en matière de négociation en ligne ont été mitigées. Certains syndicats ont fait état de négociations plus ciblées et plus efficaces, alors que d'autres ont évoqué des perturbations de certains aspects plus intangibles des négociations, tels que la capacité à décrypter la communication non verbale de l'autre partie. **Tant les syndicats que les organisations d'employeurs et associations professionnelles ont signalé un changement dans les sujets de négociation.** La sécurité et la santé, les congés de maladie et les prestations de santé, la flexibilité du temps de travail et autres aménagements

permettant de concilier vie professionnelle et vie de famille, ainsi que la sécurité de l'emploi sont passés en tête de l'ordre du jour des négociations, délogeant peut-être d'autres sujets tels que l'égalité des sexes (à l'exception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale). Les organisations d'employeurs et associations professionnelles ont également relevé l'omniprésence du télétravail sur l'agenda des négociations dans certains pays.

## Protéger les travailleurs de première ligne et maintenir les services clés

Avec l'adoption de mesures de santé publique tout au long de la pandémie, des millions de travailleurs et d'employeurs des secteurs public et privé ont été sollicités pour assurer la continuité des services jugés primordiaux pour garantir la santé, la sûreté et la sécurité de la population. Nombre d'entre eux exerçaient des professions où les contacts sociaux et l'exposition directe au COVID-19 leur ont fait courir un risque élevé de contracter le virus, notamment les travailleurs du secteur de la santé et des services sociaux, les caissiers et autres travailleurs du secteur de la vente au détail de produits alimentaires, les travailleurs des transports publics, les concierges et le personnel d'entretien. À mesure que les risques

► Figure RA.2 Changement de priorités dans l'agenda des négociations collectives (2020-21)



Source: OIT, COVID-19, *Collective Bargaining and Social Dialogue: A Report on Behalf of ILO-ACTRAV*.

augmentaient et que le travail s'intensifiait, des perturbations et des manifestations de travailleurs – portant sur des questions telles que le mécontentement à l'égard des salaires, l'insuffisance des EPI, la pénurie de personnel et l'intensité du travail qui en découle – ont menacé la continuité des services dans de nombreuses régions du monde.

**Les données pour 2020 et 2021 montrent que les parties aux négociations dans différents pays ont conclu des accords offrant une protection aux travailleurs de première ligne**, garantissant une fourniture correcte d'EPI et l'installation de barrières physiques (par exemple dans les transports publics et le commerce de détail alimentaire), des tests suffisants, l'accès aux vaccins et une augmentation des congés de maladie rémunérés ou des congés payés pendant les périodes de quarantaine, entre autres mesures. Des accords ont également été conclus en ce qui concerne le statut contractuel de travailleurs clés mais qui avaient jusqu'alors occupé un emploi temporaire sans bénéficier d'une protection adéquate (comme l'accès à l'assurance-maladie et aux congés de maladie payés).

**Les conventions collectives ont également répondu à la nécessité d'assurer la continuité des services dans le domaine des soins de santé et de l'aide sociale** et d'affecter le personnel à de nouveaux postes tels que le dépistage et le traçage. Il s'agissait notamment de s'entendre sur des modifications de l'organisation du travail et du temps de travail, ainsi que sur le redéploiement du personnel des établissements de soins de santé vers les établissements sociaux. La capacité de négociation coordonnée a contribué à la résilience, permettant une réponse systémique aux demandes accrues en matière de soins de santé, comme l'extension temporaire des heures d'ouverture des jardins d'enfants.

**Les données sur le rôle de la négociation collective dans la revalorisation des professions des travailleurs de première ligne sont moins concluantes.** Les études de cas, les études par pays et l'analyse des conventions collectives des travailleurs de première ligne montrent que, outre l'octroi par les pouvoirs publics de primes spéciales COVID-19 en reconnaissance des services rendus et des risques pris par ces travailleurs, les parties à la négociation ont conclu dans certains pays des accords sur des augmentations structurelles des salaires des travailleurs de première ligne. Cela traduit une revalorisation du travail de certaines professions auparavant sous-évaluées dans les secteurs des soins de santé, de l'aide sociale et du commerce de détail où, singulièrement, les femmes représentent une grande partie de la main-d'œuvre. D'autre part, la pression sur les finances publiques dans d'autres pays a abouti à des accords sur le gel

des salaires. Dans quelques-uns, les accords sur les ajustements salariaux n'ont été conclus qu'après des conflits qui ont perturbé les services.

