

Des contributions  
plurielles  
aux grands  
débats  
de notre temps

Juin 2018 • **Hors-série**

---

## Paritarisme : vers une indépendance financière ?

---



# constructif.fr

Retrouvez tous les numéros de *Constructif* sur son site Internet.

Les contributions y sont en libre accès avec une recherche par numéro, par mot-clé ou par auteur.

Chaque auteur fait l'objet d'une fiche avec sa photo et ses principales ou plus récentes publications.

Accédez à des contributions étrangères dans leur langue d'origine, mais aussi à des articles développés et à des bibliographies complémentaires.

Informez-vous des thèmes des prochains numéros en remplissant un formulaire de contact.

**C**ONVAINCUE QUE LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE ONT UN VRAI RÔLE À JOUER DANS LES GRANDS DÉBATS DE NOTRE TEMPS, ET PRENANT ACTE DE LA RARETÉ DES PUBLICATIONS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DANS L'UNIVERS ENTREPRENEURIAL, **LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DU BÂTIMENT A PRIS L'INITIATIVE DE PUBLIER LA REVUE *CONSTRUCTIF*.**

DEPUIS 2002, AVEC COMME UNIQUE PARTI PRIS LE PLURALISME DES OPINIONS, *CONSTRUCTIF* OFFRE UNE TRIBUNE OÙ S'EXPRIMENT LIBREMENT LA RICHESSE ET LA DIVERSITÉ DES ANALYSES, DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES DANS LES CHAMPS ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET SOCIAL.

EN DONNANT LA PAROLE À DES ACTEURS DE TERRAIN AUTANT QU'À DES CHERCHEURS DE DISCIPLINES ET D'HORIZONS MULTIPLES, *CONSTRUCTIF* A L'AMBITION DE CONTRIBUER À FOURNIR DES CLÉS POUR MIEUX IDENTIFIER LES ENJEUX MAIS AUSSI LES MUTATIONS ET LES RUPTURES D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN.

DIFFUSÉE TROIS FOIS PAR AN AUPRÈS D'UN PUBLIC DE PLUS DE 5000 DÉCIDEURS, REPRODUITE INTÉGRALEMENT SUR INTERNET. *CONSTRUCTIF* OFFRE AU LECTEUR DES ÉCLAIRAGES TOUJOURS DIVERS POUR L'AIDER À NOURRIR SA RÉFLEXION, PRENDRE DU REcul ET FAIRE DES CHOIX EN PRISE AVEC LES GRANDS ENJEUX COLLECTIFS.





## Le financement public en question

- 6 Les organisations patronales au regard de l'opinion
  - Jean-Daniel Lévy
- 11 Le paritarisme, une spécificité française menacée
  - Gérard Adam
- 14 Financement des organisations patronales : l'exception française
  - Nicolas Barthe
- 19 Mettre fin au financement public des partenaires sociaux
  - Nicolas Perruchot
- 22 Refondre paritarisme et financement des organisations patronales et syndicales
  - Agnès Verdier-Molinié
- 25 Pour un paritarisme vivant, grâce à un financement indépendant
  - Julien Damon



## Propositions de partenaires sociaux

- 34 Financement du syndicalisme : un enjeu démocratique
  - Pierre Gattaz
- 37 Pour l'autonomie patronale
  - Jean-Claude Volot
- 40 Reconnaître aussi les contributions d'intérêt général
  - François Asselin
- 44 Une priorité : clarifier le rôle des partenaires sociaux
  - Carole Couvert

AVANT-  
PROPOS



© David Morganti

# Liberté, liberté chérie...

Ne pas être indépendant, c'est être dépendant ! De cette vérité simple ressort une conviction : les organisations patronales, pour être pleinement au service de leurs adhérents, ne doivent pas bénéficier de financements externes. Leurs ressources doivent provenir des cotisations, et non de contributions obligatoires prélevées sur les entreprises. Pour que les adhérents puissent compter sur l'institution qui les représente, celle-ci ne doit dépendre que d'eux. Il en va d'un syndicalisme d'adhésion et de service permettant, du côté patronal, de s'impliquer totalement auprès des entreprises et des entrepreneurs.

La nécessité pour les corps intermédiaires de revendiquer l'indépendance financière a été discutée lors d'un colloque organisé par la FFB à l'Assemblée nationale, le 15 février 2018, sur le thème « Financement des organisations patronales. Vers un syndicalisme indépendant ».

Cette livraison de *Constructif* s'appuie principalement sur les communications des intervenants lors de cette manifestation. L'objectif est de mettre en perspective cette exception française d'une représentation patronale et d'un paritarisme dont le fonctionnement s'avère insuffisamment autonome.

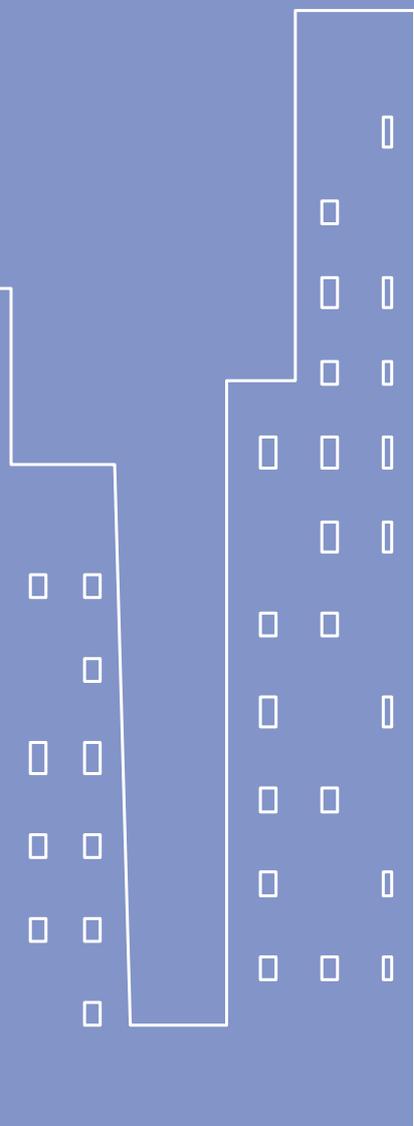
Jacques **Chanut**  
**Président**

de la Fédération Française du Bâtiment



# Le financement public en question

---



- 6 Les organisations patronales au regard de l'opinion  
• **Jean-Daniel Lévy**
- 11 Le paritarisme, une spécificité française menacée  
• **Gérard Adam**
- 14 Financement des organisations patronales : l'exception française  
• **Nicolas Barthe**
- 19 Mettre fin au financement public des partenaires sociaux  
• **Nicolas Perruchot**
- 22 Refondre paritarisme et financement des organisations patronales et syndicales  
• **Agnès Verdier-Molinié**
- 25 Pour un paritarisme vivant, grâce à un financement indépendant  
• **Julien Damon**

# Les organisations **patronales** au regard de **l'opinion**

Jean-Daniel  
**Lévy**

Directeur du département politique et opinion  
d'Harris Interactive.



Les organisations patronales ne bénéficient pas d'un fort soutien dans l'opinion. Elles apparaissent, par ailleurs, mal connues. Sur le plan de leurs ressources, 80 % des Français estiment que les organisations patronales devraient se financer elles-mêmes, grâce aux cotisations collectées auprès de leurs adhérents.

**A** la demande de la Fédération Française du Bâtiment, Harris Interactive a réalisé début 2018 une étude sur les organisations patronales en France<sup>1</sup>. Quelle opinion en ont les Français ? Quelle est leur connaissance de ces organisations, de leur financement et de leur fonctionnement ? Quelles attentes expriment-ils pour l'avenir ?

### Des organisations patronales critiquées et méconnues

Les organisations patronales disposent aujourd'hui d'une image majoritairement négative : 71 % des Français affirment avoir une mauvaise opinion des syndicats d'employeurs, contre 29 % en ayant une bonne opinion. Les jugements sont toutefois plus positifs de la part des jeunes (44 % de bonne opinion parmi les 18-34 ans) et des personnes se déclarant proches de la formation politique Les Républicains (50 % de bonne opinion). À titre de comparaison, les syndicats de salariés disposent d'une image meilleure, quoique mitigée : 45 % des Français en ont une bonne opinion, 55 % une mauvaise. Ces syndicats de salariés sont également mieux perçus par les jeunes (57 % de bonne opinion), mais sont davantage valorisés par les sympathisants de gauche (68 %).

Pour qualifier les organisations patronales avec leurs propres mots, les Français utilisent une tonalité plutôt critique, décrivant des institutions attachées à préserver leurs « profits » ou leurs « intérêts », souvent au détriment des salariés. Les personnes interrogées éprouvent également des difficultés à identifier les différentes organisations patronales, souvent réduites à la figure emblématique du Medef.

Au-delà de ce regard général plutôt négatif, l'image des organisations patronales n'est pas vraiment structurée. Les Français admettent aisément avoir une connaissance limitée des organisations patro-

nales. Seule une minorité affirme bien connaître leur rôle (45 %), leurs objectifs (44 %), moins encore leur mode de financement (22 %) ; les avis restant très partagés quant à savoir si ces organisations sont utiles au bon fonctionnement des institutions (51 % sont d'accord) ou si elles représentent bien les intérêts des entreprises (54 % sont d'accord).

Certes, le niveau d'information est plus élevé chez les personnes les plus diplômées et les sympathisants de la gauche - qui voient sans doute dans les organisations patronales un adversaire politique. Mais cette connaissance déclarée reste probablement superficielle. En somme, moins d'un Français sur dix va jusqu'à affirmer « très bien » connaître chacune de ces dimensions.

