

## **L'expérience du Conseil Consultatif pour le Suivi du Dialogue Social (\*)**

Traiter du Conseil Consultatif Pour le Suivi du Dialogue Social, c'est nécessairement parler au passé. Le bilan qui en découle s'apparente plus à l'autopsie qu'à l'évaluation d'une institution appelée à continuer le chemin qui lui aura été tracé lors de sa mise en place. Aujourd'hui, le Conseil n'est plus. Créé en septembre 1994 et supprimé en juillet 2000, il n'aura existé que six années pour ne laisser qu'un très faible apport du point de vue quantitatif, mais à tout le moins considérable au plan des enseignements que l'on peut en tirer. Ces enseignements ont trait à l'idée elle-même de la création d'un espace propice à un dialogue permanent entre les différents partenaires sociaux, à une culture qui sans avoir fait complètement défaut, avait besoin d'une consécration et d'être valorisée du point de vue institutionnel. Dans les lignes qui suivent, on se propose tout d'abord de rappeler la nécessité du dialogue social et de ses bienfaits dans le vécu quotidien des pays qui ont en fait une pratique constante avant de mettre en relief l'originalité de l'expérience marocaine à travers l'institution du Conseil Consultatif pour le Suivi du Dialogue Social qui aurait pu servir de modèle dans le domaine de résolution des conflits sociaux pour enfin essayer de mettre en exergue les actions que ce Conseil a pu mener malgré sa courte existence.

### **Société et dialogue social**

Par sa nature même, toute organisation sociétale engendre de manière presque naturelle une opposition ou tout au moins une divergence d'intérêts entre ses différentes composantes. Que cela soit à l'échelon national, régional ou même international, le constat demeure le même. Quelle économie peut se targuer d'évoluer dans une harmonie parfaite entre ses différents acteurs ? La vérité est que là où résident des intérêts apparaissent inéluctablement des tendances diverses visant à les protéger. Si le succès d'un quelconque chef d'entreprise dépend essentiellement de sa capacité de négociation et de persuasion en vue d'attirer et de drainer le maximum de projets, c'est que la relation qu'il entretient avec ses différents partenaires se fonde en premier chef sur la possibilité d'engager un dialogue où les intérêts tout en étant sauvegardés ne doivent point mettre en péril les relations d'avenir dont ils dépendent. Le monde d'aujourd'hui est riche d'exemples qui démontrent que les entreprises les plus prospères sont

---

\* Rapport du Social 2002, p. 39

celles où le dialogue est permanent entre le patronat, les salariés et l'Etat. Ce sont ceux-là, les partenaires sociaux grâce auxquels l'économie d'un pays peut valablement se développer et créer une dynamique interne de nature à faire du pays dans son ensemble un partenaire économique au double plan régional et international.

### **Dialogue social et expériences étrangères**

Après la seconde guerre mondiale, de nombreux pays européens se sont dotés de Conseils regroupant les différents partenaires économiques et sociaux, où la concertation constitue le préalable de toute formulation d'avis à l'intention du Gouvernement. Aujourd'hui, tous les pays d'Europe sont dotés chacun d'un Conseil Economique et Social ou d'une institution qui a la même vocation mais dont l'appellation est autre. Au Maroc, prévu déjà dans la constitution révisée de 1992, il n'a pas encore vu le jour.

A la tête du vieux continent où, dès 1958 furent jetées à Rome les bases de la Communauté économique européenne, il existe actuellement des structures au niveau de l'Union européenne où le dialogue constitue le maître-mot, et la concertation, la pratique usuelle.

Au niveau donc de tout pays, le dialogue est un élément de la régulation sociale. Sa finalité consiste dans la correction des inégalités et sa méthode réside principalement sinon exclusivement dans la négociation. Il s'agit d'un moyen qui transforme les positions de lutte en confrontation d'idées entre les partenaires sociaux. Il se pose autant en termes de société que d'économie et de culture. A ce sujet, on peut relever que le fait même de parler de partenaire et de partenariat évoque l'idée de dialogue et, surtout, la nécessité de sa poursuite. Il est difficile ou plutôt impossible d'envisager un quelconque partenariat sans dialogue comme il est impensable de maintenir une paix sociale en dehors du dialogue.