## Garantir des lieux de travail sûrs et salubres

Les mesures sanitaires pour contenir la pandémie ont exigé une adaptation des pratiques de travail afin de prévenir la contagion sur le lieu de travail. La protection de la sécurité et de la santé des travailleurs est devenue une condition préalable au maintien du travail, qu'il soit effectué sur place ou à distance. En conséquence, la SST a figuré en tête de l'ordre du jour des négociations lorsque les entreprises et les syndicats se sont réunis pour mettre en œuvre les mesures sanitaires et adapter des mesures particulières de SST à un secteur ou à une entreprise donnés.

**Les comités chargés de la SST institués par les conventions collectives ont joué un rôle central dans la mise en œuvre, l'adaptation et le suivi des mesures de prévention et de contrôle sur le lieu de travail.** Dans certains cas, les conventions collectives ont élargi le mandat des comités de SST existants dans le cadre de systèmes de gestion de la SST préexistants. Dans d'autres, les parties à la négociation ont mis en place des comités de crise spécifiques pour superviser la mise en œuvre des mesures de sécurité et de santé liées au COVID-19. Les données générées par le programme Better Work de l'OIT montrent que les entreprises productrices de vêtements couvertes par des conventions collectives présentaient des niveaux de conformité aux normes de SST plus élevés en 2020-21 que celles qui n'étaient pas couvertes.

**Les mesures liées au COVID-19 dans les conventions collectives ont suivi une hiérarchie de contrôles pour minimiser le risque de contagion.**

Les parties à la négociation se sont fréquemment mises d'accord sur des changements temporaires de l'organisation du travail, en substituant si possible le télétravail au travail sur site. De nombreux accords ont couvert l'achat, la fourniture et l'utilisation correcte d'EPI pour protéger les travailleurs contre l'exposition au COVID-19. Sur la base d'évaluations conjointes des risques, les parties ont également conclu des accords sur des mesures de prévention techniques, comme une ventilation adéquate et l'installation de barrières. D'autres mesures administratives et organisationnelles ont été convenues aux fins de la prévention et du contrôle de l'infection, notamment des contrôles de température, des protocoles de quarantaine, des programmes de vaccination et des incitations à se faire vacciner, ainsi que la négociation de congés de maladie rémunérés supplémentaires. Les prestations de santé, qui étaient prévues dans

70 pour cent des conventions examinées, ont assuré la disponibilité d'un traitement adéquat en cas d'infection.

## Préserver l'emploi, protéger les revenus, assurer la continuité de l'activité

Au cours des vagues successives de COVID-19 et des périodes de restrictions, les questions de liquidité des entreprises et de sécurité de l'emploi et des revenus ont continué à faire l'objet d'une préoccupation urgente. La nécessité de s'occuper des enfants et des membres malades de la famille a imposé de nouvelles contraintes sur le temps de travail. La continuité des activités, la sécurité de l'emploi et la flexibilité du temps de travail sont des sujets qui ont dominé l'agenda des négociations tout au long des années 2020 et 2021, dans un contexte qui était marqué par une grande incertitude, et qui le reste dans beaucoup de pays.

**Dans de nombreux pays, la négociation collective a joué un rôle important dans la mise en œuvre des mesures de maintien dans l'emploi patronnées par les pouvoirs publics, notamment l'activité partielle, le chômage partiel, les subventions salariales et les dispositifs de mise en congé.** Les enseignements institutionnels tirés de la crise financière de 2008 et le dialogue social tripartite ont facilité l'expansion et la mise en œuvre rapides de ces mesures, ainsi que leur application par le biais de la négociation collective. Il apparaît que des conventions collectives et institutions de négociation collective ont amélioré ou « complété » les taux de remplacement légaux. Certaines ont garanti des compléments de rémunération plus élevés pour les travailleurs à bas salaire et prévu le maintien de la sécurité sociale (y compris l'assurance-maladie) pendant les périodes de mise à pied temporaire.