### Un financement jugé obscur et suffisant ; un accord sur le principe de l'autofinancement

Une large majorité des personnes interrogées s'accordent sur deux affirmations au sujet des organisations patronales. D'une part, quand bien même leur mode de financement reste obscur aux yeux des Français, 77 % d'entre eux postulent que les organisations patronales disposent de suffisamment de financements. D'autre part, 63 % des Français estiment que les organisations patronales ne font pas de bonnes propositions pour améliorer l'économie française. Deux affirmations particulièrement partagées par les sympathisants de gauche, qui aident à comprendre leur posture critique à l'égard des syndicats d'employeurs. Les Français se montrent en revanche très partagés sur des affirmations valorisant le rôle des organisations patronales : 54 % sont d'accord pour dire qu'elles représentent bien les intérêts des entreprises françaises (quand 45 % ne sont pas d'accord), et 51 % qu'elles sont utiles au bon fonctionnement des institutions (48 % ne sont pas d'accord). Les Français se déclarent très largement favorables

1. Enquête réalisée en ligne du 16 au 18 janvier 2018 auprès d'un échantillon de 1001 personnes représentatif des Français âgés de 18 ans et plus.

au principe d'autofinancement des organisations patronales *via* les cotisations des adhérents, tandis que l'idée d'un fonds public évoque de nombreux inconvénients aux personnes interrogées : cotisation fiscale supplémentaire (79 % sont d'accord), pouvoir excessif confié aux administrateurs (69 %) et moindre indépendance des organisations patronales vis-à-vis de l'État (57 %).

Invités, dans un premier temps, à se prononcer sur le principe de financement public des organisations patronales, les Français prennent clairement parti pour un autofinancement des syndicats d'employeurs, *via* les cotisations des adhérents : 80 % des personnes interrogées choisissent cette option, contre seulement 16 % privilégiant un financement public par un impôt collecté auprès des employeurs.

Dans un second temps, les personnes interrogées étaient informées de la situation actuelle, soit l'existence depuis 2015 du Fonds pour le financement du dialogue social. Leur préférence demeure : 79 % des Français expriment le souhait de voir le système évoluer vers un autofinancement des organisations patronales, quand 19 % souhaitent maintenir les financements publics dont elles disposent aujourd'hui. Le principe d'un autofinancement suscite donc un certain consensus, qui a la particularité de traverser les clivages politiques.

### **Des appréciations diversifiées mais globalement mitigées au sujet du financement public**

Toutefois, les sensibilités politiques reviennent vite au premier plan dès lors qu'il s'agit de comprendre ce qui peut structurer le regard des Français sur ce principe d'autofinancement. L'argument de la fiscalité reste consensuel et convainc un large socle de répondants : 79 % sont d'accord avec l'idée qu'un financement public des organisations patronales engendre une cotisation supplémentaire pour les contribuables. L'idée qu'un fonds public donnerait trop de pouvoir à ses administrateurs est approuvée par 69 % des Français, avec une adhésion particulièrement forte de la part des sympathisants du Front national (78 %). Le risque qu'un financement public réduise l'indépendance des organisations patronales

vis-à-vis de l'État est identifié par 57 % des Français : sur ce sujet, ce sont les sympathisants des Républicains qui font preuve d'une sensibilité particulière (68 % sont d'accord).

Quant aux arguments en faveur d'un financement public des organisations patronales, ils suscitent des réactions très mitigées : 51 % des Français sont d'accord pour dire que cela permet une juste répartition des financements, 49 % que cela assure une utilisation conforme des financements, 48 % que cela garantit leur traçabilité et leur transparence. De façon transversale, ces affirmations en faveur d'un financement public recueillent des avis plus favorables de la part des jeunes, ainsi que des sympathisants du centre (LREM, MoDem) ou de la gauche (PS ou EELV).

### **Des attentes pour l'avenir**

Pour l'avenir, 30 % des Français déclarent faire confiance aux organisations patronales pour faire des propositions économiques allant dans le bon sens. À nouveau, les jeunes et les sympathisants de droite expriment un avis plus positif que la moyenne.

Finalement, en dépit d'une image globale relativement négative, le rôle des organisations patronales n'est pas fondamentalement remis en question par les Français : 28 % souhaitent que leur rôle reste aussi important qu'aujourd'hui, quand 18 % aspirent même à ce qu'il augmente à l'avenir. Seule une courte majorité (52 %) préféreraient voir leur rôle réduit. Une nouvelle fois, les sympathisants de droite font preuve d'un jugement davantage bienveillant à l'égard des organisations patronales.

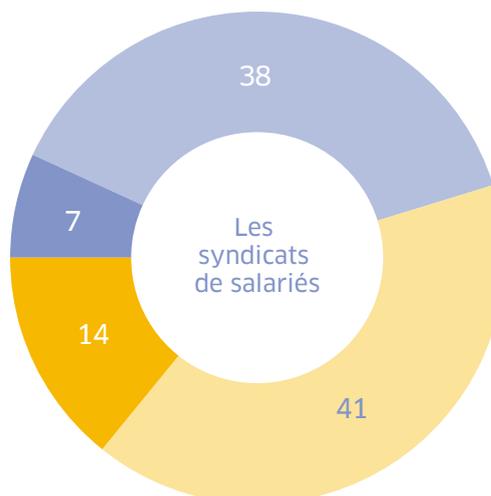
Plus généralement, ce sont les partenaires sociaux dans leur ensemble qui voient leur rôle contesté mais pas unanimement rejeté : les syndicats de salariés recueillent la confiance de 44 % des Français pour faire de bonnes propositions économiques. Surtout, une majorité leur souhaite de jouer un rôle identique (24 %) voire plus important (36 %) qu'aujourd'hui. Seules 39 % des personnes interrogées considèrent que les syndicats de salariés devraient jouer un rôle moins important à l'avenir. ●

**29 % DES FRANÇAIS DÉCLARENT AUJOURD'HUI AVOIR UNE BONNE IMAGE DES ORGANISATIONS PATRONALES.**  
DE FAÇON GÉNÉRALE, AVEZ-VOUS UNE BONNE OU UNE MAUVAISE OPINION CONCERNANT... ? (EN %)

Bonne opinion : 29 %  
Mauvaise opinion : 71 %



Bonne opinion : 45 %  
Mauvaise opinion : 55 %



● Très bonne opinion    ● Plutôt bonne opinion    ● Plutôt mauvaise opinion    ● Très mauvaise opinion

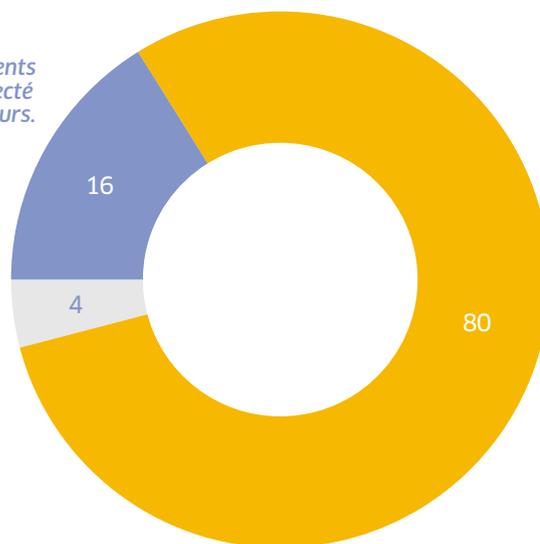
Source : Harris Interactive, 2018

**LE PRINCIPE D'UN AUTOFINANCEMENT DES ORGANISATIONS PATRONALES DÉPASSE LES CLIVAGES PARTISANS ET SUCITE MÊME UN CERTAIN CONSENSUS : 80 % DES FRANÇAIS Y SONT FAVORABLES.**

VOICI DEUX AFFIRMATIONS CONCERNANT LE PRINCIPE DE FINANCEMENT POUR LES ORGANISATIONS PATRONALES FRANÇAISES : LAQUELLE SE RAPPROCHE LE PLUS DE VOTRE OPINON ? (EN %)

*Les organisations patronales doivent disposer de financements publics, grâce à un impôt collecté par l'État auprès des employeurs.*

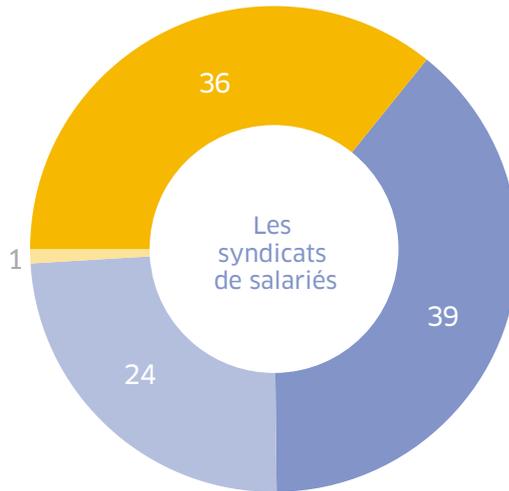
*Ne se prononcent pas.*



*Les organisations patronales doivent se financer elles-mêmes, grâce aux cotisations collectées auprès de leurs adhérents.*

Source : Harris Interactive, 2018

**QU'IL S'AGISSE DES SYNDICATS DE SALARIÉS OU, DAVANTAGE ENCORE, DES ORGANISATIONS PATRONALES, SEULE UNE MINORITÉ DE FRANÇAIS SOUHAITE VOIR LES PARTENAIRES SOCIAUX OCCUPER UN RÔLE PLUS IMPORTANT. À L'AVENIR, SOUHAITEZ-VOUS QUE LES ORGANISATIONS SUIVANTES JOUENT UN RÔLE PLUS IMPORTANT QU'AUJOURD'HUI, OU AUSSI IMPORTANT QU'AUJOURD'HUI ? (EN %)**



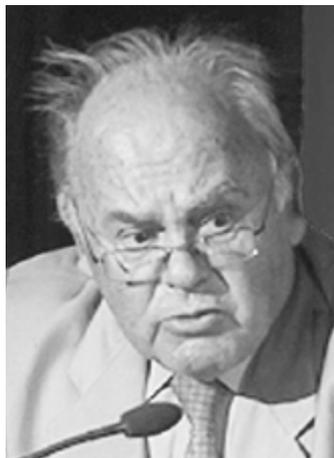
● Un rôle plus important ● Un rôle moins important ● Un rôle aussi important ● Ne se prononcent pas

Source : Harris Interactive, 2018

# Le paritarisme, une **spécificité** française **menacée**

Gérard  
**Adam**

Professeur émérite au Conservatoire national  
des arts et métiers (Cnam).