### **Dialogue social et partenariat**

Si l'on se réfère à l'histoire, on constate que les relations entre les acteurs de l'économie étaient construites moins sur l'idée de partenariat que sur celle de l'adversité et de l'exploitation d'une classe par une autre. Les modes de production, aujourd'hui révolus, engendraient une série de confrontations entre les détenteurs du capital et ceux qui participaient à son maintien et son développement. Cela avait pour effet de créer un climat de suspicion qui se traduisait par une absence de confiance entre les parties.

Mais voici quelques années, un terme est apparu : le partenariat. Il suppose entente, concertation et interdépendance d'intérêts. La notion de syndicalisme n'est plus perçue comme un phénomène tendant à instaurer une perpétuelle opposition, mais comme une institution propre à favoriser la création d'un climat salubre, propice au développement économique et social. Il n'est pas étonnant de relever que si l'économie des pays industrialisés est remarquablement développée, ce qui leur a valu cette épithète qui leur est continuellement accolée, c'est que la notion de partenariat s'est substituée à celle d'adversité. Les entreprises les plus évoluées sont les entreprises où la cohésion et la coexistence pacifique entre les détenteurs de capitaux et les travailleurs sont hautement entretenues.

Le dialogue y est constant. Les revendications font place à la négociation et la concertation continues. L'augmentation du chiffre d'affaires d'une entreprise demeure tributaire du degré de dialogue qui y est maintenu. L'expérience des pays industrialisés a démontré qu'une entreprise où les avantages sociaux aux salariés font défaut, ne peut prétendre au développement. L'idée de partenariat implique donc que chaque partie doit être à l'écoute de l'autre ; que chaque partie doit impérativement prendre en considération les intérêts de l'autre, convaincue que le dialogue est le seul moyen qui permette de réaliser le succès commun.

Si dans certains pays, comme l'Allemagne, par exemple, les conventions collectives ont remplacé les textes législatifs et les réglementations classiques, c'est que ces conventions-là ont été le fruit d'une volonté commune et d'une multitude de concertations où les intérêts des uns et des autres ont servi de base à l'élaboration d'accords sur les principes nécessaires à la préservation de relations de parfaite intelligence entre le patronat et les salariés.

Par le dialogue et la négociation, ces accords font l'objet de modifications et de retouches régulières en fonction de l'apparition de toute nouvelle donnée où l'équilibre des intérêts doit être maintenu pour la sauvegarde de la paix sociale.

### **Paix sociale et Conseil Consultatif pour le Suivi du Dialogue Social**

« Vous n'êtes pas sans savoir que ce sont les problèmes sociaux qui occupent aujourd'hui le devant de la scène dans tous les pays et sous tous

les régimes, puisque l'élément primordial dans la vie politique et économique, demeure l'élément humain qui est le fondement de la société ».

Cette phrase extraite de l'allocution prononcée par Sa Majesté le Roi Feu Hassan II lors de la première réunion du Conseil Consultatif Pour le Suivi du Dialogue Social le 26 septembre 1994, sur les compétences duquel on reviendra, démontre comment sont perçus au Maroc les problèmes sociaux et, bien entendu, la nécessité de leur résolution pour le renforcement de la paix sociale.

Les problèmes sociaux sont de divers ordres. Ils touchent tant la carrière ou les conditions de travail d'une catégorie sociale que la vie au sens large de cette dernière. Ils ne sont naturellement pas spécifiques au monde du travail au sens étroit du terme, mais ils concernent également la fonction publique où pour que la paix sociale soit durable, le dialogue doit être permanent.

Ainsi, pour ne citer qu'un exemple, en Grande Bretagne, il existe les « Whitley Councils » dont l'origine remonte à 1916 et qui sont des organismes paritaires de négociation pour les réclamations que les fonctionnaires pourraient avoir à présenter et, en même temps pour améliorer le fonctionnement du service où ils évoluent.

