



# CEC

## EUROPEAN MANAGERS

---

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2009-2012



CEC, European Managers, Rue de la loi 81A, 1040 Brussels,  
Tel: +32 2 420 10 51, Fax: +32 2 420 12 92  
[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org) email: [info@cec-managers.org](mailto:info@cec-managers.org)



<b>1. AVANT-PROPOS</b>	4
<b>2. LA CEC PLUS QU'UN SYNDICAT</b>	8
• AXES DE DÉVELOPPEMENT CEC	8
• LES AVANTAGES D'ÊTRE MEMBRE	9
• LA CEC AU SEIN DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN	10
<b>3. PROGRÈS CEC 2009-2012</b>	12
• RENCONTRE AVEC LE COMMISSAIRE ANDOR	12
• CONFÉRENCES CEC	12
• SOMMET SOCIAL TRIPARTITE	14
• AVIS CEC PUBLIÉS DEPUIS 2009	18
<b>4. LA CEC PARTENAIRE DE PROJETS EUROPÉENS</b>	19
• CERTIFICATION UE POUR LES COACH INTERNES	19
• FIT-MANAGERS	19
• FLEXICURITY INTEGRATED SERVICES - FIS	19
• RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES RÉGIONS - CAPATER	20
• COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS – PERCEE	20
• L'EMPLOI DES SENIORS DANS LE MONDE BANCAIRE EN CRISE – LE VIEILLISSEMENT ACTIF	20
• MÉTHODOLOGIE D'ANTICIPATION DES TRANSFORMATIONS INDUSTRIELLES - MATRI	20
<b>5. ENQUÊTES EUROPÉENNES MENÉES PAR LA CEC</b>	21
• RECHERCHES SUR LES CONTRATS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DES MANAGERS	21
• L'OPINION DES MANAGERS SUR LA CRISE FINANCIÈRE	21
<b>6. NOTRE PROCHAINE CONFÉRENCE: "LES MANAGERS ET LE MARCHÉ EUROPÉEN: FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES À TRAVERS LE VIEILLISSEMENT ACTIF"</b>	21
<b>7. LA CEC ET LES NATIONS UNIES – STATUT CONSULTATIF</b>	22
<b>8. ANNEXE</b>	23
• HISTORIQUE	23
• FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA CEC	23
<b>RELAUNCH OF THE CIC</b>	24
• OBJECTIFS	24
• NOUVEAU LOGO ET SITE WEB	24
• PARTICIPATION À LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL	25
• LISTE DES ORGANISATIONS AFFILIÉES	26

### TROIS ANNÉES SUR FOND DE CRISE

La crise financière de 2008 a effacé complètement les gains obtenus pendant dix ans en termes de croissance économique et de création d'emplois.

En matière de finances publiques, deux ans de crise ont effacé vingt années de consolidation fiscale à travers l'Europe. Le déficit des budgets des Etats avoisine 7% du PNB, le niveau de la dette dépasse 80% du PNB. Un manque de concertation entre les pays pourrait conduire au déclin de l'Europe tout entière.

C'est dans ce contexte que la CEC European Managers a participé à l'élaboration de la Stratégie Europe 2020 pour permettre la sortie de crise avec trois priorités : une croissance intelligente et durable, un marché de travail sans exclus ou presque, et l'amélioration des structures gouvernantes pour y parvenir.

### LA MISSION DE LA CEC EUROPEAN MANAGERS

La CEC European Managers fédère des organisations nationales (syndicats, associations de salariés, fédérations professionnelles) représentant un nombre croissant de cadres et managers, actifs dans l'industrie, les services et le secteur public. La CEC European Managers est un des six partenaires sociaux européens :

Organisations de salariés : CES, Eurocadres, CEC European Managers

Organisations d'employeurs : BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME

LA MISSION DE LA CEC CONSISTE À :

- Œuvrer en faveur de l'intégration européenne en facilitant l'appropriation du projet d'unification par les cadres et managers actifs dans les différents pays.
- Contribuer, avec les autres partenaires sociaux, à la recherche permanente d'un équilibre plus juste entre performance économique des entreprises et garantie de revenus et protection sociale des travailleurs. Les intérêts et aspirations des cadres et managers sont, à cet égard, pris en compte.
- Exprimer et défendre les sensibilités des cadres et managers en tant que citoyens sur des sujets d'actualité

comme le développement durable, la protection de l'environnement, l'indépendance énergétique de l'Europe, la formation tout au long de la vie, le maintien à l'emploi des seniors, l'égalité des chances, la promotion de la diversité, la générosité et la tolérance.

### CONFÉRENCES 2009 - 2011

CONFÉRENCE CEC SUR L'INNOVATION

– JUIN 2009 : Parvenir à stimuler la créativité et l'innovation est

une condition préalable pour sortir de la crise. Bien que 70 Milliards d'Euros du budget communautaire aient été dépensés sur 10 ans pour promouvoir l'innovation, les effets sur l'économie réelle se font attendre.



Georges Liarakapis

L'innovation pourrait aider à créer des nouveaux postes de travail qualifiés si les résultats de la recherche (publique ou privée) étaient mieux appréhendés par le monde des entreprises. Le guide publié et diffusé par la CEC « 10 Idées - Guide Pratique Management de l'Innovation » va dans ce sens.

CONFÉRENCE CEC SUR LE PROFIL DU

MANAGER EN EUROPE – JUIN 2010 : Ce profil

change avec la crise, les managers sont supposés être des moteurs pour sortir de la crise. Il y a cruellement besoin de managers capables de construire une vision qui rend cohérentes entre elles les implications des travailleurs dans un projet d'équipe. Si un besoin d'éthique fait jour, cela ne répond pas à une plus grande moralisation du marché mais davantage à un besoin de repères.

CONFÉRENCE CEC SUR LA CRISE EN GRÈCE

– OCTOBRE 2011 : « Managers dans une économie

en crise » a été le thème de la conférence en Grèce en octobre 2011 dont l'objectif était la recherche de solutions à la crise grecque et le renforcement de l'Union Européenne dans son ensemble. Les travaux ont permis de déceler les domaines où la Grèce peut encore agir, ainsi que la responsabilité de l'Union Européenne face à la partie structurelle de cette crise.

### **PRÉSENCE DE LA CEC AU SOMMET SOCIAL TRIPARTITE (2009-2011)**

La CEC participe au Sommet Social Tripartite en présence du gouvernement de l'Etat présidant l'Union européenne, du Président du Conseil et de la Commission Européenne. C'est un moment privilégié pour mettre en avant les propositions de la CEC à égalité avec les autres organisations de travailleurs ou d'employeurs.

- **LA GESTION DE LA CRISE FINANCIÈRE** reste la principale préoccupation à chaque Sommet Social Tripartite. En octobre 2008, la CEC y soulignait déjà que notre devoir est de tenter de limiter les dégâts en termes d'emploi et de cohésion sociale. Il ne suffira pas de chercher des responsables coupables à tous les étages de la financiarisation de l'économie et croire naïvement en identifier certains parmi les cadres et managers. La présence, d'ailleurs, et le rôle de ces derniers dans les comités d'entreprise européens devraient être encouragés.
- **L'ÉVOLUTION VERS UNE ÉCONOMIE VERTE** requiert la concertation des partenaires sociaux et leur implication dans la genèse de politiques publiques d'accompagnement. La CEC partage les conclusions du rapport de l'OIT du 24/09/08 afférent aux changements climatiques et à l'impact sur l'emploi. Le passage vers l'économie verte est optimal lorsqu'il fait l'objet d'un soutien fort et constant des pouvoirs publics, ainsi que d'une politique volontaire en termes d'objectifs, de pénalités et de récompenses par rapport aux résultats.
- **AU-DELÀ DE L'AUSTÉRITÉ, QUELLES IDÉES POUR FAVORISER LA CROISSANCE ET L'EMPLOI EN EUROPE.** Les pressions à court terme obligent les décideurs politiques à se concentrer sur les urgences. Il est pourtant nécessaire de se

préoccuper de comment retrouver la croissance à plus long terme. Le taux d'emploi des seniors reste encore faible. Un autre enjeu capital est le chômage des jeunes aggravé par la sortie prématurée du cursus scolaire.

Il est à noter que les entreprises en Europe ont été très profitables. Entre 1998 et 2008, les entreprises européennes ont connu une hausse moyenne de leurs résultats de +9,7% à comparer avec +6,1% aux Etats-Unis.

L'Europe dans son ensemble est plutôt bien positionnée pour tirer profit des opportunités offertes par les technologies propres, et pour réaliser des gains de productivité par l'innovation.

Trois opportunités de croissance devraient devenir prioritaires : poursuivre la réforme sur le marché du travail en concertation avec les partenaires sociaux, libérer la productivité et le développement des services, coordonner les politiques pour stimuler la croissance par l'innovation.

- **LA SOLUTION À LA CRISE EN GRÈCE** est certes liée aux politiques inhérentes à l'Etat grec, auxquelles le pays lui-même doit remédier. Cependant la crise grecque révèle qu'il s'agit aussi d'un problème structurel lié à l'Union monétaire, une dévaluation de la monnaie étant désormais impossible. Il incombe à l'Union d'inventer un modèle pour pérenniser l'Euro et les bénéfices qu'il a apportés aux Etats et aux entreprises. Les Etats membres de l'Union devraient d'ailleurs adopter et respecter des règles de stabilité budgétaire, si nous voulons un avenir en commun.

En qualité de partenaire social européen, la CEC a participé à la négociation de nombreux accords initiés par la Commission européenne. La CEC a conclu des partenariats dans des projets financés par le budget communautaire menés par des organisations affiliées et des universités.