**Il a publié récemment :**

- « La dernière chance du paritarisme », *Les Échos*, 3 avril 2017.
- *Reconstruire le dialogue social* (avec Jean-Pierre Basilien), rapport de l'Institut Montaigne, juin 2011.

**Dans *Constructif* :**

- « Syndicats de salariés : un avenir inconnu », n° 30, novembre 2011.

Le paritarisme est confronté à la dynamique d'universalisation de la protection sociale et à des contestations de sa légitimité comme de son efficacité. Le système a su pourtant faire ses preuves, alliant syndicats et patronat dans la gestion et les évolutions de pans importants du modèle social. L'avenir de cette dimension essentielle de la démocratie sociale est incertain.

**L**e paritarisme : une notion faussement simple, à géométrie variable. Paritarisme de gestion, de négociation, d'orientation, tripartisme larvé : les termes et qualificatifs sont nombreux pour cerner cette réalité spécifiquement française. L'annexe de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 17 février 2012 sur la modernisation du paritarisme, comme le rapport Germain de juin 2016 consacré au même thème, énumèrent une longue série d'organismes dont il faut souligner qu'un certain nombre n'ont rien ou pas grand-chose de véritablement paritaire (l'ensemble des institutions de sécurité sociale, par exemple).

La rigueur justifie de retenir trois critères pour définir clairement le paritarisme. D'abord, l'origine contractuelle du système (retraites complémentaires, assurance chômage, formation, Apec); ensuite, l'origine des ressources (contributions d'origine contractuelle, par opposition à des subventions publiques ou des mesures fiscales); enfin, la liberté de gestion et d'utilisation des ressources. Dès lors, on est tenté d'observer que le paritarisme pur n'existe plus vraiment aujourd'hui. Mais, au moins, cette grille d'analyse permet-elle d'éviter la confusion en s'en tenant au cœur du système : le paritarisme de gestion, dont l'existence soulève quatre interrogations.

### Quel fonctionnement pour le paritarisme de gestion ?

Gouvernance rigoureuse, gestion irréprochable et transparente, efficacité du service proposé, compétence des mandataires : ces termes de l'ANI de 2012 indiquent clairement en creux les défaillances des institutions paritaires auxquelles les partenaires sociaux ont entendu remédier. Par ailleurs, un pas important a été franchi en direction de la transpa-

rence du financement des syndicats et du patronat avec la création de l'Association de gestion du fonds paritaire national (AGFPN), créée en mars 2015, financée à la fois par une contribution de 0,016 % de la masse salariale des entreprises (pour un total de 91,3 millions d'euros en 2016) et d'une subvention de l'État (32,6 millions). Au total, pour 2016, les sommes redistribuées ont représenté 122,8 millions d'euros (83 millions pour les syndicats et 39,8 pour le patronat).

Cette double clarification appelle cependant des prolongements indispensables. D'une part, le bilan de l'accord de 2012 reste à établir : dans quelle mesure les exigences posées alors sont-elles devenues une réalité dans chacune des institutions paritaires ? D'autre part, toutes les instances considérées comme paritaires ne sont pas encore incluses dans le champ du Fonds pour le financement du dialogue social<sup>1</sup>.

### Quelle logique de représentation ?

Une tendance lourde existe en faveur de l'universalisation des prestations sociales. Elle percute les trois étages traditionnels de notre système social : la solidarité pour tous, l'assurance pour ceux qui acquittent une cotisation dans le cadre de systèmes contractuels collectifs et la responsabilité individuelle pour ceux qui acceptent un effort personnel. Or, dans certains domaines, les frontières entre ces trois domaines sont devenues poreuses, ou le deviendront. Le cas de l'assurance chômage est particulièrement significatif à cet égard, avec son extension annoncée aux indépendants. Comment organiser la concertation et la coordination entre ces trois niveaux quand le paritarisme est souvent sollicité pour assumer des dépenses de solidarité ?

1. Le Fonds pour le financement du dialogue social, créé par la loi 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et la démocratie sociale, a pour mission de contribuer au financement des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs pour leurs activités concourant au développement et à l'exercice de missions d'intérêt général. Le fonds paritaire, géré par l'AGFPN, est dirigé par les organisations patronales et syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel.

La spécificité originelle du paritarisme est de reposer sur une vision simplifiée des rapports sociaux dans une société devenue complexe et qui ne se définit plus par l'opposition simpliste entre salariés et patrons. Des formes nouvelles d'activité (autoentrepreneuriat, « ubérisation »...) remettent en cause les catégories du droit du travail. Concrètement, les syndicats peuvent difficilement affirmer représenter les chômeurs, les retraités, les « indépendants » au statut souvent incertain. L'idée d'un élargissement des instances représentatives à de multiples catégories sociales et professionnelles serait illusoire et n'irait pas non plus dans le sens d'une plus grande efficacité. L'affirmation selon laquelle, par nature, l'État assurerait une parfaite représentation de tous relèverait aussi d'une pure affirmation doctrinale. La réponse à ce défi d'institutions plus fidèles à la réalité d'une société complexe n'est sans doute pas institutionnelle, mais plutôt à rechercher en direction d'une culture – mais aussi de règles – de lisibilité, de réactivité et de responsabilité.

### Quelle capacité à assurer des réformes structurelles ?

Les institutions paritaires doivent à la fois assurer l'équilibre de leurs comptes, mener les réformes nécessaires à l'évolution de la société et obtenir l'accord d'une majorité d'organisations syndicales et patronales. Mission impossible ? Les risques sont évidents : soit des déficits financiers devenant insoutenables, soit l'immobilisme social, soit l'échec contractuel. Le bilan du paritarisme n'est pas aujourd'hui en noir et blanc, mais en gris : variable suivant que l'on examine les retraites complémentaires, l'assurance chômage ou la formation. Encore faut-il observer que les interventions incessantes de l'État ne facilitent pas la solution des équations.

Surtout, ce bilan ne saurait ignorer que la logique profonde du paritarisme consiste à réduire l'intensité des affrontements sociaux, ce qui est fondamental. Le paradoxe de son fonctionnement tient de sa gestion, assurée par l'ensemble des partenaires sociaux, y compris par ceux qui ont récusé les accords à mettre en œuvre. Ce détail change tout et incite à se demander si l'État pourrait faire mieux. Ce qui est en jeu, c'est moins la timidité réformatrice des partenaires sociaux que la capacité des Français à accepter des changements difficiles.

### Quels rapports avec l'État ?

Toutes les instances paritaires ont été créées avec l'objectif de favoriser des espaces d'autonomie contractuelle pour les partenaires sociaux. Les gou-

vernements, de droite comme de gauche, se sont souvent mal accommodés de cette perspective, rusant de multiples façons pour en réduire la portée. Actuellement, une nouvelle phase s'est ouverte, dépassant de loin les escarmouches traditionnelles. L'enjeu n'est plus celui d'un « tripartisme larvé », mais d'une remise en cause du principe même du paritarisme.

Dans le passé, l'interventionnisme de l'État a souvent simplement résulté de son impécuniosité, ce qui l'a conduit à faire financer des pans de sa politique sociale par le paritarisme. Ainsi en a-t-il été pour l'Agefiph ou le 1 % logement. De même, la création du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) a résulté d'un compromis complexe pour faire participer les fonds de la formation professionnelle à des missions relevant de l'action publique<sup>2</sup>. Dans le cas de l'assurance chômage, l'interventionnisme gouvernemental s'est trouvé facilité par l'obligation juridique de faire avaliser par le Parlement les accords intervenus. Une voie plus souple a cependant été utilisée pour l'ensemble du dialogue social avec le recours à des documents d'orientation permettant, en principe, de conjuguer liberté de négociation des partenaires sociaux et primauté de l'État.

Cet équilibre fragile a été remis en cause par Emmanuel Macron, qui n'a pas caché sa contestation du principe même du paritarisme, donc du rôle des syndicats et du patronat dans des dossiers sociaux majeurs.

### Un avenir incertain

Le président de la République veut conduire rapidement et sans faiblir toutes les réformes qu'il estime nécessaires pour la modernisation de la France. C'est donc une transformation complète du dialogue social qui est en jeu, au-delà même du paritarisme. Les partenaires sociaux vont ainsi se trouver confrontés à deux obstacles de taille. Le premier leur est propre et tient à leur capacité à se rassembler pour mener ensemble les changements sociaux conciliant le double objectif de l'équilibre financier et de l'équité sociale. Le second, plus global, tient à l'hyperprésidentialisme qui semble caractériser de plus en plus le pouvoir exécutif. Celui-ci n'entend manifestement pas accorder une large place aux syndicats et au patronat pour gérer des missions d'intérêt général. C'est au fond toute une vision de la démocratie sociale qui est en cause. L'enjeu est de taille. ●

2. Créé par l'accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels et par la loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie, le FPSPP est une association constituée entre les organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel.