Il est évident que de pareilles institutions créent une dynamique irréversible de dialogue et corrélativement de paix sociale.

Le cas marocain offre un exemple bien original, une expérience qui, si elle avait été menée à terme, pouvait constituer un modèle en matière de dialogue social.

A partir du début des années quatre-vingt-dix, le dialogue social, au Maroc, a pris une vitesse de croisière relativement beaucoup plus rapide que dans le passé. Plusieurs réunions ont eu lieu entre les membres du gouvernement et les organisations professionnelles des employeurs et des travailleurs. Portant notamment sur l'emploi, les salaires, la prévoyance sociale, la liberté syndicale, ces réunions, tout en aboutissant à la satisfaction de certaines revendications salariales et patronales, n'ont cependant pas résolu tous les problèmes.

Dans la lancée de cette reprise et le climat du nouvel esprit qui devait la caractériser, fut créé le Conseil Consultatif Pour le Suivi du Dialogue

Social qui était une institution consultative auprès de Sa Majesté dont la mission était de présenter des avis au Souverain. Le plus intéressant dans ce Conseil, c'est qu'il regroupait le Gouvernement, en la personne de plusieurs ministres directement concernés par le dialogue, les représentants des fédérations des Chambres et de la C.G.E.M. et les représentants des organisations syndicales. On peut s'interroger, pourquoi une telle collégialité dans la composition et quelle en était la philosophie ?

Jusqu'en 1994, et actuellement, puisque le Conseil n'existe plus, le dialogue social ne concernait que deux parties. Celle qui était directement concernée et le Gouvernement. Cette situation pouvait et peut avoir au fil du temps de fâcheuses conséquences issues du fait que chaque partie ne se préoccupera que de ses propres intérêts sans se soucier de l'autre. Précisément, de par sa fonction, le Conseil pouvait éviter cette situation en permettant à l'ensemble des concernés de participer à l'élaboration de la décision, en famille, sur la base d'un accord commun. Au lieu d'avoir un dialogue entre deux parties isolées, où chacune tirerait la couverture à soi, le dialogue pouvait se dérouler en présence de tous les partenaires sociaux constituant le Conseil.

A cet égard, tout le monde se souvient du rôle que, sur ordre royal, ce Conseil avait joué dans deux affaires extrêmement importantes : la grève de l'O.N.C.F. et le cas social de Jbel Al Aouam.

En 1995, pour une raison d'ordre purement matériel portant sur une prime annuelle que les employés considéraient comme un acquis et que le directeur de l'office ne considérait que comme un prêt, une grève avait complètement paralysé le secteur ferroviaire pendant plus de trois semaines. Chaque partie campant sur ses positions, aucune solution n'était plus possible. Se réunissant sur ordre royal, le Conseil, comprenant l'ensemble de ses membres, avait fini en une journée de pourparler par débloquer la situation et dès le lendemain, les locomotives de l'ONCF ont repris leur train habituel de travail alors que la veille personne ne pouvait sérieusement gager qu'un arrangement allait avoir lieu.

La même année, le Conseil, suite à une série de réunions regroupant toutes les parties concernées, avait réussi à trouver un terrain d'entente qui avait permis la résolution d'un problème extrêmement complexe relatif à la fermeture de la mine de Jbel Al Aouam où quelque 700 familles étaient livrées à un sort des plus incertains.

Certes, ce ne sont là que des exemples, mais il s'agit de cas tout à fait éloquents qui prouvent que par son intervention, le Conseil avait insufflé une dynamique nouvelle et une logique de dialogue profitables à tous les partenaires sociaux et en fin de compte garantissant une paix sociale durable constituant le souci constant de toutes les composantes de la société. A cet égard, il y a lieu de citer l'exemple de l'accord tripartite du 1<sup>er</sup> août 1996 entre le Gouvernement, le patronat et le salariat qui faisait état aussi bien des mécanismes de la concertation dans un but de paix sociale que des points à réaliser par les trois parties, portant sur les salaires, la protection sociale, le logement et la promotion des fonctionnaires.