**La négociation collective a également servi en 2020 et 2021 à négocier une flexibilité à court terme en matière de fixation des salaires, de temps de travail et de répartition des tâches en échange de garanties d'emploi.** La négociation de la flexibilité à court terme était une réponse à la crise, mise en œuvre rapidement et limitée dans le temps. Dans un contexte de grande incertitude, ces accords ont apporté un certain degré de sécurité, tant sur le fond que sur la forme, réduisant les tensions et aidant, du moins en partie, à traverser la période de ralentissement économique. Les solutions négociées ont répondu aux préoccupations des employeurs concernant la continuité des activités, tout en assurant la sécurité de l'emploi aux travailleurs. Elles ont également permis aux entreprises de conserver leur personnel qualifié

et expérimenté et d'être en mesure de reprendre rapidement l'activité économique dès que les conditions le permettaient.

Ces deux stratégies – la mise en œuvre négociée du maintien dans l'emploi patronné par l'État et la flexibilité à court terme – cherchaient à préparer le terrain pour une reprise rapide. La négociation collective a également débouché sur des mesures visant à atténuer les effets potentiels de la crise du COVID-19 sur les inégalités, comme des accords de solidarité et des mesures permettant de concilier travail et responsabilités de soins supplémentaires, amortissant ainsi les répercussions disproportionnées de la crise sur les femmes.

## Définir les futures pratiques de télétravail et de travail hybride

Les confinements et les recommandations de travail à domicile tout au long de 2020 et 2021 ont accéléré la numérisation du travail. Toutefois, le recours au télétravail à grande échelle a été asymétrique et étroitement lié au niveau de développement économique des pays. L'expérimentation massive du télétravail induite par la pandémie a transformé les pratiques de travail dans certains cas emblématiques, plusieurs grandes entreprises ayant présenté des modèles de travail hybrides combinant télétravail et travail sur site.

**L'inscription du télétravail à l'ordre du jour des négociations dans le contexte du COVID-19 a permis une expérimentation institutionnelle de taille.** Ces dispositifs expérimentaux sont en train d'évoluer vers des cadres plus durables, avec la garantie potentielle d'un télétravail décent et inclusif et de pratiques de travail hybrides qui répondent aux intérêts des employeurs comme des travailleurs. L'ordre du jour des négociations et les accords qui en découlent abordent des thématiques qui relèvent généralement du champ d'application des conventions collectives, mais avec des spécifications adaptées aux nouvelles méthodes de travail. Par exemple, les accords peuvent porter sur les changements dans l'organisation du travail et la nécessité d'une formation adéquate au travail hybride et aux technologies connexes. Ils peuvent prévoir le remboursement des coûts liés au télétravail. Certains abordent les questions de cybersécurité et de protection des données. Plusieurs conventions collectives réglementent à nouveau le temps de travail, en augmentant l'autonomie et le contrôle des travailleurs sur leurs horaires de travail, tout en fixant les heures et les jours de la semaine pendant lesquels ils doivent être joignables par leur employeur. La plupart des conventions prévoient des périodes de repos par un droit à la déconnexion. Les conventions collectives

abordent également la SST, l'égalité des chances et l'inclusion, ainsi que les relations de travail, entre autres sujets.

## Négocier pour une reprise inclusive, durable et résiliente

La négociation collective fournit les outils permettant de parvenir à une reprise centrée sur l'humain. Plusieurs priorités doivent être abordées si l'on veut que le potentiel de la négociation collective à contribuer à une reprise inclusive, durable et résiliente soit pleinement atteint:

► **Revitaliser les organisations d'employeurs et de travailleurs:** une reprise centrée sur l'humain implique que les employeurs et les travailleurs aient voix au chapitre dans les décisions qui les concernent. La fonction représentative des organisations d'employeurs, des associations professionnelles et des syndicats – tant par le nombre de leurs membres que par leur capacité à intégrer des intérêts divers – est le fondement d'un dialogue social efficace, notamment de la négociation collective. Pendant la pandémie de COVID-19, dans les pays où la concertation avec et entre les représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs a fait partie de la riposte, elle s'est également avérée être une partie de la solution. Il est essentiel d'exploiter pleinement le potentiel des organisations d'employeurs, des associations professionnelles et des syndicats pour définir la trajectoire future de la reprise. À l'avenir, les organisations d'employeurs et associations professionnelles doivent encore renforcer leurs stratégies de recrutement et de fidélisation des membres, afin d'attirer des membres diversifiés, notamment dans les secteurs et types d'entreprises sous-représentés. La participation à un dialogue d'orientation fondé sur des éléments factuels nécessitera une expertise sur les principaux problèmes des marchés du travail, tels que la transformation numérique, l'inadéquation des compétences et les niveaux élevés d'informalité dans certaines parties du monde. Pour leur part, les syndicats doivent renforcer leur capacité à analyser et à comprendre les mutations en cours dans le monde du travail. Ils doivent également être en mesure d'influencer les politiques économiques,

sociales et de développement durable, de consolider leurs propres processus institutionnels et organisationnels et de s'engager dans des stratégies innovantes. Les syndicats doivent continuer à investir dans des initiatives pertinentes de développement des capacités, notamment des programmes d'éducation et de formation, afin de veiller à ce que les enseignements tirés de la pandémie soient fermement ancrés dans les processus de dialogue social, y compris les négociations collectives.

- **Parvenir à la reconnaissance effective du droit de négociation collective pour tous les travailleurs:** les organes de contrôle de l'OIT ont affirmé à plusieurs reprises le caractère universel des principes et des droits consacrés par les conventions internationales fondamentales du travail sur la liberté syndicale (convention n° 87) et la négociation collective (convention n° 98). Compte tenu de la transformation profonde en cours dans le monde du travail, il est nécessaire de renforcer les institutions du travail afin d'assurer une protection adéquate à tous les travailleurs, y compris la reconnaissance effective du droit de négociation collective<sup>5</sup>. La promotion et l'exercice de la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit de négociation collective jettent les bases sur lesquelles les employeurs, les organisations d'employeurs et les syndicats peuvent contribuer à une gouvernance efficace et inclusive du travail par la négociation collective et d'autres formes de dialogue social. Toutefois, cela n'est possible que dans la mesure permise par le cadre réglementaire plus large, qui encourage et favorise le plein développement des négociations volontaires menées de bonne foi. Étant donné la prolifération de diverses modalités de travail ces dernières années, il est nécessaire de revoir ces cadres réglementaires au niveau national afin d'en garantir la clarté et la sécurité juridiques, de sorte que les personnes dont les relations de travail ont besoin d'être protégées bénéficient des protections nécessaires prévues par le droit du travail et d'autres lois et règlements. Cela contribuerait à garantir à tous les travailleurs la reconnaissance effective du droit de négocier collectivement, en tant que principe et droit fondamental au travail, et en tant que droit humain.
- **Promouvoir la négociation collective pour une reprise inclusive, durable et résiliente:** ce rapport met en évidence certaines des

5 La Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail (2019) appelle l'ensemble des Membres de l'OIT à développer son approche centrée sur l'humain, notamment en renforçant «les institutions du travail pour assurer une protection adéquate à tous les travailleurs», et souligne que «[t]ous les travailleurs devraient jouir d'une protection adéquate conformément à l'Agenda du travail décent, en tenant compte des éléments suivants: (i) le respect de leurs droits fondamentaux; [...]» (partie III B).