# Financement des **organisations** patronales : **l'exception** française

Nicolas  
**Barthe**

Fondateur et dirigeant du cabinet de stratégie d'influence Stan.



Alors que l'ensemble des mouvements patronaux interprofessionnels européens disposent de financements totalement privés, essentiellement fondés sur les cotisations volontaires, seul le modèle français repose sur un financement mêlant cotisations et fonds paritaires. Tour d'Europe.

### Le modèle français

**E**n France, le Fonds pour le financement du dialogue social, créé par la loi de 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et la démocratie sociale, est devenu la pierre angulaire du financement syndical, pour les organisations salariées, bien entendu, mais également pour les organisations patronales à des degrés divers.

Ce fonds a pour mission de contribuer au financement des organisations syndicales de salariés et des organisations professionnelles d'employeurs pour leurs activités concourant au développement et à l'exercice de missions d'intérêt général. Géré par l'AGFPN (Association de gestion du fonds paritaire national), il est dirigé paritairement par les organisations patronales et syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel. Il attribue des financements autour de trois missions : 1) conception, gestion, animation et évaluation des politiques paritaires ; 2) formation économique, sociale et syndicale ; 3) participation à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des politiques publiques.

Le fonds est alimenté, à 75 %, par une contribution obligatoire des employeurs (0,016 % de la masse salariale, recouvrée par l'Urssaf) et, à 25 %, par une subvention d'État.

En 2016, ce sont ainsi près de 123 millions d'euros qui ont été distribués au titre des trois missions, auprès de 286 organisations éligibles : 83 millions pour les organisations syndicales de salariés ; 40 millions pour les organisations patronales.

La dépendance financière de l'ensemble des organisations patronales et salariales à ce fonds est très importante, avec des disparités fortes. Le fonds

AGFPN ayant sensiblement augmenté ces deux dernières années, sa part dans les budgets des organisations syndicales a globalement fait de même.

Le Medef dispose, de son côté, d'un budget de 41 millions d'euros en 2016, dont 59,5 % proviennent des cotisations des membres (contre 63,5 % en 2015), 38,4 % de produits d'organismes à gestion paritaire ou issus de conventions et accords nationaux (contre 34 % en 2015) et 2,1 % d'autres produits.

De son côté, la CPME ne se finance par ses cotisations qu'à hauteur de 44 % (chiffres 2016).

Cette situation est spécifique à la France.

### Italie et Belgique : proches du modèle français, mais 100 % autofinancés !

De tous les patronats européens, c'est très certainement la Confindustria (Confédération générale de l'industrie italienne), en Italie, qui est le modèle le plus comparable avec le Medef, aussi bien dans ses missions, sa gouvernance, sa taille que son écosystème.

**« De tous les patronats européens, c'est très certainement la Confindustria (Confédération générale de l'industrie italienne), en Italie, qui est le modèle le plus comparable avec le Medef.**

Deux cent vingt-quatre structures en sont membres, dont, notamment, 14 organisations régionales, 77 associations territoriales, 14 fédérations professionnelles et 90 associations sectorielles.

La Confindustria représente tous les secteurs, à l'exception des banques, des assurances et du commerce de détail. Au total, ce sont plus de 150 000 entreprises, regroupant plus de 5,5 millions de salariés en 2017.

Son budget annuel de 39 millions d'euros est comparable à celui du Medef, mais il repose sur des ressources 100 % privées : 34 millions proviennent des cotisations et 5 millions d'activités commerciales (formations, locations d'espaces, événements) et immobilières.

Les cotisations à la Confindustria proviennent exclusivement des fédérations professionnelles et des organisations territoriales. L'adhésion directe des entreprises est statutairement impossible.

Le principe de cotisation auprès de la Confindustria s'appuie sur un reversement de 9 % des cotisations perçues par les fédérations et de 6 % de celles perçues par les territoires. Ainsi, sur un total de 285 millions d'euros de cotisations perçues par les fédérations, 25 millions reviennent à la Confindustria, et, sur 160 millions provenant des territoires, quelque 9 millions reviennent à l'organisation.

Il faut souligner la totale transparence des cotisations, qui se matérialise par un recensement exhaustif dans une grande base de données du monde patronal, consolidée à partir de toutes les informations fournies par les organisations.

En Belgique, la FEB (Fédération des entreprises de Belgique) dispose d'un financement totalement privé assez classique. Son budget de 14 millions d'euros est assuré par des cotisations à hauteur de 12,5 millions et de revenus divers (exploitation de son centre de conférences, organisation d'événements, publicité sur ses différents supports) de l'ordre de 1,5 million.

### **En Belgique, la FEB (Fédération des entreprises de Belgique) dispose d'un financement totalement privé assez classique.**

La FEB regroupe environ 50 fédérations professionnelles et 3 organisations territoriales : UWE (Union wallonne des entreprises), VOKA (Union des entreprises flamandes) et BECI (plate-forme commune à la CCI de Bruxelles et à l'Union des entreprises de Bruxelles). Elle ne dispose en revanche d'aucune implantation territoriale et interdit toute adhésion directe d'entreprises.

Les cotisations des fédérations sont calculées sur la base de la valeur ajoutée du secteur : opération conduite chaque année expressément pour la FEB par la Banque nationale de Belgique.

### **Allemagne : un patronat bicéphale très organisé, au financement hiérarchisé**

En Allemagne, le patronat interprofessionnel a deux têtes, le BDI (Fédération de l'industrie allemande) et la BDA (Confédération des associations d'employeurs allemandes).

Le BDI regroupe à la fois l'industrie et les services à l'industrie dans une dimension assez large. Il rassemble 41 fédérations industrielles et 100 000 entreprises pour environ 8 millions d'employés.

### **En Allemagne, le patronat interprofessionnel a deux têtes, le BDI (Fédération de l'industrie allemande) et la BDA (Confédération des associations d'employeurs allemandes).**

La BDA est une organisation multisectorielle d'employeurs (industrie, services, commerce, finance, transport, logistique, artisanat, agriculture). Elle rassemble 49 fédérations industrielles (dont celles du BDI) et 14 associations régionales, soit au total 1 million d'entreprises pour environ 24,5 millions d'employés.

Les deux systèmes d'adhésion et de cotisation sont totalement assis sur les fédérations professionnelles. Le réseau territorial de la BDA assure représentation et services de proximité, en étant financé par l'organisation nationale.

Ces deux organisations allemandes sont très discrètes quant à leurs données budgétaires. On peut néanmoins estimer les budgets annuels respectifs à 40 millions d'euros pour le BDI et 25 millions pour la BDA. Ces budgets sont financés à 100 % par le privé, dont 96 % par les cotisations (calculées sur deux critères : nombre d'emplois et valeur ajoutée de la branche), le solde étant issu de ressources complémentaires directes telles que les partenariats sur les manifestations, l'exploitation de salles de conférences, etc.

## Danemark : une interprofession puissante financée directement par les entreprises

Au Danemark, la représentation patronale est également bicéphale, avec DI (Confédération de l'industrie danoise) et DA (Confédération des employeurs danois).

DI recouvre l'industrie au sens large avec notamment le BTP, l'automobile, l'énergie, la métallurgie, l'industrie alimentaire, les télécommunications, l'informatique, l'électronique et l'industrie du bois. DA est « l'organisation ombrelle » qui rassemble 13 organisations, dont DI, qui y est majoritaire, aux côtés des autres services et du commerce. L'imbrication est beaucoup plus forte qu'en Allemagne, pour ne pas dire fusionnelle, avec une gouvernance croisée des deux organisations, une même direction générale et une même stratégie déployée.

Le modèle de financement danois est véritablement spécifique. Il impressionne par sa performance et par l'ampleur des moyens dégagés dans ce pays de moins de 6 millions d'habitants. Le budget annuel de DI-DA est de l'ordre de 130 millions d'euros. Entièrement privé depuis toujours, ce budget est à 92 % assuré par les cotisations, complétées de prestations aux entreprises, notamment par des missions d'accompagnement au développement à l'international et de l'événementiel.

## Le modèle de financement danois est véritablement spécifique. Il impressionne par sa performance et par l'ampleur des moyens dégagés.

Le modèle de cotisation est totalement inversé par rapport à ce que l'on trouve dans les autres pays européens. Les entreprises adhèrent en effet toutes en direct à DI ou DA selon leur secteur d'activité. DI-DA recouvrent donc directement les fonds. Les fédérations membres n'appellent pas de leur côté de cotisations et sont financées par une quote-part reversée par DI-DA.

Ce sont, au total, plus de 10 000 entreprises représentant 1,2 million de salariés (dont la moitié à l'étranger) qui cotisent en direct. Elles sont affectées, d'une part, auprès de l'une des 100 fédérations industrielles et sectorielles d'employeurs, membres du réseau, et, d'autre part, à l'un des 18 bureaux régionaux.

Concrètement, les cotisations des entreprises sont assises sur une règle de calcul de 0,25 % de la masse salariale. Les fédérations professionnelles bénéficient, pour chacune des entreprises les concernant, d'un reversement de l'ordre de 150 euros par salarié de l'entreprise adhérente. Le budget de fonctionnement des territoires est quant à lui directement rattaché au budget national.