Cette convention que l'ensemble des observateurs avait qualifiée d'unique en son genre a donné lieu à une série de réunions de commissions chargées de la mettre en œuvre. Son ambition principale était d'instaurer une nouvelle culture du dialogue social à même de relever les défis du XIX<sup>ème</sup> siècle s'inscrivant dans le cadre de la mondialisation de l'économie. Sans doute plusieurs de ses points sont demeurés longtemps en suspens, et tous les observateurs avaient suivi avec regrets les difficultés auxquelles se heurtait leur exécution. Toutefois, une chose est certaine : Se présentant comme une charte entre les partenaires sociaux dont les engagements ne peuvent avoir de valeur que s'ils sont réalisés, la déclaration tripartite du 1<sup>er</sup> août 1996 avait besoin d'être redynamisée. A ce sujet, on se doit de mentionner que les mesures à prendre pour la mise en œuvre des dispositions de la Charte de 1996 et qui avaient donné lieu à controverse et parfois même à des actions revendicatives qui se traduisaient par des grèves dans plusieurs secteurs devaient impérativement se concrétiser. Le Conseil Consultatif Pour le Suivi du Dialogue Social qui avait suivi les travaux de la Commission nationale et des commissions techniques chargées précisément de la définition des mesures à prendre pour l'exécution de la déclaration tripartite pouvait constituer un espace approprié, parmi d'autres, pour aider au rapprochement des parties. Comment ?

Le dahir l'organisant et définissant sa mission lui permettait de tenir au moins deux sessions par an et de se réunir soit sur ordre de Sa Majesté, soit se saisir d'office, à la majorité de ses membres, des questions sur lesquelles il estime utile d'informer Sa Majesté. Or, à ce sujet, on ne peut pas dire que le Conseil avait fonctionné en deçà de ses prérogatives. En six ans, il n'a tenu que des sessions que l'on peut qualifier d'intervention rapide par comparaison à celles qui devaient porter sur la prévention constante.

Par intervention rapide ou urgente, on peut désigner la procédure exceptionnelle qui permet la solution d'un problème s'étant heurté à des conditions telles qu'il s'est avéré totalement réfractaire aux méthodes habituellement en usage. L'exemple topique de cette intervention est illustré par, justement, la grève de l'ONCF où s'était engagé un bras de fer, un affrontement qui avait coûté quelque deux cents millions de dirhams alors que la revendication en elle-même ne dépassait pas les vingt. Ce n'est pas le lieu de s'appesantir sur la question, mais on se contentera de relever que cette grève restera pendant longtemps un modèle-type d'absence totale de dialogue où l'intervention du Conseil a été des plus salutaires.

Néanmoins, toujours est-il que lorsque le Conseil était saisi d'une intervention urgente ou rapide pour débloquer une situation d'impasse, cela devait signifier que les mécanismes habituels de dialogue étaient dépassés, complètement sans effet ou tout au moins avaient achoppé sur une pierre due à l'une des parties en présence : le gouvernement, le patronat ou les salariés.

La prévention constante, quant à elle, et qui devait être la vocation principale du Conseil, devait consister en une procédure non point de solution des problèmes mais plutôt de leur traitement avant qu'ils n'apparaissent, voire de leur étouffement dans l'œuf. Il ne s'agit pas d'intervenir suite à une alerte ou une crise, mais d'éviter avec autant d'efficacité que possible tout risque de désaccord alors que celui-ci manifeste ses premiers signes d'existence.