**GEORGES LIAROKAPIS**  
PRÉSIDENT

## EQUIPE DIRIGEANTE DE LA CEC – AUTRES MEMBRES

### **LUDGER RAMME,** SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

La CEC European Managers est la voix des managers en Europe.

Même en temps de crise - et nous sommes au milieu d'une crise économique profonde - les managers ont à jouer un rôle particulier. Les associations de managers veulent contribuer avec les autres partenaires sociaux au succès de relations sociales humaines.

Nos membres sont des managers issus de l'encadrement supérieur et moyen et représentent par conséquent un groupe spécifique parmi les salariés. Ils forment le lien entre la direction et les employés. Leur défi est celui de motiver leur équipe et d'expliquer pourquoi et comment les tâches doivent être accomplies. Même après la reprise économique, les managers doivent contribuer à faire face aux prochains défis tels que la crise de la dette, les changements démographiques et les migrations. Ils doivent introduire de nouveaux comportements face à des problématiques comme l'équilibre vie professionnelle / vie privée, ou la diversité. C'est une nécessité, car les managers et les experts ont besoin de chaque membre de notre société pour maintenir la performance de l'Europe.

Le networking en Europe et au-delà est un autre défi auquel nous devons faire face dans les années à venir. Les distances dans le monde se sont réduites. Les entreprises européennes exportent leurs marchandises vers tous les continents. Il est donc normal que la CEC renforce aussi son profil international au sein de son organisation jumelle CIC.

La CEC/CIC va rassembler tous les managers à travers toute la planète et les unifier. Le « CEC Managers' Network » va être développé davantage pour permettre de se retrouver sur Internet.

Les managers jouent également un rôle essentiel dans la société, en-dehors des entreprises. Ils doivent être impliqués dans le progrès et prendre la responsabilité de ceux

qui ne parviennent pas à suivre le rythme du développement. Les associations de managers au sein de notre organisation ombrelle s'emploient à rendre ce rôle des managers plus clair et plus visible aux yeux de tous. Elles défendent aussi les droits et les besoins des managers.

En plus d'accueillir de nouveaux membres, la CEC s'engage à agir en véritable partenaire et alliée des autres partenaires sociaux. Représentante des employés, la CEC est également une proche partenaire des représentants des employeurs.



Ludger Ramme

Au cours de l'année 2011, la Task Force a apporté un soutien précieux au travail de la CEC. Je tiens à remercier tous les collègues et amis des organisations membres qui m'ont soutenu dans mon travail. Un remerciement spécial s'adresse au personnel de la CEC, Marie-Anne de la Broïse et Georgette Ould, qui font un excellent travail au bureau de Bruxelles !

La CEC mérite la confiance que nos partenaires et nos membres nous octroient. Nous continuerons à donner un visage et une voix aux managers en Europe. Nous impliquerons nos membres pour qu'ils expriment leurs besoins et leurs attentes. Le modèle social européen, c'est-à-dire ce qui différencie notre modèle de relations sociales des autres parties du monde, se compose de systèmes et de traditions très divers. La représentation spécifique des cadres et des managers est l'un des éléments essentiels de ce modèle et contribue à nous rendre plus compétitifs. Ensemble nous bâtirons une Europe juste qui restera parmi les régions prospères de notre planète.

**ANNIKA HAGE NEDERSTRÖM,**  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE ADJOINTE

Les managers jouent un rôle clé dans le succès des entreprises et des industries européennes. Ils sont déterminants pour donner un avantage compétitif aux entreprises et remplir les objectifs de la stratégie Europe 2020. Ce sont les managers en entreprise - dans tous les secteurs d'activité et à tous les niveaux - qui créent



Annika Hage Nederström

les résultats nécessaires en faisant appel aux compétences de chaque employé. Au cours de mon mandat de Secrétaire général adjointe de la CEC, j'ai pu partager l'expérience suédoise et nordique et apporter de nouvelles perspectives à l'équipe des Officers. Chez Ledarna, nous offrons à nos membres un double soutien : dans leur rôle professionnel en tant que manager et en tant qu'employé. Cette double vision se reflète également dans les sujets traités par la CEC au cours des trois dernières années dans le cadre des conférences: le rôle des managers pour stimuler la créativité et l'innovation en 2009, l'analyse des conditions contractuelles des cadres en Europe en 2010, et l'impact de la crise économique en 2011.

J'ai également eu la possibilité de suivre de près l'amélioration des actions de communication de la CEC. En 2010, le site de la CEC a changé d'aspect afin de mettre en valeur les questions clés que nous suivons et les initiatives que nous développons. En 2012, nous poursuivons les efforts afin de rendre ces actions encore plus visibles sur notre page d'accueil. Je conçois cet effort de communication comme un travail à long terme, pour consolider l'image de la CEC et installer durablement son image auprès d'un nouveau public jeune, élément décisif pour son développement futur.

**JUAN ZURIARRAIN,**  
TRÉSORIER

Au cours des trois dernières années, j'ai suivi l'évolution financière de la CEC. Chaque année, j'ai rencontré l'auditeur externe et le comptable afin de contrôler les comptes présentés au Comité directeur. Avec les Officers, j'ai également préparé les budgets prévisionnels annuels qui ont été approuvés par le Comité directeur.

Il est à souligner que la CEC a collaboré avec succès à plusieurs projets européens au cours des trois dernières années. Je tiens à évoquer l'un des derniers projets lancé par mon organisation d'origine, la CCP en Espagne, intitulé FIT-MANAGERS. L'objectif de ce projet est d'aider les managers à mieux faire face au stress au travail à travers le développement d'un programme de formation en ligne portant sur le diamant santé-sport-nutrition-attitude. Mais d'autres projets sont également à mentionner : l'anticipation des transformations industrielles, les Comités d'entreprises européens, la compétitivité des régions, la flexicurité, sur le vieillissement actif. Pour finir, et non des moindres, en 2012, la CEC mène un nouveau projet sur les changements démographiques avec le soutien de la Commission européenne.

Dans le cadre d'un effort visant à renforcer notre visibilité internationale à travers notre organisation jumelle CIC, j'ai également développé des contacts avec la « Fundación Iberoamericana de Economía Social » pour identifier d'autres organisations de managers en Amérique.



Juan Zuriarrain

# 2 LA CEC PLUS QU'UN SYNDICAT

## AXES DE DÉVELOPPEMENT CEC

### FAIRE ADMETTRE L'UTILITÉ D'UN SYNDICALISME DE L'ENCADREMENT

Il faut donner la parole aux salariés, canaliser leurs idées, faciliter l'expression loin d'un système de communication basé sur la peur et la pensée unique. La CEC European Managers s'inscrit dans la logique de la libre expression. L'adhésion spontanée au réseau de la CEC European Managers d'un grand nombre de managers à travers l'Europe confirme la pertinence de ce positionnement.



### CONSOLIDER SON RÔLE DE VECTEUR D'INTÉGRATION EUROPÉENNE

La CEC European Managers à travers son site, l'activité de ses membres et ses conférences, est un espace public européen, qui permet de confronter des idées et de prendre la mesure du fossé culturel qui peut exister entre deux pays, deux organisations, deux secteurs.

### DÉVELOPPER DES RELAIS D'OPINION (ENTREPRISES, UNIVERSITÉS, ÉCOLES)

Les cadres et managers sont dans les entreprises, il faut aller vers eux, mais aussi penser que les étudiants d'aujourd'hui sont, en partie, les personnels de l'encadrement de demain. C'est pour cela que la CEC European Managers est en contact direct avec les entreprises mais aussi avec les « lieux de savoir ».

### CONTINUER LE TRAVAIL DE COLLABORATION AVEC LA CES /EUROCADRES

La CES et Eurocadres sont aujourd'hui des partenaires privilégiés avec lesquels des synergies sont possibles. La CEC apporte sa contribution à chaque sollicitation de la CES, puisque dans deux têtes, il y a toujours plus de sens que dans une seule. Nous faisons partie de la délégation de la CES lors des événements importants comme le Sommet Social Tripartite ; nous montrons ainsi un visage uni d'organisations de salariés devant le patronat.

### DÉFENDRE LE MODÈLE SOCIAL EUROPÉEN

Un modèle qui doit se baser sur quatre constantes : un niveau de vie élevé qu'il convient de maintenir, une protection sociale généralisée qu'il faut constamment équilibrer, une réalité du dialogue social dans les entreprises que l'on doit faire évoluer, ainsi que des services fournis aux citoyens et aux entreprises par les pouvoirs publics qu'il convient de préserver.

### AIDER SES FÉDÉRATIONS SECTORIELLES DANS LA QUÊTE DE RECONNAISSANCE

Le rôle des fédérations de la CEC European Managers n'a pas été toujours facile. Elles sont en première ligne, entre la réalité des métiers et les exigences des marchés. L'adoption par les députés européens de l'amendement CEC concernant la reconnaissance de ses fédérations dans la directive sur le Comité d'Entreprise Européen est une parfaite illustration que les fédérations commencent à se faire entendre.

### DÉVELOPPER LE LOBBYING FACE AUX INSTITUTIONS ET ORGANISMES UTILES À LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DE L'ENCADREMENT

L'expression et la communication des positions de la CEC European Managers sont également indispensables auprès des institutions européennes telles que le Parlement, la Commission et autres organisations et réseaux se préoccupant de formation, d'égalité des chances, de mixité et de l'égalité des genres, des retraites complémentaires etc.

## LES AVANTAGES D'ÊTRE MEMBRE

La CEC est ouverte à toutes les organisations inter-professionnelles dans les Etats membres de l'Espace économique européen et/ou de l'Association Européenne de Libre Echange et à l'ensemble des organisations professionnelles européennes représentantes des cadres et managers.