DI-DA et ses fédérations membres (représentant une force de plus de 600 collaborateurs) sont regroupées dans une cité de l'entreprise, un bâtiment moderne impressionnant, architecturalement emblématique.

Ces moyens financiers très importants du patronat danois ont permis de financer le siège de l'organisation européenne Business Europe. Le patronat danois a également financé la création et assure désormais le fonctionnement de 10 bureaux à l'étranger : Bruxelles, Brésil, Russie, Inde, Chine, États-Unis, Tanzanie, Jordanie, Mexique et Émirats arabes unis, avec au total une centaine de collaborateurs.

## Royaume-Uni : le patronat financé à 100 % par les entreprises.

Au Royaume-Uni, la CBI (Confédération de l'industrie britannique) assoit également son modèle de financement sur des ressources directement reçues des entreprises.

Sur un budget annuel de l'ordre de 27 millions d'euros, entièrement issu du privé, les cotisations représentent 22,5 millions et les activités commerciales (conférences, dîners, ateliers, formations, etc.), 4,5 millions.

Les cotisations sont assurées, à 10 % du total, par les 145 fédérations professionnelles et par les entreprises, à 90 %. Si la CBI dispose d'un réseau territorial de 12 agences, celui-ci n'appelle aucune cotisation et est financé par l'organisation centrale. Seulement 1 600 entreprises adhèrent en direct à la CBI. Celle-ci a fait le choix stratégique d'axer son marché de référence uniquement sur les 20 000 entreprises de plus de 50 salariés du pays. La CBI revendique un taux d'adhésion de 64 % des grandes entreprises (plus de 1 000 collaborateurs).

Les cotisations des entreprises sont calculées sur la base de la valeur ajoutée déclarée et vont de 650 livres (environ 800 euros) à 100 000 livres (environ 113 000 euros), auxquelles il faut ajouter les services proposés à la carte : réunions de réseaux, formations, dîners, conseil, lobbying, etc.

La CBI est, de fait, un patronat très « business », de type commercial, avec une offre envers ses adhérents performante. Il se targue d'un taux de fidélisation très élevé, de l'ordre de 95 % d'une année sur l'autre.

### **Espagne : fin des financements paritaires sur fond de scandale financier, un patronat en reconstruction**

En Espagne, la CEOE (Confédération espagnole des organisations patronales) est une organisation récente, dont la création, en 1977, a été rendue possible après la fin de la dictature. Elle s'est fondée sur un financement public-privé, la nouvelle démocratie espagnole ayant alors besoin de reconstituer rapidement ses corps intermédiaires. La CEOE a été ainsi conduite à fédérer quelque 130 fédérations professionnelles et 50 structures territoriales.

La ressource publique, aussi bien pour les syndicats patronaux que salariés, s'organise alors autour d'un financement issu des fonds de la formation professionnelle, qui prend son modèle en France. En 2010, sur un budget de près de 23 millions d'euros pour la CEOE, 30 % des financements provenaient de ces fonds, 55 % des fédérations professionnelles et 15 % des organisations territoriales.

Un scandale financier éclate alors, avec la mise au jour de détournements de fonds opérés au sein même de l'institution par le président en place. L'enquête aura un énorme retentissement dans les médias et l'opinion publique. L'affaire conduira le gouvernement à accélérer la réforme de la formation professionnelle et le système de financement des organisations patronales et salariales.

Un nouveau président prend les commandes de l'organisation, avec un programme clair et radical. Il demande officiellement au gouvernement à ne plus bénéficier des fonds d'État et des différents

préciputs, avec effet immédiat. Il engage une restructuration, ramenant le nombre de collaborateurs de 150 à 90, avec un changement total de l'équipe de direction.

Depuis 2011, la CEOE revendique ainsi un financement 100 % privé, pour un budget ramené aujourd'hui à 15 millions d'euros, provenant des fédérations professionnelles (60 %), des organisations territoriales (20 %) et des entreprises (20 %). Les fédérations les plus contributrices sont celles de l'industrie, de la banque, de la construction et de l'énergie.

Pour faire face à ses besoins budgétaires, la CEOE a choisi l'option de l'adhésion directe des entreprises. Les cotisations s'appuient sur un barème assis sur le nombre de salariés et le chiffre d'affaires, mais le montant final est souvent négocié en fonction des services fournis.

Les adhérents directs ne disposent d'aucun droit de vote dans les différentes assemblées de la CEOE. Ceux-ci sont répartis entre les fédérations et les territoires, sur le seul critère du poids financier des cotisations de chacune des organisations adhérentes.

La part des cotisations directes des entreprises va encore sensiblement augmenter à l'avenir, à la fois pour faire face aux besoins croissants de la CEOE et à la diminution programmée des contributions territoriales. Le réseau est en effet très fragile, voire en péril, car il demeure très dépendant des subventions régionales et locales, elles-mêmes en baisse.

### **Conclusion : l'exception française**

Que ce soit par des cotisations collectées en direct ou *via* les fédérations professionnelles, complétées par des services plus ou moins importants, tous ces patronats se financent par des contributions volontaires des entreprises. Reste donc l'exception française... ●

# Mettre fin au **financement** public des **partenaires** sociaux

Nicolas  
**Perruchot**

Président du conseil départemental de Loir-et-Cher,  
ancien député.



Le paritarisme, en crise, pèse sur le modèle social français. Les gouvernements ont trop longtemps laissé faire, notamment en matière de financement.

Il importe de réviser en profondeur le système dans le sens de la responsabilité et de l'indépendance. Le patronat doit montrer l'exemple.

---

**L**es Français ont la chance de vivre dans un pays qui a beaucoup d'atouts. L'Histoire, qui a forgé notre culture commune, nous a permis d'être aujourd'hui un État qui compte en Europe et dans le monde. Et si la voix de la France ne porte pas toujours aussi fort qu'avant, notamment à l'international, nous sommes encore très souvent observés et parfois copiés.

La richesse du patrimoine français attire des touristes du monde entier. La beauté de nos paysages garantit une qualité de vie remarquable. La production littéraire est exceptionnelle. Les jeunes entrepreneurs redonnent des couleurs à l'esprit d'initiative et multiplient les créations de start-up en inventant la relation digitale de demain à base d'objets connectés et de *big data*.

Pourtant, derrière ces indéniables atouts, qui sont autant de raisons d'espérer, des zones d'ombre persistent. Notre pays paraît lent, face à un monde qui bouge de plus en plus vite. La crise économique et financière, apparue il y a dix ans, a révélé des carences dans notre capacité de redressement. Notre système politique se cherche un nouveau souffle. Le potentiel de la France est réel, mais la machine paraît trop souvent grippée.

Et il y a un domaine que le monde entier ne nous envie pas. C'est le paritarisme !

### Un paritarisme malade

Notre modèle social s'appuie, notamment depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, sur les partenaires sociaux. L'État leur confie, depuis parfois bien trop longtemps, le soin de s'occuper de nombreux thèmes sociaux, ou leur demande de négocier pour faire évoluer des thématiques variées : formation professionnelle, 1 % logement, sécurité sociale,

insertion des personnes handicapées dans le travail, retraites, médecine du travail, etc.

À cela s'ajoute l'emprise de certains syndicats de salariés dans des entreprises publiques (SNCF), dans des secteurs clés (raffineries, transport aérien) ou dans le contrôle de gros comités d'entreprise (RATP, Air France). On pourrait ajouter les ports et docks, où l'influence syndicale est aussi extrêmement puissante.

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'au fil des ans, l'objectif affiché consistant, à l'origine, à renforcer la cohésion nationale, a volé en éclats.

Le paritarisme est malade. Et avec lui la France. Notre pays peine à se réformer. La paralysie n'est jamais très loin, car la grève continue à être utilisée comme une arme que l'on dégage pour faire reculer les gouvernements. La représentativité syndicale est aussi très faible : de moins en moins de salariés adhèrent aux doctrines syndicales, dont l'image apparaît aujourd'hui très troublée.

### Des partenaires sociaux omniprésents qui doivent se réformer

Ce qui peut surprendre, à première vue, c'est l'étendue des secteurs dominés par les organismes paritaires, donnant le sentiment qu'en France les partenaires sociaux sont partout, et que les tentacules de la pieuvre syndicale et du poulpe patronal continuent de grandir pour mieux contrôler le pays. Ce système tentaculaire permet, surtout, de bénéficier de multiples sources de financement, ce qui garantit des rentrées d'argent conséquentes.

Les tentatives récentes de mieux contrôler (enfin) le paritarisme permettent d'imaginer une évolution salutaire à terme. Mais le travail est complexe et les résistances fortes.

Les ordonnances de la loi travail, en 2017, ont néanmoins ouvert une brèche. En décidant de donner la primauté aux accords d'entreprise ou de branche, au détriment des négociations nationales, le Premier ministre, Édouard Philippe, a décidé une évolution radicale. Le signal envoyé aux partenaires sociaux est clair : le paritarisme de négociation doit se transformer. Et les partenaires sociaux doivent s'adapter. Au risque de disparaître ?

### Illustration par la formation professionnelle

La réforme annoncée de la formation professionnelle illustre, elle aussi, cette volonté nouvelle de mettre les partenaires sociaux face à leurs responsabilités. Quitte à toucher aux tabous ou aux vaches sacrées. Les milliards de la formation professionnelle, contrôlés depuis l'origine par les partenaires sociaux, sans aucune volonté de l'État d'évaluer précisément l'efficacité de ce dispositif, vont eux aussi subir une transformation. Tant mieux ! Le système imaginé revisite totalement le rôle des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA), souvent décriés pour leur gestion peu transparente, des frais de gestion hors norme pour certains et une gestion des ressources humaines assez singulière.