C'est en fait par la prévention constante que le Conseil pouvait constituer un espace d'entente et de véritable dialogue. Pour cela, il lui fallait, comme cela était prévu par le dahir l'instituant et l'organisant, constituer des commissions et des groupes de travail à même de donner au dialogue la dynamique dont il avait besoin. Seules ces structures pouvaient alimenter le travail et les sessions du Conseil. Or, à ce propos, force est de constater que l'action du Conseil s'est avérée très timide pour ne pas dire effacée. Inutile de s'interroger sur les raisons, elles ne sont un mystère pour personne. Tout en étant l'objet d'éloges de la part de nombreux responsables, le Conseil a été très peu accepté dans les faits. Sans doute, en tant que structure nouvelle a-t-il été considéré comme concurrençant les compétences gouvernementales et représentant une sorte de tutelle sur le gouvernement. Il était donc tout à fait compréhensible qu'il soit regardé comme une espèce d'institution dont pouvaient émaner des avis allant fort peu dans le sens de la position du gouvernement, des avis qui pouvaient déranger. D'ailleurs,

lors de l'accord du 19 moharrem 1421 qui vint comme pour se substituer à l'accord tripartite du 1<sup>er</sup> août 1996, façon de dire que le gouvernement dit d'alternance entendait s'engager sur la base de son propre texte, le Conseil fut curieusement et simplement tenu à l'écart. Jamais, il ne fut associé à une quelconque réunion, et encore moins consulté, du moins officiellement, alors qu'il pouvait constituer un excellent espace de dialogue et de suivi de toute l'action. Tout le monde sait qu'à ce jour, plusieurs des dispositions de cet accord posent encore problème dans leur application ; et il ne serait pas faux de dire que si le Conseil était intervenu en jouant son rôle, dans plusieurs domaines il aurait aidé à faire la part du feu et permis le déblocage de plusieurs des points encore à l'ordre du jour.

En fait, c'est pendant la période du gouvernement technocrate désigné pour la préparation des élections de 1997, que le Conseil entra dans une phase d'hibernation sans lendemain. Pendant toute cette période, le Conseil observa un silence total. Comme s'il n'existait plus. Sans tenir aucune session et sans mettre en place les structures dont il avait besoin, il demeura presque tel qu'il fut quelques mois après sa création, se contentant des simples services nécessaires à son fonctionnement interne. Avec le Gouvernement d'alternance, il ne s'est plus jamais réuni, il devint une institution inactive, dépassée qu'il a fallu supprimer.

Néanmoins, et en guise de conclusion, il semble bien juste de dire que sa suppression ne doit pas être regardée comme le constat de l'échec de son action. C'est un Conseil qui fut mis en place dans une conjoncture bien déterminée, à un moment où le dialogue social était en butte à des obstacles qu'il fallait à tout prix réduire, et sur ce plan son rôle a été très positif, ne serait-ce qu'en faisant prendre conscience au Gouvernement que s'il n'assumait pas la responsabilité qui lui revient dans le dialogue social, il y aurait une institution qui prendrait en charge ce dialogue où il ne serait qu'un acteur parmi les autres.

Sans doute, le Conseil Consultatif pour le suivi du dialogue social, aurait-il pu jouer un rôle plus actif, un rôle consistant à faire du dialogue une culture, une tradition, voire un rite sacré d'une société où, par exemple, le code du travail aurait trouvé un terrain favorable qui lui aurait évité les difficultés auxquelles il se heurte voici de nombreuses années et qui ne lui permettent pas de voir le jour. Mais il faut bien se rendre à l'évidence qu'un Conseil quel qu'il soit, ou même, plus généralement, une institution, quelle que soit son importance, ne peut réussir que si un ensemble de conditions sont réunies, parmi lesquelles, principalement, son acceptation



**M.A. BENABDALLAH**

par tous les partenaires qui en sont concernés, et, à ce sujet, précisément, on ne peut pas dire que tous les partenaires ont manifesté un enthousiasme et un engouement sans bornes pour lui permettre d'assumer sa véritable fonction : Faire du dialogue social une pratique constante au sein de la société et agir, en vue d'apaiser l'atmosphère, en émettant des avis dans le cas où ce dialogue serait en crise.

**Mohammed Amine BENABDALLAH**

Professeur à l'Université Mohammed V

Rabat - Souissi