Huit raisons de nous rejoindre :

1. Renforcez la voix des managers vis-à-vis des institutions européennes.
2. Ayez un accès plus facile aux institutions de l'Union européenne par le soutien de la CEC.
3. Restez informé sur les activités européennes de la CEC à travers la Newsletter.
4. Participez aux conférences et aux événements de la CEC.
5. Accédez de façon privilégiée aux informations et aux données de la CEC.
6. Augmentez votre visibilité grâce à un lien Internet sur la page d'accueil de la CEC.
7. Profitez du réseau CEC Managers' Network.
8. Bénéficiez de l'Accord d'assistance mutuelle de la CEC lorsque vous travaillez à l'étranger.

## LE RÉSEAU CEC MANAGERS' NETWORK

Créé par la CEC en 2002, ce réseau de managers a d'abord été conçu comme un service réservé aux managers affiliés aux organisations membres de la CEC. Compte tenu de la multiplication des forums du réseau, la CEC a décidé d'ouvrir ce réseau à tous les managers ou à toute personne intéressée par les questions de management. La plate-forme donne un accès gratuit à une base de données de contacts dans toute l'Europe et au-delà (recherche par nom, entreprise, pays ou zone d'activité).

Les objectifs de cette plateforme sont multiples :

- Développer des contacts individuels avec des managers d'autres pays ;
- Créer des liens entre managers de la même entreprise ;
- Suivre les débats sur les affaires sociales au niveau européen et trouver les moyens d'être représentés ;
- Echanger sur des problématiques spécifiques aux managers ;

- S'informer avant d'aller à l'étranger, qu'il s'agisse d'émigration, d'externalisation ou de planification d'un événement à l'étranger.

Inscriptions sur [www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org).

## L'ACCORD D'ASSISTANCE MUTUELLE DE LA CEC

Dans le cadre de la coopération au sein de la CEC, toute personne affiliée à une organisation membre de la CEC peut bénéficier de l'expertise des autres organisations membres : c'est l'Accord d'Assistance Mutuelle.

Dans un contexte de mobilité accrue, où le personnel de l'encadrement est de plus en plus amené à se déplacer à l'étranger, la CEC garantit à ses membres individuels de pouvoir faire appel aux organisations nationales pour obtenir des conseils professionnels ainsi que d'un premier service d'assistance à l'étranger.

Grâce à cet accord, les managers membres de la CEC peuvent :

- obtenir des informations sur les conditions de travail et la législation du travail en vigueur dans le pays où ils partent travailler ;
- être conseillés avant d'établir une relation de travail ;
- être conseillés dans le cadre de conflits issus d'une relation de travail.

Pour toute demande, le membre individuel doit prendre contact avec l'organisation à laquelle il est affilié dans son pays d'origine. Les organisations nationales se redirigent ensuite les demandes entre elles.

Voir sur le site de la CEC pour plus d'informations :

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org).



## LA CEC AU SEIN DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN

Le dialogue social européen constitue un élément essentiel du modèle social européen dans le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (Traité de Lisbonne) entré en vigueur en décembre 2009. Complémentaire du Dialogue social et des relations industrielles à l'échelle nationale, il participe à la politique sociale de l'Union européenne et contribue à définir les normes sociales communautaires.

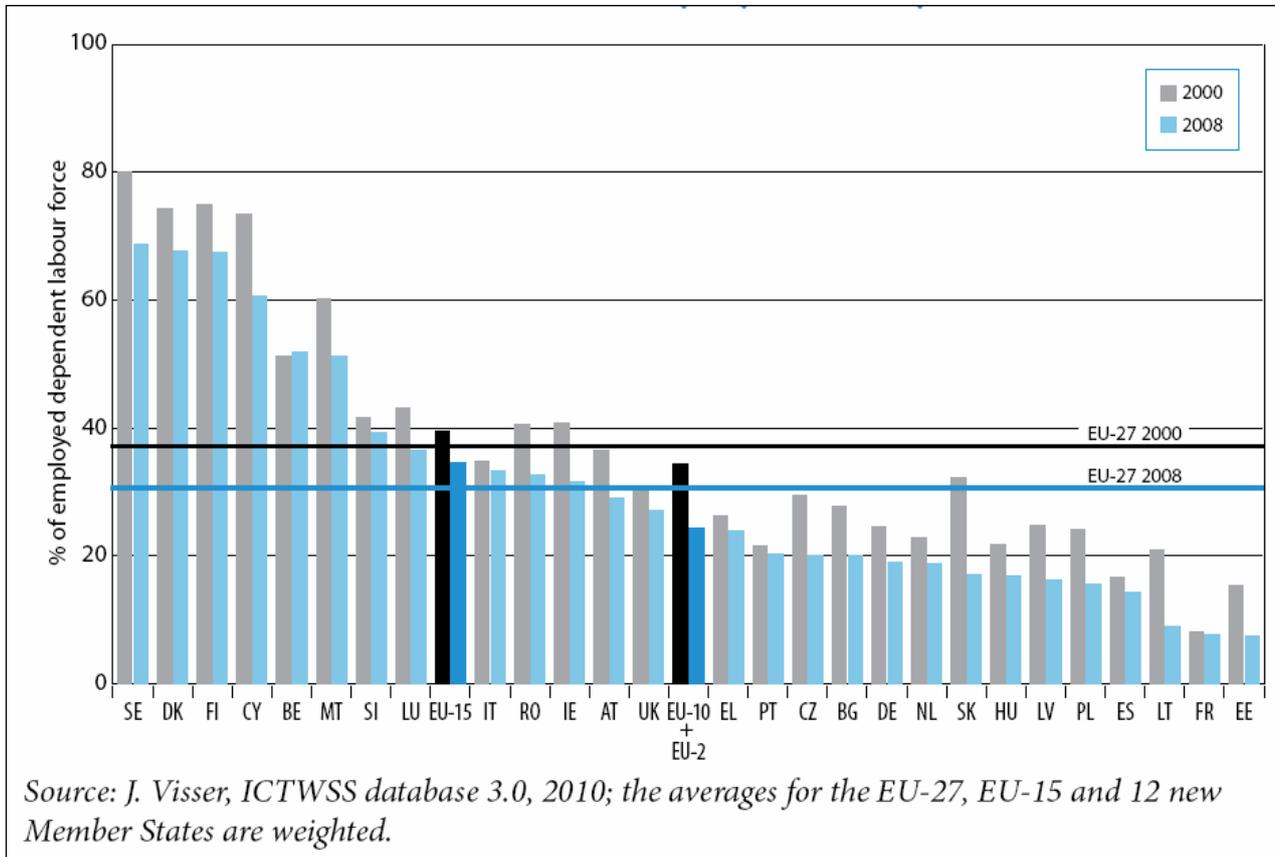
En vertu du Dialogue social européen, les partenaires sociaux européens sont consultés avant la rédaction de propositions législatives communautaires en matière sociale. Ils ont également le droit de négocier des accords qui peuvent être ensuite soit transposés en droit communautaire, soit mis en œuvre par les partenaires sociaux eux-mêmes. Au-delà des procédures formel-

les prévues dans le Traité de Lisbonne, les partenaires sociaux établissent leur propre ordre du jour, à travers lequel ils peuvent aborder les thématiques présentant un intérêt commun.

Le Dialogue social européen se présente sous deux formes : un dialogue bipartite entre les partenaires sociaux européens seulement (employeurs et organisations syndicales) et un dialogue tripartite entre les partenaires sociaux européens et les institutions communautaires (Commission européenne et Conseil des Ministres).

La CEC est une organisation indépendante dans la délégation des employés, aux côtés de la CES et d'Eurocadres. La CEC fait connaître et défend plus particulièrement les intérêts des managers. A travers ses fédérations professionnelles, la CEC suit également le dialogue social au niveau sectoriel.

## DENSITÉ SYNDICALE PAR PAYS 2000-2008



Source : Les relations industrielles en Europe Commission européenne, octobre 2010

## COMITÉ DU DIALOGUE SOCIAL EUROPÉEN

Initié en 1992, le Comité du dialogue social est le principal organe du dialogue social interprofessionnel au niveau européen. Il se réunit 3-4 fois par an pour échanger les points de vue patronaux et syndicaux sur divers dossiers, adopter des textes négociés par les deux parties et planifier les prochains travaux.

Au cours des trois dernières années, les réunions ont inclus des discussions sur les thèmes suivants :

- le rapport final sur la mise en œuvre de l'accord des partenaires sociaux contre le harcèlement et la violence au travail (2007),
- le premier tableau annuel sur la mise en œuvre de l'accord des partenaires sociaux sur les marchés du travail inclusifs (2010),
- l'ouverture de négociations sur la révision de la Directive européenne sur le temps de travail,
- les projets communs des partenaires sociaux sur le changement climatique, la flexicurité et le dialogue social,
- le travail des partenaires sociaux sur la migration, l'intégration et la mobilité,
- le travail des partenaires sociaux sur l'emploi,
- le nouveau programme intégré des partenaires sociaux interprofessionnels européens,
- la conférence en Pologne célébrant les 20 ans depuis l'accord des partenaires sociaux,
- Europe 2020 : le suivi des initiatives phares et des recommandations par pays,
- un mécanisme pour le changement climatique,
- un cadre européen pour les restructurations,
- la Directive sur le détachement des travailleurs,
- la consultation des partenaires sociaux dans le cas de décisions préjudicielles concernant une Directive basée sur un accord des partenaires sociaux.