Le texte de la loi Pénicaud permettra de remettre le salarié au cœur du dispositif de la formation. C'est une excellente nouvelle pour les 30 millions d'actifs et les 3 millions de chômeurs de notre pays. Mais, en attendant que la réforme soit votée, il pointe surtout du doigt l'absence de valeur ajoutée des partenaires sociaux dans la gestion de la formation professionnelle. Il y a là quelque chose de choquant. Ce dispositif, qui s'appuie sur de très nombreux organismes paritaires, aurait dû s'adapter à l'évolution de notre société, au lieu de maintenir les salariés dans le flou, d'exclure les chômeurs et d'autoriser des organismes bidons à proposer des séances de formation qui l'étaient tout autant.

La loi Delors de juillet 1971 avait instauré les fondements et les principes permettant le financement de la formation professionnelle ; mais elle a aussi permis la création du « marché de la formation ». Un marché fermé, développé et contrôlé par les partenaires sociaux ; un marché juteux qui permettait de financer, par des voies détournées, une partie du fonctionnement des syndicats de salariés et des organismes patronaux.

La loi Sapin, votée en 2014, a mis fin à ces dérives. Mais elle a accouché d'un système qui a continué à enrichir les partenaires sociaux. Le dernier, et très intéressant, rapport de la Cour des comptes sur le financement du patronat et des syndicats, paru en décembre 2017, réclame d'ailleurs des contrôles

accrus, renforcés et « étendus à des flux d'argent qui échappent aux écrans radars » !

### Le patronat doit montrer l'exemple

Il y a donc urgence. Urgence à réformer un système qui a montré ses limites. Urgence à mettre l'État devant ses responsabilités. Urgence à disposer de partenaires sociaux responsables et indépendants. De telles ambitions passent par une redéfinition précise du rôle de chacun, une remise à plat du paritarisme de gestion, une évolution du paritarisme de négociation et des garanties sur l'impossibilité de bloquer le pays dès qu'une réforme touche à des « acquis sociaux », acquis dont une immense majorité de salariés est aujourd'hui exclue.

Si les syndicats de salariés sont aujourd'hui surtout des représentants d'un certain corporatisme, les organisations patronales doivent, elles aussi, évoluer. En ce sens, le débat entre les candidats à la prestigieuse présidence du Medef doit être l'occasion de se pencher sur la responsabilité des organisations patronales. Car si le patronat se modernise, les syndicats de salariés seront contraints eux aussi d'évoluer et de moderniser leurs pratiques.

Faut-il abandonner le modèle paritaire, afin de sortir du culte de la négociation permanente et stérile ? Doit-on refuser la manne représentée par les subventions de l'État, afin de renforcer l'indépendance des mouvements patronaux ? Faut-il inventer un nouveau mode d'adhésion, plus souple et plus attractif ? Quels services le patronat peut-il proposer à ses adhérents afin de les inciter à s'intéresser et à participer aux débats ? Comment peser, de manière plus évidente, sur les grandes réformes gouvernementales ?

Dans de très nombreux pays, en Europe du Nord notamment, le paritarisme est un atout. Il permet le dialogue social de qualité et des avancées pour les salariés et les entreprises ainsi représentées. Il repose sur des piliers forts et respectés par tous les acteurs : indépendance financière, gestion responsabilisée des secteurs paritaires, transparence et volonté commune de tous les partenaires de développer l'emploi.

La France ne pourra pas demeurer le pays où l'on arrache la chemise d'un DRH au cours d'une négociation qui vire au combat de catch. Les gouvernants sont trop longtemps restés sourds face à ces difficultés, aveuglés par l'illusion des « deals sociaux ». Dans notre pays, on achète la paix sociale depuis des décennies. Mais on la paye à crédit. Il est temps de penser aux générations futures et d'inventer un nouveau modèle dans lequel des partenaires sociaux, responsables, représentatifs et indépendants, pourront permettre aux entreprises et aux salariés de rêver d'un monde paritaire meilleur. ●

# Refondre paritarisme et **financement** des organisations **patronales** et syndicales

Agnès  
**Verdier-Molinié**

Directeur de la fondation iFRAP.



**Elle a publié récemment :**

- *Ce que doit faire le (prochain) président*, Paris, Albin Michel, 2017.
- *On va dans le mur...*, Paris, Albin Michel, 2015.

**Dans Constructif :**

- « Il aurait mieux valu supprimer l'ISF ! », n° 49, mars 2018.
- « Administrations européennes : une gestion à améliorer », n° 40, mars 2015.

Pour une réforme valable de l'organisation sociale française, il faut des données claires et des financements adaptés. Chèque syndical du côté salariés et adhésion aux organisations du côté patronal, avec des déductions fiscales, doivent être les deux seuls instruments. De tels changements seraient des bouleversements. Nécessaires, mais pas évidents à mettre en œuvre.

La réforme du paritarisme et du financement syndical, à la fois patronal et salarial, est un sujet fondamental. On ne peut pas réformer la France si l'on ne réforme pas le paritarisme. Il s'agit d'une question directement liée à celle de la réforme de l'État. Car, finalement, l'État, c'est quoi ? 1 280 milliards d'euros de dépenses, parmi lesquelles 750 milliards d'euros de dépenses de protection sociale... dont 600 milliards d'euros environ sont cogérés de manière paritaire, avec du paritarisme plus ou moins pur. Premier problème : les structures, organismes sociaux et tous les mandataires qui siègent pour gérer tous ces milliards sont un peu « stockholmisés ». Et il est difficile pour la puissance publique de regarder à l'intérieur des comptes.

### Opacité et *omerta* sur le paritarisme

L'opacité est telle qu'il est impossible aujourd'hui de connaître le nombre exact de mandats paritaires en France. On parle parfois d'environ 35 000 pour le patronat ; alors qu'il s'agirait plus vraisemblablement de 100 000 mandats d'après certains, 200 000 d'après d'autres *insiders*. Le coût tournerait autour de 400 euros par mandataire, toujours du côté patronal. Ces données, peu assurées, ne sont jamais publiées. Elle sont seulement murmurées à la va-vite dans les couloirs. Du côté du nombre d'adhérents, même problème : le chiffre de 700 000 adhérents au Medef était souvent évoqué. Aujourd'hui on parle plutôt de 124 000. L'ancien député Nicolas Perruchot connaît bien le problème de cette *omerta*. Il avait été chargé d'évaluer le coût du paritarisme. De la sorte, il avait alors pu faire une évaluation au niveau de la sécurité sociale, où le coût atteignait quelque 65 millions d'euros. La publication de son rapport, réalisé en 2011, a été empêchée et celui-ci a dû fuiter par la presse écrite. Six ans après, le sujet

reste quasi tabou. Cela ne peut plus durer, les données du paritarisme doivent être publiées en toute transparence. Il faut, au regard des difficultés à faire bouger l'organisation sociale, savoir combien cela coûte à la France.

La fondation IFRAP a publié dernièrement des travaux sur les coûts de gestion de la protection sociale en France. Ceux-ci, y compris les frais financiers, représentent 42 milliards d'euros par an sur les 750 milliards d'euros de dépenses ! Notre système est, toutes choses égales par ailleurs, plus cher de 10 milliards d'euros par rapport à la moyenne de l'Union européenne, et de 6 milliards d'euros par rapport à la zone euro. Pourquoi ? Parce que l'on conserve des caisses primaires d'assurance maladie dans tous les départements, parce que l'on a le double étage assurance maladie de base - assurance complémentaire, parce que notre système de retraite compte encore 37 régimes différents, parce que jusqu'à récemment on comptait encore l'Agirc et l'Arrco, même si heureusement les partenaires sociaux ont décidé de les fusionner.

### Un financement syndical et patronal obligé et élevé

Toute cette sédimentation nous coûte cher. Et les syndicats ont, depuis 2015, réussi à pérenniser leurs financements avec l'AGFPN, le fonds paritaire national. La loi du 5 mars 2014 a remplacé les financements des fédérations de branche ou des confédérations par la création d'un fonds paritaire de financement du dialogue social. Celui-ci se substitue au préciput de la formation professionnelle et aux chèques des organismes paritaires. Ce fonds est abondé par une contribution qui équivaut à 0,016 % des rémunérations incluses dans l'assiette de la Sécurité sociale. Elle est collectée par les Urssaf, qui

les reversent à l'AGFPN, l'Association de gestion du fonds paritaire national. À cette contribution s'ajoute une subvention fixée par une convention État-Unédic du 29 avril 2015 de 32,60 millions d'euros.

Cette nouvelle taxe de 0,016 % est censée remplacer les anciens prélèvements, mais avec une astuce de taille : en cas de reprise de l'activité économique, les entreprises embaucheront et les recettes du fonds exploseront, au plus grand bénéfice des organisations syndicales et patronales ! Basé sur les salaires de l'année 2013, le financement prévoyait 73 millions d'euros. Entre 2013 et 2016, le gain pour la sphère paritaire a été une augmentation des moyens de 11 millions d'euros (dont 3 millions des entreprises et environ 8 millions de subvention de la part de l'État). La Cour des comptes, qui a fait ce calcul, explique qu'il y avait là une condition pour le bon passage de la réforme, tout en soutenant qu'il faut insister pour plus de transparence en échange.