possibilités qui vont se présenter aux parties se retrouvant à la table des négociations pour convenir d'arrangements visant à lutter contre les inégalités et l'exclusion, à assurer la sécurité économique, à faciliter une transition juste, à parvenir à une flexibilité du temps de travail et à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à poursuivre un programme transformateur pour l'égalité des sexes et à promouvoir les entreprises durables. La négociation collective peut être un moyen de garantir que les travailleurs sont en mesure de négocier une part équitable des gains de productivité, ce qui renforce leur engagement en faveur de la durabilité productive d'une entreprise. Les entreprises peuvent à leur tour s'engager à investir dans les compétences, sachant qu'elles peuvent conserver une main-d'œuvre engagée. Toutefois, la négociation collective doit s'inscrire dans un cadre réglementaire propice établi par l'État ou, dans certains pays, par les parties elles-mêmes. Ce cadre favorise le plein développement de négociations volontaires par des parties autonomes, agissant de bonne foi, dans le but de parvenir à une convention collective qui puisse contribuer à la gouvernance du travail. Les moyens de régulation prévus par la négociation collective réduisent en outre le besoin d'intervention des pouvoirs publics sur le marché du travail. Les conventions collectives peuvent offrir aux entreprises et aux travailleurs la capacité d'une «flexibilité réglementée» en matière de temps de travail. En tant que technique de régulation, la négociation collective peut également être efficace pour veiller au respect des règles convenues conjointement et des règles légales. Permettre aux parties de négocier et de coréguler les conditions de travail et les encourager à le faire peuvent également catalyser les processus d'apprentissage institutionnel et, dans certains cas, fournir les moyens d'incuber des solutions réglementaires innovantes.

- ▶ **Investir dans le dialogue social bipartite et tripartite au plus haut niveau:** en examinant comment la négociation collective a contribué à forger la résilience, ce rapport souligne également le rôle joué par les acteurs tripartites – gouvernements, organisations d'employeurs et syndicats – dans la création de l'environnement politique et institutionnel nécessaire aux parties pour élaborer librement des solutions négociées pendant la pandémie de COVID-19. Un dialogue social efficace et inclusif exige une

concertation permanente sur la politique sociale et économique avec et entre les acteurs des relations professionnelles au plus haut niveau, en période de prospérité comme en période de crise. Il est donc essentiel d'investir dans le dialogue social de haut niveau, tant bipartite que tripartite, si les pays veulent disposer des moyens institutionnels nécessaires pour assurer une reprise centrée sur l'humain.

- ▶ **Renforcer le dialogue social pour la réalisation des objectifs de développement durable:** le dialogue social, notamment la négociation collective, peut contribuer à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Si le dialogue social est clairement indispensable pour atteindre l'objectif 8 (relatif au travail décent et à la croissance économique), grâce à sa contribution unique à la gouvernance inclusive et efficace du travail, il peut également soutenir d'autres objectifs. Le rôle des organisations d'employeurs et de travailleurs est essentiel à cet égard. Elles fournissent une organisation et permettent aux groupes directement concernés par les politiques de s'exprimer. Toutefois, pour apporter cette contribution, l'exercice le plus complet possible des principes et droits fondamentaux au travail – liberté syndicale et reconnaissance effective du droit de négociation collective – est essentiel.

Alors que les pays commencent à lever les restrictions en matière sanitaire, il est nécessaire de libérer tout le potentiel des organisations d'employeurs et de travailleurs et de renforcer le dialogue social et la négociation collective. Une reprise centrée sur l'humain implique que les employeurs et les travailleurs aient leur mot à dire sur les décisions qui les concernent et soient dotés de la dignité que de tels processus permettent. Comme le montre le rapport, plutôt que d'empêcher les ajustements, la négociation collective peut s'adapter et être réactive aux conditions changeantes et, face à l'incertitude, fournir aux parties un degré de sécurité sur la forme ainsi que sur le fond. Cela peut être une source inestimable de stabilité. Elle peut également faciliter la transformation des processus de travail pour une reprise inclusive, durable et résiliente. Comme par le passé, la résilience institutionnelle fournie par la négociation collective peut alimenter la résilience nécessaire à la prochaine crise – qu'elle soit liée au changement climatique ou à des événements sociaux ou économiques –, soutenant ainsi l'objectif du travail décent.



## Faire avancer la justice sociale, promouvoir le travail décent

L'Organisation internationale du Travail est l'institution des Nations Unies spécialisée dans les questions liées au monde du travail.

Elle rassemble gouvernements, travailleurs et employeurs autour d'une approche de l'avenir du travail centrée sur l'humain, en soutenant la création d'emplois, les droits au travail, la protection sociale et le dialogue social.



**ilo.org**

---

Bureau international du Travail  
Route des Morillons 4  
1211 Genève 22  
Suisse