En février 2012, le Comité du dialogue social a approuvé le nouveau programme de travail 2012-2014 du dialogue social. La CEC s'engage à soutenir et à contribuer aux points suivants :

- l'emploi des jeunes,
- l'analyse en profondeur de l'emploi,
- l'égalité hommes-femmes,
- l'éducation et la formation tout au long de la vie,
- la mobilité et la migration économique,

- une amélioration de la mise en œuvre et de l'impact des instruments du dialogue social,
- la gouvernance économique et sociale de l'UE.



## DIALOGUE SOCIAL SECTORIEL – FORUM DE LIAISON

Sur le plan sectoriel, le dialogue social a connu un développement important en 1998, lorsque la Commission européenne a institué les Comités de dialogue social sectoriel favorisant le dialogue entre partenaires sociaux sectoriels au niveau européen. Dans ce cadre, la Commission européenne se réunit également avec les acteurs du dialogue social sectoriel 3-4 fois par an pour discuter des développements récents dans le dialogue social européen et les relations industrielles. La CEC est invitée à ces réunions et soutient ainsi les travaux de ses fédérations professionnelles actives dans neuf secteurs.

## RENCONTRE AVEC LE COMMISSAIRE ANDOR

Le Président et le Secrétaire général de la CEC, M. Georges Liarokapis et M. Ludger Ramme, ont rencontré le 8 février 2011 M. László Andor, le Commissaire européen pour l'emploi, les affaires sociales et l'inclusion. C'était l'occasion de lui exposer la vision CEC vers une meilleure compréhension des besoins des managers et notre souhait d'entretenir une collaboration fructueuse basée sur un dialogue social efficace et un véritable échange d'expériences entre parties prenantes.

Au cours de notre échange, M. Andor a exprimé sa conviction qu'un dialogue social fort est essentiel pour l'Europe. En tant que Commissaire pour l'emploi, les affaires sociales et l'inclusion, il dédie lui-même de son temps pour écouter ce que les différentes organisations représentatives des travailleurs ont à dire et était intéressé d'avoir un aperçu de l'avis des managers européens.

La CEC a une bonne visibilité des réalités auxquelles les managers sont confrontés en entreprise. Le marché du travail européen actuel ouvre davantage d'opportunités aux managers qu'aux autres travailleurs. Toutefois, ainsi que l'a souligné la Commission européenne dans le rapport conjoint sur l'emploi dans son examen annuel de la croissance, une inadéquation entre l'offre et la demande - mesurée par l'augmentation à la fois du taux de chômage et du taux d'emplois vacants - se fait sentir. Alors que dans certains Etats membres de l'UE, comme la France, des personnes qualifiées restent sans emploi, dans d'autres pays, comme l'Allemagne il n'y a pas assez de personnes qualifiées disponibles.

La CEC est convaincue qu'elle peut contribuer à une meilleure compréhension des tendances du marché du travail, à travers l'expérience de ses membres. A cet effet, le réseau de la Commission européenne pour la mobilité professionnelle, EURES pourrait être développé pour mieux cibler les profils hautement qualifiés et universi-

taires. Le Commissaire Andor a montré son enthousiasme à recevoir des propositions innovantes et sa volonté de collaborer avec la CEC.

## CONFÉRENCES CEC

### CONFÉRENCE CEC 2011: LES MANAGERS DANS UNE ÉCONOMIE EN CRISE

Fermes partisans de la construction européenne et bien conscient du risque que la crise grecque se propage en Europe, la CEC a voulu voir par elle-même pour comprendre et mettre en perspective la crise grecque dans son contexte européen.



Le 7 octobre 2011 à Athènes, la CEC a organisé en collaboration avec ses deux organisations membres de la Grèce : ACEO et HMA, une conférence pour contribuer au débat européen sur la crise économique et financière et échanger sur les causes de cette crise, ses conséquences, la situation actuelle, les effets des mesures correctives et les perspectives futures. Plusieurs orateurs grecs aux parcours différents ont donné un aperçu de la situation locale en termes économiques et sociaux. La contribution des acteurs européens a également permis de mettre cet aperçu en perspectives. Des propositions ont été faites sur la façon de stimuler l'économie en insistant sur la nécessité de plus d'Europe.

## INTERFÉRENCES ENTRE LA CRISE GRECQUE ET L'UE

ASPECTS À CONSIDÉRER	GRECE		EUROPE		IMPACT	TENDANCE
	POSITIF	NEGATIF	POSITIF	NEGATIF		
1) Gouvernance		Les parties politiques nationales s'accusent mutuellement de la mauvaise gestion qui a mené le pays à la faillite.	Les dirigeants européens sont en train de repenser la gouvernance de l'Union européenne.	Les pays de l'Europe ont perdu le lien de solidarité qui les avait d'abord rassemblés.  Le système de coordination européen actuel a montré ses failles et notamment son manque de réactivité dans des situations critiques.	***	↗
2) Réformes structurelles	La société grecque demande du changement.	Le gouvernement peine à introduire les réformes structurelles significatives nécessaires pour stabiliser l'économie.	Les dirigeants européens essaient d'imposer des réglementations au niveau européen pour garantir la stabilité de l'Union.	La Troika et le gouvernement grec ont jusqu'à maintenant échoué à prendre les mesures adéquates pour garantir la sortie de crise.	***	↘
3) Ressources	La Grèce abonde en ressources énergétiques naturelles, en ressources minérales non-exploitées et possède un avantage compétitif dans des domaines tels que le tourisme, l'énergie et l'agriculture.		Les fonds européens pourraient cibler des projets liés à l'économie verte et aux énergies renouvelables.	Un manque d'investissements est à prévoir dans le futur.	**	↗
4) La jeune génération		La jeune génération tend à construire son avenir à l'étranger.	La culture du management est en train d'évoluer à travers l'Europe. Une éthique nouvelle, plus proche de l'entrepreneuriat, demandant plus d'innovation et une adaptation rapide au changement émerge. Dans cette perspective, le marché du travail devra faire appel au potentiel des jeunes générations.	Un manque de compétences est à prévoir.	*	↘
5) La zone Euro		Les banques qui ont prêté à la Grèce avaient connaissance de données erronées concernant l'économie grecque, mais les prêts ont continué	L'Euro a apporté d'immenses profits aux entreprises et aux États.  Le coût du sauvetage des économies en difficulté comme la Grèce est moins élevé que le coût d'un retour en arrière avant l'Euro.  L'Europe pourrait mettre en place un fond de garantie sur les dix prochaines années pour la Grèce.	Il existe un problème structurel européen lié à l'union monétaire.	**	→
6) L'image publique		Difficultés à communiquer avec le public et à expliquer les mesures d'austérité. Manque de confiance entre la société grecque et ses personnalités politiques.		Les Grecs se plaignent d'être accusés de tous les maux par le reste de l'Europe. La paix sociale est nécessaire partout dans l'Union.	*	→

## CONFÉRENCE CEC 2010 : CONTRATS COLLECTIFS ET INDIVIDUELS POUR LES MANAGERS

Ces deux dernières décennies ont apporté des changements extraordinaires avec le développement d'un marché et d'une économie globale. Pour l'Union européenne, l'extension des frontières a rendu plus visible les différences entre les normes de conditions de travail à travers le continent. Durant cette période, la population des cadres en Europe a augmenté de 50%, alors que celle



des employés n'a augmenté que de 18%. Ces chiffres soulignent le rôle central des cadres et managers en entreprise dans toute l'Europe.

Le 18 juin 2010 la CEC a organisé une conférence à Vérone (Italie) en collaboration avec son organisation membre italienne, la CIDA, et a présenté un premier aperçu des résultats d'une enquête sur les conditions contractuelles des managers en Europe. Les résultats complets de cette enquête sont maintenant disponibles sur le lien suivant:

<http://www.cec-managers.info/compendium/>

La conférence a été l'occasion pour une sélection de représentants d'organisations et d'entreprises de présenter leur expérience lors d'un échange sur l'évolution du statut des managers.

## CONFÉRENCE CEC 2009 : LE RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX POUR STIMULER LA CRÉATIVITÉ ET L'INNOVATION - UNE RÉPONSE À LA CRISE ÉCONOMIQUE

Les cadres et managers reconnaissent que l'innovation et la créativité sont des critères de qualité pour le



développement de la vie professionnelle, pour résister au stress et rester employable à long terme.

On ne peut pas laisser de côté l'innovation et la créativité alors qu'un début de solution à la crise financière actuelle serait lié à notre capacité d'innovation. C'est pourquoi la CEC

European Managers a

consacré son Congrès triennal 2009, qui a eu lieu le 4 juin au Parlement européen à Bruxelles, à l'analyse du potentiel que l'innovation représente pour l'économie européenne.

A travers ce Congrès, la CEC a identifié dix idées pour stimuler l'innovation et la créativité dans les entreprises européennes, qui ont été publiées sous forme d'un guide pour les cadres et managers.

## SOMMET SOCIAL TRIPARTITE

La création du Sommet social tripartite a été décidée en mars 2003, en substitution du Comité permanent de l'emploi. Le sommet a pour mission d'assurer de façon permanente la concertation entre les partenaires sociaux, la Commission européenne et les chefs de gouvernement et Ministres de l'emploi de la Présidence du Conseil de l'Union européenne en cours et des deux suivantes. A travers le Sommet, les partenaires sociaux peuvent se prononcer directement sur les questions de l'emploi, du développement économique et social durable, en participant activement à la définition des stratégies sociales européennes.

## 2011: SOUS PRÉSIDENTE POLONAISE

*« NOUS AVONS BESOIN DE PLUS D'EUROPE, NOUS N'AVONS PAS D'AUTRE ALTERNATIVE*

*QUELS SONT LES PROBLÈMES AUXQUELS LA GRÈCE DOIT FAIRE FACE ?*

Les jeunes diplômés grecs quittent le pays pour chercher un avenir ailleurs.