Le financement du paritarisme est donc devenu une obligation pour les entreprises et ce, sans que les contreparties en matière de transparence ne soient encore respectées et sans obligation de service ou de bonne gestion pour les syndicats non plus. Le problème, c'est qu'en France on refuse la mission de service du paritarisme. La logique de « j'ai accès à un service » se situe derrière celle de « je verse une cotisation ».

### **Un système déséquilibré à réformer drastiquement par un chèque syndical...**

Dans d'autres pays, quand l'employeur met 1 euro dans la machine sociale, le salarié met 1 euro. C'est beaucoup plus clair dans la tête de tout le monde. Le coût du modèle social est assumé de manière partagée et équilibrée. En France, c'est globalement 75 % pour l'employeur, 25 % pour l'employé. C'est encore pire maintenant, avec la CSG qui remplace les cotisations d'assurance chômage et d'assurance maladie du côté salarié. Ce déséquilibre des cotisations patronales et salariales est un risque sur le long terme. D'abord, on est dans la fiction, car qui raisonne en super brut ? Plus personne ! Dans les autres pays, il existe un équilibre beaucoup plus clair : 1 euro pour 1 euro. Chacun fait un effort de son côté pour financer sa retraite, sa couverture chômage et son assurance maladie.

Alors, comment changer le système, à la fois du côté patronal et du côté syndical ? Il serait souhaitable d'arriver à une suppression totale des financements paritaires et d'instaurer un chèque syndical utilisable pour les adhésions, avec une participation des employeurs d'au plus 50 euros par an. Le principe

de lier le financement des syndicats aux adhérents était inscrit dans la loi d'habilitation pour les ordonnances « travail » en août 2017. Mais il ne s'est rien passé derrière. Pourquoi a-t-on perdu en route ce maillon de la chaîne sur les ordonnances ? On ne sait pas... Mais cela a dû peser dans les négociations avec les partenaires sociaux. En tout cas, le chèque syndical a malheureusement disparu des radars. L'idéal serait pourtant qu'un tel dispositif vienne remplacer tous les financements publics des organisations syndicales de salariés.

### **... et, pour le patronat, par un financement assis sur les seules adhésions**

Du côté des syndicats patronaux, que peut-on prévoir ? D'aller aussi, comme cela est souhaitable pour les syndicats de salariés, vers un financement par les cotisations des membres. Ces cotisations pourraient être déductibles de l'impôt sur les sociétés. Elles sont déjà déductibles des charges, mais une déduction de l'IS est beaucoup plus incitative qu'une réduction d'assiette. Comme pour une fondation ou une association, le bénéfice du dispositif pourrait être plafonné à 0,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.

L'idée tient du bon sens. Il faut simplement que les syndicats soient financés par leurs adhérents. C'est tout à fait possible, mais cela demande une véritable mobilisation des TPE et PME. Pour l'instant, l'adhésion est principalement le fait des grandes entreprises. La question se pose aussi des services apportés, en retour, par l'organisation syndicale. Il ne suffit plus de dire au chef d'entreprise d'adhérer à une organisation patronale parce qu'il y aura derrière du lobbying, de la négociation sur l'assurance chômage, etc. Il y a une demande supplémentaire en termes d'accompagnement, de conseil.

Cette refonte du financement de la représentation patronale posera aussi la question des modes de scrutin, du pouvoir des entreprises à l'intérieur de la gouvernance, du poids des territoires dans cette gouvernance. Il s'avère difficile de demander aux organisations patronales d'avoir des adhérents au niveau local pour être représentatives et de leur dire ensuite que leur vote compte très peu pour l'élection nationale du président... Une telle réforme du financement posera aussi énormément de questions au sujet des relations entre la branche professionnelle et la représentation patronale interprofessionnelle. Aujourd'hui, les services sont apportés au niveau des fédérations plutôt qu'au niveau de l'interprofession. Toutes ces questions sont potentiellement conflictuelles, inutile de le cacher... ●

# Pour un **paritarisme** vivant, grâce à un **financement** indépendant

Julien  
**Damon**

Professeur associé à Sciences Po.



#### Il a publié récemment :

- *Exclusion : vers zéro SDF ?*, la Documentation française, 2017.
- *Un monde de bidonvilles*, Seuil, 2017.

#### Dans *Constructif* :

- « Politique de la ville. Un bilan nécessairement contrasté », n° 45, novembre 2016.
- « Logement : une grande disparité de situations », n° 33, novembre 2012.

## Un paritarisme sous perfusion de prélèvements obligatoires et de subventions pervertit autant l'idéal que le quotidien de la démocratie sociale. Il faut en revenir à la logique saine de cotisation et d'adhésion pour une représentation de qualité. Neuf propositions pour une transparence assurée, une indépendance affirmée et une gouvernance optimisée.

**L**e paritarisme est à l'ordre du jour du débat public. Certains proposent de s'en défaire. D'autres aspirent à le préciser et, là où il est nécessaire, à le parfaire. La plupart des personnes vivant en France sont concernées mais n'en ont pas grand-chose à faire. Il est vrai que le sujet ne brille pas par sa clarté ! Le terme paritarisme désigne des champs de politiques aux enjeux sensiblement différents (sécurité sociale, protection sociale complémentaire, formation professionnelle, politique du logement). S'il est impossible et illégitime de vouloir se défaire, en bloc, de tout ce que comprend et implique le paritarisme, il importe de parfaire un ensemble de mécanismes afin de permettre aux Français de se réapproprier démocratiquement leur protection sociale. Le paritarisme, en effet, intrigue, intéresse et inquiète. Il intrigue, car ses procédures et circuits procèdent d'une redoutable complexité<sup>1</sup>. Il intéresse (ou devrait intéresser), car il se situe au cœur du modèle social français. Enfin, il inquiète, car le relatif manque de clarté et de légitimité appelle un nécessaire *aggiornamento*. Issu de l'économie et de compromis du XX<sup>e</sup> siècle, le paritarisme doit entrer dans le XXI<sup>e</sup> en redéfinissant ses contours (notamment par rapport aux pouvoirs publics) et en revoyant ses modalités de financement (notamment par rapport aux finances publiques).

### Un paritarisme nécessairement à réformer

Le paritarisme ne saurait être célébré pour ses supposées gloires passées. Il ne saurait non plus être attaqué frontalement et radicalement en raison de son caractère supposément passéiste, voire clientéliste. Il est, en revanche, certain que le paritarisme – la gestion paritaire de certains pans de la pro-

tection sociale – doit être profondément revu au regard, au moins, de cinq mouvements qui s'entre-tiennent réciproquement :

1. l'universalisation de la protection sociale (les Français sont couverts non pas en tant que professionnels mais en tant que citoyens);
2. la nationalisation des modalités de financement et de versement des prestations (pour ne pas dire leur étatisation);
3. l'« ubérisation » de relations sociales qui ne peuvent plus être uniquement paritaires car elles sont de plus en plus de pair à pair (d'ailleurs un mutualisme 2.0 et une sécurité sociale 2.0 passeraient plus par un « pairitarisme » que par le paritarisme traditionnel);
4. une recomposition territoriale qui voit davantage de pouvoir et de responsabilités confiés aux grandes collectivités territoriales, qui, pour ce qui est de leur ressort, doivent avoir davantage leur mot à dire en matière de logement, de chômage, de protection sociale;
5. une nécessité de personnaliser la protection sociale, tout au long de la vie, en dépassant les passages d'un statut à un autre (par exemple à travers le développement du compte personnel d'activité).

Toutes ces évolutions structurelles, très consistantes, appellent à réviser le paritarisme dans son périmètre, ses modalités d'intervention et, fondamentalement, dans sa relation avec les pouvoirs publics, l'État en premier lieu. À ce titre, la question du financement est capitale. Car une des raisons des difficultés du paritarisme procède de l'indépendance effritée des partenaires sociaux, devenus, avec le temps, plus dépendants des financements publics. L'État peut plus aisément s'immiscer et s'imposer, même là où il n'est pas nécessairement légitime, quand les partenaires avec lesquels il doit

1. Pour une tentative de clarification, voir Julien Damon, « Le paritarisme : quelles partitions ? » *Revue de droit sanitaire et social*, mai-juin 2017.

négociier dépendent, en partie, de lui. Si le paritarisme rencontre des difficultés là où il ne s'impose plus forcément, il en rencontre également là où son assise et son efficacité sont établies.

Les partenaires sociaux ont su s'emparer du dossier. Ils affirment, dans un accord national inter-professionnel (ANI) du 17 février 2012 titré « Modernisation et fonctionnement du paritarisme », le souci partagé d'une gestion paritaire irréprochable, estimant que « *la gestion paritaire apporte une contribution significative à la cohésion sociale et au progrès social* ». Il est également précisé dans ce texte qu'« *un des principaux enjeux de la modernisation du paritarisme et de son fonctionnement est l'exemplarité de gestion* ». La plus grande rigueur et la plus grande transparence s'imposent.

Entre 2015 et 2016, une mission d'information sur le paritarisme de l'Assemblée nationale a cherché à « cartographier » le paritarisme, à en mesurer les avantages et les limites<sup>2</sup>. Soulignant l'importance capitale du paritarisme, le président de la mission d'information débute son avant-propos par une affirmation clé : « Le paritarisme est l'un des piliers de la démocratie française, que la tectonique de notre vie collective nous invitait à réexaminer. » Le paritarisme est donc particulièrement à l'ordre du jour. Cet ordre du jour s'enrichissant des travaux menés par des *think tanks* qui ont pris le dossier en main, dans la perspective de l'élection présidentielle de 2017<sup>3</sup>.