Les privatisations annoncées n'ont pas encore été amorcées. L'État est propriétaire d'un parc immobilier important qui reste inexploité.

La Grèce manque de principes de gestion sains, mais la voix des managers n'est pas écoutée ; les hommes politiques se réfèrent aux managers comme des technocrates. La moyenne des salaires du secteur public est le double de celle du secteur privé.

Néanmoins, le salaire actuel d'un instituteur en Grèce est de 630 €. Comment un instituteur peut-il vivre avec 630 € par mois dans un pays de la zone euro ?

L'éducation est cruciale pour les prochaines générations.

Dix jours de grève en moyenne par an, c'est trop.

Des changements sont nécessaires dans les mentalités, la culture et les institutions.

La solidarité de l'extérieur se mérite, les attitudes doivent changer.

Augmenter les impôts en période de récession ne fait que renforcer la récession.

Le système fiscal en Grèce doit évoluer pour encourager l'investissement.

Les managers grecs sont motivés pour trouver des solutions et ont des idées sur ce qu'il convient de faire : pourquoi ne pas les écouter ?

#### LA VISION EUROPÉENNE ET LA RESPONSABILITÉ DE L'UNION EUROPÉENNE

Nous avons besoin de plus d'Europe, pas de moins d'Europe.

Pour préserver la paix, cela passe d'abord par la paix sociale partout dans l'Union.

Comment les jeunes peuvent-ils croire en l'Europe ?

La Grèce a besoin de conseils techniques et d'une bonne communication pour passer d'un « état de crise » à l'action.

L'Euro a apporté d'immenses profits aux entreprises et aux États.

Le coût du sauvetage des économies en difficulté comme la Grèce est moins élevé que le coût d'un retour en arrière avant l'Euro.

Les banques qui ont prêté à la Grèce avaient connaissance de données erronées concernant l'économie grecque, mais les prêts ont continué.

Les fonds européens devraient se concentrer sur l'économie verte et les projets d'énergie renouvelable.

Le soleil, le vent et les courants marins sont des sources d'énergie disponibles toute l'année en Grèce.

Nous pouvons considérer l'Allemagne comme un modèle, qui a investi dans l'industrie en réduisant les dépenses publiques, avec des syndicats responsables et un plafond de dette dans la constitution.

L'Allemagne a bénéficié de revenus additionnels sur les deux dernières années grâce à l'accès à un marché libre et à la monnaie unique.

Si l'Union monétaire n'avait pas existé, les bénéficiaires à l'export de l'Allemagne auraient probablement souffert d'un DM trop fort.

L'Europe devrait mettre en place en Grèce un fond de garantie sur les dix prochaines années et promouvoir ainsi l'investissement dans des projets d'énergie verte.

La crise à laquelle la Grèce fait face depuis deux ans révèle un problème structurel européen lié à l'Union monétaire. Ceci ne doit pas minimiser les efforts que les Grecs doivent entreprendre, mais la solution ne peut pas uniquement venir de l'intérieur du pays, elle devrait aussi venir de l'Europe. Nous avons besoin de plus d'Europe, nous n'avons pas d'autre alternative. Si tous les pays de l'Eurozone adoptaient des mesures vers une union stable, notre avenir commun en Europe serait assuré.

En tant que partenaire social responsable, la CEC European Managers ensemble avec les deux organisations grecques, EASE et EEDE, apporte ainsi sa contribution pour sortir de la crise grecque. Nous aurions apprécié que la Commission prête un peu plus d'attention à nos efforts. »



2010 : SOUS PRÉSIDENTE BELGE

*“AU-DELÀ DE LAUSTÉRITÉ, QUELLES IDÉES POUR FAVORISER LA CROISSANCE ET L'EMPLOI EN EUROPE*

Les pressions à court terme obligent les décideurs politiques à se concentrer sur les urgences, il est pourtant nécessaire de se préoccuper de comment retrouver la croissance à plus long terme.

Les défis auxquels l'Europe doit faire face sont importants, plus pour certaines économies que d'autres. La croissance économique reste fragile dans plusieurs pays. Compte tenu de l'importance de la dette des Etats et des déficits, la marge pour stimuler la croissance par des fonds publics est faible.

Par ailleurs, d'après l'estimation de la Commission européenne, le vieillissement de la population induira une dépense supplémentaire des gouvernements pouvant aller jusqu'à 3% du PIB d'ici 2035. Le taux d'emploi des seniors reste faible. Il est urgent de promouvoir l'emploi des seniors pour s'approcher du niveau des pays nordiques.

Un autre enjeu capital est le défi du chômage des jeunes. Il ne faut pas perdre de vue, qu'un élément important du

taux de chômage des jeunes, qui varie d'un pays à l'autre, est la sortie prématurée du cursus scolaire.

Cependant, contrairement à l'idée reçue que peu d'emplois sont créés en Europe, entre 1995 et 2008, 24 millions de nouveaux emplois ont été créés, plus qu'aux Etats-Unis pour la même période et malgré une augmentation de la population plus faible.

Il ne faut pas oublier qu'en 2009, le marché européen représentait environ 101 millions de ménages détenant chacun un revenu moyen de 35 000 \$ par an. L'Union européenne des 27 est aujourd'hui la plus large économie intégrée du monde avec 28% du PIB mondial.

Il est à noter que les entreprises en Europe ont été très profitables. Entre 1998 et 2008 les entreprises européennes ont connu une hausse moyenne de leurs résultats de +9,7% à comparer avec +6,1% aux Etats-Unis.

Des réformes visant à stimuler le développement des services dans les différentes économies européennes auraient un impact favorable sur la croissance et l'emploi. Ceci devrait être une priorité pour les décideurs politiques.

L'Europe dans son ensemble est plutôt bien positionnée

pour tirer profit des opportunités offertes par les technologies propres, et pour réaliser des gains de productivité par l'innovation.

On peut citer trois opportunités de croissance qui devraient devenir prioritaires :

- poursuivre la réforme sur le marché du travail en concertation avec les partenaires sociaux ;
- libérer la productivité et le développement des services ;
- coordonner les politiques pour stimuler la croissance par l'innovation.

Dans ce contexte, les organisations représentatives des cadres et managers en Europe, CEC et Eurocadres, sont prêtes à apporter leur contribution et à mettre à disposition le réseau des travailleurs qu'elles représentent pour une meilleure compréhension des enjeux et la mise en application d'une stratégie de façon efficace.

A cette fin, il est important que les organisations des cadres et managers soient visibles et reconnues dans tous les pays. En Belgique, par exemple, l'organisation des cadres CNC/NCK devrait être reconnue comme partenaire social. »

#### 2009: SOUS PRÉSIDENTE SUÉDOISE

##### *“ L'AGENDA EUROPÉEN DES MANAGERS*

Les managers jouent un rôle clé dans le succès des entreprises et de l'industrie de l'Europe. Ils sont un facteur clé de l'avantage compétitif des entreprises et en vue de réaliser les objectifs de la Stratégie de Lisbonne. Ce sont les managers dans les entreprises - dans tous les secteurs d'activité et à tous les niveaux - qui obtiennent les résultats nécessaires en faisant appel à la compétence de chaque employé.

Les managers sont décisifs pour que les personnes actuellement en dehors du marché du travail trouvent un emploi et s'insèrent dans un cadre professionnel. Dans un futur proche, la plupart des pays d'Europe seront confrontés à une diminution de la population active ce qui rend d'autant plus important de briser l'isolement des personnes qui sont au chômage.

Les managers en entreprises doivent recevoir les conditions préalables à la création d'un environnement de travail qui rende possible et encourage la diversité, qui

permette à tous les employés de mettre à profit leurs connaissances et leur engagement pour contribuer aux objectifs et aux résultats de l'entreprise. Aujourd'hui, de nombreux managers ont des objectifs si difficiles en termes de performance et d'efficacité qu'ils n'ont pas le temps d'appliquer un bon management, le type de management qui fait émerger les ressources latentes de tous les salariés.

Les politiques du marché du travail ont le pouvoir de créer les préconditions pour rompre l'isolement des chômeurs et accroître la mobilité de la main-d'œuvre. Cependant quand il s'agit d'initiatives concrètes dans les entreprises, les managers peuvent faire la différence. Les managers recrutent et emploient le personnel.

Les managers établissent et maintiennent un environnement de travail qui favorise l'acceptation des différences.

Les managers veillent à ce que chaque individu exploite au mieux ses opportunités de développement et de collaboration. Ce sont les managers qui, par leurs compétences en management sont en mesure d'aider chacun à faire de son mieux.

Pour créer un marché du travail durable que beaucoup plus de personnes puissent rejoindre pour contribuer à sa compétitivité, les managers d'Europe doivent recevoir les conditions préalables pour diriger des entreprises et des équipes d'employés.





### **AVIS CEC PUBLIÉS DEPUIS 2009.**

- Avis “ Pour stimuler l'économie, il faut de l'innovation, rembourser les dettes ne suffira pas. ” – janvier 2012
- Réponse à la consultation sur la révision de la Directive 2001/86/CE complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs – septembre 2011
- Réponse au Livre vert “ Moderniser la directive sur les qualifications professionnelles ” – septembre 2011
- Réponse au Livre vert “ Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE ” – juillet 2011
- Réponse à la seconde phase de consultation sur la classification, l'étiquetage et l'emballage des substances et des mélanges – février 2011
- Réponse à la seconde phase de consultation sur la révision de la Directive européenne sur le temps de travail – février 2011
- Avis “Favoriser l'emploi des seniors pour faire face aux changements démographiques” – novembre 2010
- Réponse au Livre vert “Vers des systèmes de retraite adéquats, viables et sûrs en Europe ” – novembre 2010
- Réponse à l'enquête sur le développement d'une taxonomie européenne des aptitudes, compétences et des professions (ESCO) septembre 2010
- Réponse à la consultation sur les résultats de l'étude sur la mise en place et les impacts du statut pour une Société européenne (SE) – mai 2010
- Réponse à la première phase de consultation sur la révision de la Directive européenne sur le temps de travail – mai 2010
- Réponse à la consultation sur la future “ Stratégie Europe 2020 ” – février 2010
- Contribution au Communiqué sur le dialogue social sectoriel européen – janvier 2010
- Position pour le développement durable – décembre 2009
- Position sur la Feuille de route pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2006-2010 – octobre 2009
- Réponse à la première phase de consultation sur la protection des travailleurs contre les risques inhérents à l'exposition à la fumée de tabac ambiante sur le lieu de travail – février 2009

Tous nos avis sont disponibles sur:  
[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org).

# 4 LA CEC PARTENAIRE DE PROJETS EUROPÉENS

## **CERTIFICATION UE POUR LES COACH INTERNES**

Lancé en Allemagne en 2012, le projet « EU Inhouse Coach » vise à développer une certification européenne grâce à un partenariat social. En collaboration avec des entreprises, des Comités d'entreprise et de la CEC en tant que partenaire social européen, l'organisme de coaching Böning Consult va développer un programme pour la formation professionnelle interne qui sera ensuite publié, testé et mis en œuvre au sein du partenariat. Au cours des deux années du projet, des conférences pilotes seront également organisées pour traiter des thématiques telles que les compétences internationales et le contrôle qualité.

Les membres de la CEC seront impliqués dans ce projet par l'intermédiaire du groupe de la Task Force européenne de la CEC.

## **FIT-MANAGERS**

Sur l'initiative de l'organisation espagnole membre de la CEC, la CCP, la CEC et quatre autres partenaires européens ont lancé en 2011 un projet visant à réduire les effets du stress au travail. À la fin de l'année 2012, un programme de formation en ligne sera mis en place pour aider les managers à mieux faire face au stress par le développement des compétences du diamant Nutrition-Santé-Sport-Attitude.

Pendant les premiers mois de ce projet, les chercheurs ont réalisé une enquête pour évaluer comment le stress affecte les managers. Ils ont également mené des interviews avec des experts pour recueillir des recommandations sur la meilleure façon de développer les modules de formation.

Pour en savoir plus sur le projet : [www.fitmanagers.eu](http://www.fitmanagers.eu)

## **FLEXICURITY INTEGRATED SERVICES - FIS**

Lancé en Italie en 2010, le projet FIS (Flexicurity Integrated Services) visait à la sensibilisation et l'échange d'expériences sur la question de la flexicurité entre les acteurs impliqués dans les relations industrielles. Le projet a reçu le soutien de la CEC et a également été mené en partenariat avec les organisations membres belge (CNC / NCK) et grecque (HMA) de la CEC.

Les activités de recherche ont permis de présenter différents scénarii nationaux de gestion de la flexicurité à travers les services intégrés : en Belgique, en Grèce, en Italie, aux Pays-Bas et en Roumanie. Un rapport comparatif a donc été publié avec les conclusions de la recherche. Une discussion sur ce rapport a été organisée dans le cadre de la conférence finale du projet le 21 octobre à Bruxelles. Un rapport final du projet est en cours de publication.



## **RENFORCEMENT DE LA COMPÉTITIVITÉ DES RÉGIONS - CAPATER**

Faisant suite au projet MATRI, CAPATER avait pour objectif de présenter des bonnes pratiques pour renforcer la compétitivité des régions. Les exemples montrent qu'accroître la capacité des acteurs - établissements d'enseignement supérieur, syndicats, représentants du personnel, salariés, agences pour l'emploi - permet de mieux faire face aux problèmes socio-économiques d'un territoire et contribue à son dynamisme.

Le projet prévoyait l'organisation de sessions de formation pour une meilleure sensibilisation à l'intelligence territoriale. Deux phases pilotes ont été menées en France et un séminaire à Bruxelles, le 17 mars 2011 a permis de diffuser les résultats du projet à un public européen.

Pour en savoir plus sur les résultats du projet : [www.capater.com](http://www.capater.com)

## **COMITÉS D'ENTREPRISE EUROPÉENS - PERCEE**

En vue d'améliorer les conditions de développement de la participation des travailleurs dans les Comités d'entreprise européens, notre organisation française, la CFE-CGC, a développé un projet européen soutenu par la Commission européenne et en partenariat avec la CEC et nos fédérations professionnelles.

Les premiers résultats d'un questionnaire examinant le processus de création et de fonctionnement des Comités d'entreprise européens ont été présentés lors d'une conférence européenne qui s'est tenue à Paris les 14-15 octobre 2010.

Un guide pratique pour les managers sur les Comités d'entreprise européens est disponible sur le lien suivant : [http://www.cfecgc.org/ewb\\_pages/div/CEEEWC.php](http://www.cfecgc.org/ewb_pages/div/CEEEWC.php)

## **L'EMPLOI DES SENIORS DANS LE MONDE BANCAIRE EN CRISE - LE VIEILLISSEMENT ACTIF**

Dans le contexte de crise, la FECEC, la fédération bancaire de la CEC, a développé un projet soutenu par la Commission européenne pour aborder la question de l'emploi des seniors dans le secteur bancaire.

Ce projet visait à mettre en place un Code de bonnes pratiques sur le vieillissement actif pour les entreprises du secteur bancaire. Les contributions ont été recueillies par le biais d'un questionnaire transmis à plus de 2.000 cadres et managers dans six pays européens.

Une conférence européenne tenue le 24 septembre 2010 à Lisbonne (Portugal) a mis en évidence les problèmes rencontrés par le secteur bancaire : la nécessité de satisfaire les actionnaires et de rendre les entreprises rentables. La complexité du transfert de compétences ainsi que les faiblesses du secteur en matière de formation tout au long de la vie ont été soulignées.

## **METHODOLOGY FOR THE ANTICIPATION OF INDUSTRIAL TRANSFORMATIONS - MATRI**

Le projet MATRI visait à renforcer la compétitivité de l'Europe dans la création de produits et services innovants. Il s'est appuyé sur la conception et l'expérimentation d'une méthodologie d'anticipation des changements sur les plans humain, organisationnel et social.

Pour mener à bien cette mission, plusieurs partenaires ont été associés à ce projet financé par le Fonds social européen: entreprises, partenaires sociaux, représentants des autorités locales, un institut de recherche et des partenaires universitaires.

En tant que partenaire du projet, la CEC a été chargée de la diffusion des résultats du projet. Ceci a été réalisé par le biais d'une conférence organisée le 26 janvier 2009 au Comité économique et social européen à Bruxelles.

Pour en savoir plus sur les résultats du projet: [www.matri-europe.com](http://www.matri-europe.com)



## RECHERCHES SUR LES CONTRATS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DES MANAGERS

La CEC a mené une enquête entre février et juin 2010, interrogeant un panel comprenant des organisations représentatives des managers et des entreprises de toute l'Europe, afin d'évaluer et d'analyser l'évolution des conditions contractuelles des cadres et managers.

Un large consensus existe sur la définition de «managers», en particulier sur la nécessité de distinguer entre les dirigeants / membres du conseil d'administration et tous les autres managers «employés». La protection de l'emploi pour les managers est valorisée dans tous les pays couverts par l'étude, la protection juridique contre les licenciements abusifs s'applique également aux managers. Dans la plupart des pays, les contrats de travail sont le résultat de négociations individuelles et des conventions collectives. Les managers en Europe ont donc besoin à la fois : de syndicats/associations forts ayant la volonté et la capacité de négocier et d'apporter un soutien individuel dans les négociations contractuelles. La participation des employés est manifestement devenue un élément clé pour les entreprises européennes, mais les managers ne sont que partiellement inclus dans les régimes de participation.

L'étude a montré qu'il existe des différences nationales, mais aussi de nombreuses similitudes sur les conditions contractuelles des managers en Europe. Le marché inté-

rieur exige donc de plus en plus de convergence entre les politiques sociales et du travail des Etats membres, mais aussi la coordination des politiques non-contraignantes, telle que la Stratégie Europe 2020.

## L'OPINION DES MANAGERS SUR LA CRISE FINANCIÈRE

Pour la première fois en 2009, la CEC a lancé une enquête à l'échelle européenne par le biais du réseau de ses organisations membres pour connaître l'opinion des managers sur la crise financière. Environ 90% des 358 réponses provenaient de quatre États membres précis: la France, l'Allemagne, la Belgique et la République tchèque. Par conséquent, il n'était pas possible de tirer des conclusions valables et représentatives de l'opinion des managers de l'UE dans son ensemble. Cependant, les comparaisons transnationales entre ces quatre pays ont révélé des différences intéressantes.

Les participants allemands avaient le plus fortement le sentiment d'être affecté négativement par la crise financière. Les participants de Belgique et de France étaient plus préoccupés par la sécurité de leurs emplois. En ce qui concerne les réactions politiques attendues de l'UE, les personnes interrogées ont appelé à une meilleure coordination de la supervision des marchés financiers plutôt que d'augmenter les dépenses.

## 6 NOTRE PROCHAINE CONFÉRENCE : "LES MANAGERS ET LE MARCHÉ EUROPÉEN: FAIRE FACE AUX CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES À TRAVERS LE VIEILLISSEMENT ACTIF"

L'évolution démographique pose de nombreux défis à l'Union européenne qui sont sans précédent. L'espérance de vie est en hausse et le nombre moyen d'enfants par femme, à 1,5, est inférieur aux 2,1 nécessaires pour remplacer la population. La population dans son ensemble vieillit, de sorte que d'ici 2050 l'UE passera de quatre à seulement deux personnes en âge de travailler pour chaque citoyen âgé de 65 ans et plus.

La conséquence du processus de vieillissement est une diminution de la main-d'œuvre disponible, qui devrait tomber de 308,9 millions en 2005 à 253,4 millions en 2050. Pourtant, dans le même temps, l'âge moyen de la population globale, ainsi que celle de la population en âge de travailler augmentera. Les personnes devront conserver leur travail plus longtemps.

Les changements qui se produisent avec une main-

d'œuvre vieillissante et en diminution impacteront les entreprises de manière directe et concrète. Indépendamment des décisions politiques pour relever l'âge de la retraite au niveau national, une augmentation de l'âge moyen des employés signifie que les entreprises doivent agir. D'abord et avant tout, une culture globale fondée sur l'âge doit être mise en place ainsi que des mesures et des stratégies pour une politique de ressources humaines en entreprise qui puisse gérer une main-d'œuvre vieillissante et répondre aux défis démographiques en général. A ce stade, la responsabilité spécifique des managers et professionnels rentre en compte.

Les managers et professionnels joueront un rôle vital dans l'instauration de ces structures organisationnelles basées sur l'âge. En outre, et peut-être plus important encore, les managers et professionnels exerceront la fonction essentielle du développement, de la diffusion et de mise en œuvre des stratégies et des mesures nécessaires pour une gestion durable des âges.

Cette importance accrue des managers et professionnels dans la lutte contre les effets des changements démographiques met en avant l'impact des changements démographiques sur les managers et professionnels eux-mêmes. En particulier dans le contexte des prévisions qui

montrent que près de 16 millions de personnes seront nécessaires pour combler les postes hautement qualifiés d'ici à 2020. Le projet de la CEC a deux objectifs :

1. La disponibilité future des managers et professionnels doit être analysée et des projections fiables quant à leur nombre futur selon l'évolution démographique doivent être fournies. La CEC mène une enquête portant sur 5 pays : France, Allemagne, Italie, Suède et au Royaume-Uni.
2. Compte tenu d'une diminution du nombre de managers et professionnels, il devient également primordial pour les entreprises de faire tout leur possible pour retenir les managers et professionnels - comme beaucoup d'autres groupes d'employés - dans leur emploi jusqu'à l'âge officiel de la retraite. La CEC va ouvrir un débat avec des organisations représentant les managers et professionnels, des employeurs, des experts en matière de RH et des Comités d'entreprise afin de faire des recommandations sur la façon d'anticiper au mieux cette tendance.



## 7 LA CEC ET LES NATIONS UNIES – STATUT CONSULTATIF

Un des organes fondateurs de la Charte de l'ONU créé en 1946, le Conseil économique et social des Nations Unies (ECOSOC) est l'endroit où les défis économiques, sociaux et environnementaux mondiaux sont discutés et débattus, et les recommandations politiques émises.

L'ECOSOC tient des réunions régulières tout au long de l'année avec d'éminents universitaires, des représentants du monde des entreprises et plus de 3.200 organisations non-gouvernementales accréditées. Le plus grand rassemblement a lieu chaque année en juillet alternativement à New York et à Genève. Cet événement majeur se penche sur les défis de développement prioritaires (emploi, éducation, santé, etc.), ainsi que les objectifs du Millénaire pour le développement des Nations Unies.

Lors de sa session ordinaire au début de l'année 2012, le Comité sur les organisations non-gouvernementales - un comité permanent de l'ECOSOC en charge de l'accréditation des ONG - a décidé de recommander un Statut consultatif spécial auprès du Conseil économique et social pour la CEC. Cette recommandation est soumise à l'approbation du Conseil économique et social, qui examinera cette recommandation du Comité lors de sa session principale fin juillet 2012.

Cette reconnaissance de la voix des managers par les Nations Unies est une étape importante pour une meilleure visibilité des activités de la CEC et de la CIC au niveau international.

## HISTORIQUE

1951 Trois fédérations nationales de cadres et managers, française, allemande et italienne, forment ensemble la Confédération Internationale des Cadres (CIC). De nouveaux membres n'ont cessé d'élargir la confédération depuis lors.

1989 La CIC décide de renforcer sa présence européenne et fonde la Confédération européenne des Cadres, maintenant connue sous le nom de CEC European Managers. Dès lors en tant que partenaire social, la CEC basée à Bruxelles a apporté sa contribution à l'intégration européenne de manière sincère et positive.

1993 Accord du Traité de Maastricht et du protocole social associé. La CEC devient une interlocutrice de la

Commission européenne et est consultée dans le cadre des nouvelles propositions législatives.

1999 Accord formel entre la CEC et Eurocadres de représenter les managers de manière coordonnée au niveau européen. La CEC rejoint la délégation des employés et commence à négocier dans le cadre du protocole social, en représentant les intérêts des managers.

2007 Intégration de la CEC en tant que partenaire social européen dans le rapport industriel établi par la Commission européenne, aux côtés de la CES, d'Eurocadres, de BUSINESSEUROPE, de la CEEP et de l'UEAPME.

2009 La CEC est visible dans toutes les publications de la Commission européenne comme l'un des six partenaires sociaux européens.

## FONCTIONNEMENT INTERNE DE LA CEC

La CEC accueille des organisations nationales établies dans les Etats membres de l'Union européenne et d'autres pays européens, ainsi que des fédérations professionnelles européennes. Elle a également des accords de coopération avec des organisations qui ont le statut d'observateurs.

Les organes statutaires de la CEC sont l'Assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, le Comité directeur et le Bureau exécutif.

**PRÉSIDENT**  
**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**  
**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL**  
**ADJOINT**  
**TRÉSORIER**

**BUREAU EXÉCUTIF**  
17 membres  
(1 par organisation)  
+ 2 membres représentant  
les fédérations professionnelles

**COMITÉ DIRECTEUR**  
Met en place toutes les actions nécessaires au fonctionnement de la Confédération (il peut déléguer ce pouvoir au Bureau exécutif). Définit et met à jour le Règlement intérieur. Se réunit sur convocation du président ou suite à la demande d'une organisation membre.

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE :**  
Tous les 3 ans.  
Etablit les principales lignes directrices. Examine les activités du Comité directeur et du Bureau exécutif. Délibère sur le rapport d'activité et sur le rapport financier. Décide de la composition des membres et des éventuelles démissions.

## RELANCE DE LA CIC

### OBJECTIFS

La CIC est la voix des managers mondialement. Il s'agit d'une confédération internationale des managers à laquelle la CEC est affiliée. Sa mission peut être décrite comme suit :

- représenter les intérêts des managers au niveau international,
- construire un réseau mondial des managers : aider les managers à développer leurs contacts individuels partout dans le monde et à échanger sur des intérêts communs,
- signer des accords transnationaux,
- suivre les questions du dialogue social au niveau international.

### NOUVEAU LOGO ET SITE WEB

La CIC est désormais mieux visible avec un nouveau logo et un site Internet dédié. Nous vous invitons à en apprendre plus sur : [www.cic-managers.org](http://www.cic-managers.org).



**HOME** **OUR AGENDA**

### CIC is the voice of managers worldwide

Managers have a responsibility in terms of:

- economy,
- social affairs,
- ethics,
- environment,
- corporate social responsibility,
- and communication with other stakeholders.

**CIC mission:**

- represent Managers' interests at international level
- build a Managers' network worldwide: helping Manager to develop individual contacts all over the world and exchange on common issues
- sign transnational agreements
- monitor the issues of social dialogue at international level

**Kontakt**

CIC WORLD WIDE MANAGERS | CONFÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES | RUE DE LA LOI 61A, 1040 BRUSSELS | TEL 00 32(0)2 430 10 51

artibus.net - TYPO3 installation

## **PARTICIPATION À LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DU TRAVAIL**

L'OIT est l'organisation internationale chargée d'élaborer et de superviser les normes internationales du travail. Il s'agit de la seule institution « tripartite » des Nations Unies qui rassemble des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs pour façonner conjointement les politiques et les programmes de promotion du travail décent pour tous.

Chaque année, en juin, les grandes politiques de l'OIT sont définies lors de la Conférence internationale du travail qui se tient à Genève. Souvent appelée « parlement international du travail », la Conférence élabore et adopte les normes internationales du travail et constitue un forum de discussion sur les principales questions sociales et du travail.

La CIC prend régulièrement la parole au cours de cette conférence pour présenter les points de vue spécifiques des managers. Le 8 juin 2011, le Secrétaire général de la CIC, Ludger Ramme, s'exprimait :

« Les managers, en tant que membres du personnel, sont du côté des travailleurs dans les relations de travail.

Ils créent des liens au sein des entreprises et des institutions. Ils sont du côté des travailleurs et ils peuvent communiquer sur un pied d'égalité avec l'employeur. Les employeurs ont besoin des managers pour que leurs demandes soient appliquées. Les travailleurs ont besoin de faire confiance aux managers qui ont une grande responsabilité pour ceux qui sont membres de leur équipe. C'est pourquoi les managers ont également le droit de créer leurs propres associations et syndicats indépendants. Toutefois, ce droit universel n'est pas respecté dans tous les pays et même si les managers ont de meilleures conditions de travail en moyenne que les autres travailleurs, nous continuons de demander au bureau du travail de contrôler ce droit de tous les groupes de travailleurs à créer leurs propres associations pour permettre ainsi l'expression de leur groupe.

En tant qu'associations de managers et syndicats dans le monde entier, nous assumons notre responsabilité à œuvrer pour former un monde unique donnant à tous la possibilité de participer. Il s'agira notamment d'intensifier nos propres centres d'intérêts sur la justice sociale dans tous les aspects de la vie active et au-delà ! ».



**CEC NATIONAL MEMBER ORGANISATIONS  
ORGANISATIONS MEMBRES DE LA CEC**



AUSTRIA: **WdF** - WIRTSCHAFTSFORUM  
DER FÜHRUNGSKRÄFTE  
E-mail: [office@wdf.at](mailto:office@wdf.at)  
[www.wdf.at](http://www.wdf.at)



BELGIUM: **CNC/NCK** - CONFÉDÉRATION  
NATIONALE DES CADRES/NATIONALE  
CONFÉDÉRATION V/H KADERPERSONEEL  
E-mail: [info@nck-cnc.be](mailto:info@nck-cnc.be)  
[www.cnc-nck.be](http://www.cnc-nck.be)



DENMARK: **LEDERNE**  
E-mail: [lederne@lederne.dk](mailto:lederne@lederne.dk)  
[www.lederne.dk](http://www.lederne.dk)



FRANCE: **CFE-CGC** - CONFÉDÉRATION  
FRANÇAISE DE L'ENCADREMENT  
E-mail: [francois.hommeril@cfecgc.fr](mailto:francois.hommeril@cfecgc.fr)  
[www.cfecgc.org](http://www.cfecgc.org)



GERMANY: **ULA** - DEUTSCHER  
FÜHRUNGSKRÄFTEVERBAND  
E-mail: [info@ula.de](mailto:info@ula.de)  
[www.ula.de](http://www.ula.de)



GREECE: **ACEO (EASE)** - ASSOCIATION  
OF CHIEF EXECUTIVE OFFICERS  
E-mail: [secr@ease.gr](mailto:secr@ease.gr)  
[www.ease.gr](http://www.ease.gr)



SWEDEN: **LEDARNA**  
E-mail: [ledarna@ledarna.se](mailto:ledarna@ledarna.se)  
[www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)



SWITZERLAND: **SKO** – SCHWEIZER  
KADER ORGANISATION  
E-mail: [info@sko.ch](mailto:info@sko.ch)  
[www.sko.ch](http://www.sko.ch)



UNITED KINGDOM: **MPA** – MANAGERIAL  
AND PROFESSIONAL STAFF ASSOCIATION  
E-mail: [info@mpa-online.org.uk](mailto:info@mpa-online.org.uk)

**CEC OBSERVERS  
OBSERVATEURS DE LA CEC**



CROATIA: **CROMA** - HRVATSKO  
UDRUŽENJE MENADŽERA I PODUZETNIKA  
(CROATIAN MANAGERS' AND  
ENTREPRENEURS' ASSOCIATION)  
E-mail: [croma@croma.hr](mailto:croma@croma.hr) – [www.croma.hr](http://www.croma.hr)



CZECH REPUBLIC: **CMA** - CZECH  
MANAGEMENT ASSOCIATION  
E-mail: [cma@cma.cz](mailto:cma@cma.cz) – [www.cma.cz](http://www.cma.cz)



**ESHA** - EUROPEAN SCHOOL HEADS  
ASSOCIATION / ASSOCIATION EUROPEÉ-  
ENNE DES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT  
E-mail: [office@esha.org](mailto:office@esha.org) – [www.esha.org](http://www.esha.org)

**EUROPEAN PROFESSIONAL FEDERATIONS  
MEMBER OF CEC  
FEDERATIONS PROFESSIONNELLES  
EUROPÉENNES MEMBRES DE LA CEC**



**AECA** - ASSOCIATION EUROPÉENNE DES  
CADRES DE L'ASSURANCE/ EUROPEAN  
ASSOCIATION OF INSURANCE COM-  
PANY MANAGERS  
E-mail: [asso.euro.cadres@cgc-assurance.com](mailto:asso.euro.cadres@cgc-assurance.com)  
[www.cgc-assurance.com](http://www.cgc-assurance.com)



**ECMF** - EUROPEAN COMMERCIAL  
MANAGERS FEDERATION  
E-mail: [contact@ecmf-managers.org](mailto:contact@ecmf-managers.org)  
[www.ecmf-europa.eu](http://www.ecmf-europa.eu)



**eTIC** - EUROPEAN FEDERATION FOR  
MANAGERS IN TECHNOLOGIES  
OF INFORMATION & COMMUNICATION  
E-mail: [contact@etic-managers.eu](mailto:contact@etic-managers.eu)  
[www.etic-managers.eu](http://www.etic-managers.eu)



**FECC** - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES  
CADRES DE LA CONSTRUCTION/EURO-  
PEAN FEDERATION OF MANAGERS IN  
THE CONSTRUCTION INDUSTRY  
E-mail: [patrizia.forcina@fcedermanager.it](mailto:patrizia.forcina@fcedermanager.it)  
[contact@cgcbrp.com](mailto:contact@cgcbrp.com)



**FECCIA** - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES  
CADRES DE LA CHIMIE ET DES INDUSTRIES  
ANNEXES/EUROPEAN FEDERATION OF  
MANAGERS IN THE CHEMICAL INDUSTRIES  
E-mail: [vincent@feccia.org](mailto:vincent@feccia.org)  
[www.feccia.org](http://www.feccia.org)



GREECE: **HMA (EEDÉ)** - HELLENIC MANAGEMENT ASSOCIATION  
E-mail: [eede@eede.gr](mailto:eede@eede.gr)  
[www.eede.gr](http://www.eede.gr)



ITALY: **CIDA** - CONFEDERAZIONE ITALIANA DEI DIRIGENTI E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ  
E-mail: [dirigenti@cida.it](mailto:dirigenti@cida.it)  
[www.cida.it](http://www.cida.it)



ITALY **CUQ** - CONFEDERAZIONE UNITARIA QUADRI  
e-mail: [anquiro@tin.it](mailto:anquiro@tin.it)  
[www.anqui.it](http://www.anqui.it)



NORWAY: **LEDERNE**  
E-mail: [lederne@lederne.no](mailto:lederne@lederne.no)  
[www.lederne.no](http://www.lederne.no)



PORTUGAL: **SNQTB** - SINDICATO NACIONAL DOS QUADROS E TÉCNICOS BANCÁRIOS  
E-mail: [snqtb@snqtb.pt](mailto:snqtb@snqtb.pt)  
[www.snqtb.pt](http://www.snqtb.pt)



SLOVENIA: **MAS** - MANAGERS' ASSOCIATION OF SLOVENIA (ZDRUŽENJE MANAGER)  
E-mail: [info@zdruzenje-manager.si](mailto:info@zdruzenje-manager.si)  
[www.zdruzenje-manager.si](http://www.zdruzenje-manager.si)



SPAIN: **CCP** - CONFEDERACIÓN DE CUADROS Y PROFESIONALES  
E-mail: [ccp@confcuadros.com](mailto:ccp@confcuadros.com)  
[www.confcuadros.com](http://www.confcuadros.com)



HUNGARY: **MSZ** - MENEDZSEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (MANAGERS ASSOCIATION IN HUNGARY)  
E-mail: [info@manager.org.hu](mailto:info@manager.org.hu)  
[www.manager.org.hu](http://www.manager.org.hu)



ITALY: **F.I.R.A.S.-S.P.P.**  
E-mail: [ufficiointernazionale@frsas-spp.it](mailto:ufficiointernazionale@frsas-spp.it)  
[www.frsas-spp.it](http://www.frsas-spp.it)



MONTENEGRO: **MCM** - MONTENEGRIN CONFEDERATION OF MANAGERS  
E-mail: [info@managetcg.org](mailto:info@managetcg.org)



POLAND: **KADRA** - POROZUMIENIE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH  
E-mail: [kadra@kadra.org.pl](mailto:kadra@kadra.org.pl)  
[www.kadra.org.pl](http://www.kadra.org.pl)



SERBIA: **SAM** - SERBIAN ASSOCIATION OF MANAGERS  
E-mail: [office@sam.org.rs](mailto:office@sam.org.rs)  
[www.sam.org.rs](http://www.sam.org.rs)



CANADA: **CCC** - CONFÉDÉRATION CANADIENNE DES CADRES  
E-mail: [info@cncq.qc.ca](mailto:info@cncq.qc.ca)  
[www.cncq.qc.ca](http://www.cncq.qc.ca)



**FECEC** - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES/EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE BANKING SECTOR  
E-mail: [jean.marc.gueguen@snb-services.org](mailto:jean.marc.gueguen@snb-services.org)  
[www.fecec.net](http://www.fecec.net)



**FECER** - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DES CADRES DE L'ÉNERGIE ET DE LA RECHERCHE/EUROPEAN FEDERATION OF EXECUTIVES IN THE SECTORS OF ENERGY AND RESEARCH  
E-mail: [francois.permiola@edf.fr](mailto:francois.permiola@edf.fr)  
[www.fecer.eu](http://www.fecer.eu)



**FEDEM** - FÉDÉRATION EUROPÉENNE DE L'ENCADREMENT DE LA MÉTALLURGIE/EUROPEAN FEDERATION OF MANAGERS IN THE STEEL INDUSTRY  
E-mail: [norb.mueller@web.de](mailto:norb.mueller@web.de)



**FICT** - FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES CADRES DES TRANSPORT/EUROPEAN MANAGERS IN THE TRANSPORT INDUSTRY  
E-mail: [fict@live.fr](mailto:fict@live.fr)  
[www.fict-transport-international.com](http://www.fict-transport-international.com)

**For further information, please check the following link:**

<http://www.ecc-managers.org/about-us/our-members/national-organisations.html>

**Pour plus d'informations, merci de consulter le lien suivant:**

<http://www.ecc-managers.org/fr/nous-connaître/nos-membres/organisations-nationales.html>