### Contre un paritarisme sous perfusion publique

Le paritarisme consiste, entre autres réalités, en tuyauteries de financement pour les partenaires sociaux. Pour régler ce dossier, il en va d'efforts de transparence qui ont déjà été faits autour de la for-

mation professionnelle. Des efforts supplémentaires doivent être faits autour des autres enveloppes de financement des partenaires sociaux.

Ceux-ci, pour être pleinement efficaces et légitimes, devraient viser la reconquête de leur autonomie. À cet effet, ils devraient renoncer aux subventions publiques, en tout cas à la majorité d'entre elles. Toujours, elles éloignent des adhérents. Elles établissent un lien de dépendance avec l'État. Lorsqu'elles en viennent, parfois, à obséder les organisations, elles deviennent l'enjeu des négociations et non plus l'apport qui doit les faciliter.

Un paritarisme à certains égards perverti par les finances publiques doit s'effacer. Le paritarisme rénové et adapté doit permettre aux adhérents des organisations syndicales, salariales et patronales, de se sentir écoutés, représentés, aidés. Comme en matière d'action sociale, on déclare rituellement la nécessité de mettre l'utilisateur au centre, comme en matière médicale et de démocratie sanitaire il s'agit maintenant de mettre le patient au centre, l'idée est ici de mettre l'adhérent au centre.

Il s'agit de valoriser un paritarisme volontaire et non pas un paritarisme fiscal, un paritarisme indépendant et non pas un paritarisme d'État. En revisitant leurs modalités de financement, les organisations syndicales, côté salariés et côté patronal, doivent retrouver ce qui leur donne pleinement leur sens : leurs adhérents.

### Des ressources aujourd'hui contrastées...

Pour le moment, côté employeurs ou côté employés, les organisations vivent, certes avec des niveaux très contrastés selon les confédérations, et, surtout, selon les fédérations, sur de hauts niveaux de sou-

#### LES RESSOURCES DES ORGANISATIONS PATRONALES (MOYENNE 2011-2013)

	Ressources (en M€)	Répartition des ressources (en %)				
		Cotisations	Subventions	Autres produits	Produits financiers	Total
Medef	39,1	62 %	34 %	2 %	2 %	100 %
CGPME	9,3	26 %	72 %	2 %	0 %	100 %
UPA	32,6	33 %	42 %	25 %	0 %	100 %

Source : Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *Droit social*, n° 7-8, 2015.

2. Voir le rapport d'information de Jean-Marc Germain fait au nom de la mission d'information sur le paritarisme (juin 2016) : [www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/paritarisme.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/paritarisme.asp). Ce document, vaste et copieux, est assurément la source la plus intéressante pour ouvrir et creuser la question du paritarisme.

3. Voir « Sortir de la mauvaise gestion paritaire », *Société civile* (mensuel de la fondation iFRAP), n° 167, 2016, et, dans la continuité de plans d'action présentés pour privilégier la négociation au sein des entreprises et refonder la formation professionnelle, « Dernière chance pour le paritarisme de gestion », Institut Montaigne, février 2017. Voir également le rapport, aussi critique que volontariste et clivant, de Jean-Charles Simon, « Faut-il en finir avec le paritarisme ? » Institut de l'entreprise, 2016. Du même Institut de l'entreprise, voir, pour les changements et permanences du sujet, le rapport « Paritarisme : conditions et enjeux », datant de 1995, qui mettait déjà fortement en question les défaillances de la gestion paritaire et en doute sa légitimité et son efficacité.

## LES RESSOURCES DES CONFÉDÉRATIONS SYNDICALES (2013)

	Ressources (en M€)	Répartition des ressources (en %)				
		Cotisations	Subventions	Autres produits	Produits financiers	Total
CGT	41,2	35 %	51 %	13 %	1 %	100 %
CFDT	52,9	38 %	27 %	25 %	10 %	100 %
FO	25,2	32 %	53 %	14 %	1 %	100 %
CFTC	14,1	12 %	72 %	16 %	0 %	100 %
CGC	18	34 %	58 %	8 %	0 %	100 %
Unsa	6,6	29 %	42 %	29 %	0 %	100 %
USS (SUD)	0,42	57 %	18 %	25 %	0 %	100 %

Source : Dominique Andolfatto, Dominique Labbé, *Droit social*, n° 7-8, 2015.

lien public<sup>4</sup>. Il ne s'agit pas de tout vouloir transformer magiquement en un instant, ni de vouloir se situer dans une sphère de totale autonomie. S'il faut davantage d'indépendance, c'est pour assurer un niveau optimal d'interdépendance entre partenaires sociaux et pouvoirs publics, dans la bonne mise en œuvre de programmes efficaces de protection sociale.

### Revenir aux adhérents, à leurs mandats et cotisations

Il s'agit donc d'en revenir à une source saine du paritarisme : des parties syndicales à l'indépendance assurée, au plein service de leurs adhérents. Avec le temps, le financement des organisations syndicales d'employés et des organisations professionnelles

d'employeurs a été complété avec des ressources externes, sous des formes variées (subventions, prélèvements sur les ressources collectées, produit de prélèvements obligatoires assis sur la masse salariale).

Un financement qui repose sur des sources diverses n'a strictement rien d'illicite. C'est sa légitimité qui est discutable. Au-delà de sa légitimité se pose aussi la question de sa visibilité. Résultant de positions acquises avec l'Histoire, nombre de modalités de financement, en particulier assises sur des prélèvements obligatoires, sans être occultes, restent opaques. Et, pour tout dire, parfaitement incompréhensibles au regard des adhérents des organisations financées de la sorte.

## HUIT SOURCES DE FINANCEMENT DES ORGANISATIONS PATRONALES

Cette liste présente huit modalités de financement des organisations patronales. Organisées différemment, accumulées avec le temps, elles n'ont pas toutes la même légitimité. Au premier rang d'entre elles figurent les cotisations de leurs adhérents.

C'est cette source qui doit devenir, à nouveau, essentielle, reléguant les autres à des niveaux résiduels et supprimant les concours provenant de subventions publiques.

1. Cotisation des adhérents
2. Production, prestation, publications, publicité
3. Revenus financiers et patrimoniaux
4. Subventions publiques directes
5. Soutien des entreprises (mise à disposition, sponsoring)
6. Rémunération pour la gestion d'organismes paritaires (préciputs)
7. Rémunération et défraiement des mandataires
8. Subventions publiques indirectes (indemnités CESE, CESER, etc.)

4. Voir Dominique Andolfatto et Dominique Labbé, « L'impôt syndical et patronal », *Droit social*, n° 7-8, 2015. Soulignons que les chiffres de ces deux tableaux sont loin de représenter toute l'économie de l'univers syndical. Pour l'univers patronal, le rapport Perruchot évaluait le poids financier total du Medef à 1 milliard d'euros et celui de l'ensemble de l'activité des organisations patronales à 4 milliards d'euros. Ce célèbre rapport (datant de 2011), du nom du rapporteur de la commission d'enquête de l'Assemblée nationale sur le délitat sujet du financement, qui n'a pas été officiellement publié, demeure une mine d'informations. Il est disponible ici : [www.lepoint.fr/html-media/pdf/rapport-perruchot.pdf](http://www.lepoint.fr/html-media/pdf/rapport-perruchot.pdf).

Les questions de financement du paritarisme sont aussi sensibles que compliquées. Elles posent, aujourd'hui, des problèmes d'image mais aussi de gestion, d'identité, de légitimité. Dévoiement et dégénérescence sont possibles. Il est impératif de retrouver des fondements, en clarifiant missions et organisations. À défaut, c'est un paritarisme faux nez de l'État qui continuera son extension. Un paritarisme de plus en plus administré, d'une part par l'immixtion croissante de l'État, d'autre part par la bureaucratisation croissante du système. Les deux phénomènes étant parfaitement liés.

Bien entendu, la présence et l'intermédiation de l'État sont nécessaires. Et là où les organisations patronales et syndicales n'ont rien ou pas grand-chose à faire, elles doivent se dégager. Là où elles veulent intervenir, elles doivent faire reposer leur action d'abord sur la cotisation, et non sur la subvention. Sans réforme, le risque est grand de voir la cause des organisations qui se veulent représentatives s'autonomiser de celles des employés, des entreprises et des entrepreneurs.

Dans le sillon des propositions de la mission d'information de l'Assemblée nationale, il convient bien de réaménager l'équilibre entre l'État et les partenaires sociaux, d'ailleurs présentés dans l'introduction de ce texte comme « *véritable cinquième pouvoir dans notre pays* »<sup>5</sup>. Le rapport évoque même une « révolution copernicienne » pour une nouvelle légitimité du paritarisme. Si on ne peut, en quelques lignes versées au débat, imaginer une complète révolution, on avance neuf recommandations, réunies en trois familles : transparence, indépendance et gouvernance<sup>6</sup>.

### Pour une transparence assurée

La transparence est une exigence. Elle ne s'affirme pas ; elle s'organise et elle se respecte. Depuis l'ANI du 17 février 2012 relatif à la modernisation et au fonctionnement du paritarisme, des règles plus précises et plus strictes encadrent la gestion, le contrôle des comptes, les rémunérations des administrateurs et les dédommagements des organismes gestionnaires. Certaines règles établies pour les organismes paritaires peuvent s'étendre aux organisations syndicales. Plus généralement, davantage de rigueur et une clarification des sources et des affectations des financements s'imposent.

Trois propositions matérialisent ce souci de faire vivre la transparence.

1. Susciter la mise en place d'un groupe de travail au sein du Conseil national de l'information statistique (Cnis) sur le financement du paritarisme, retraçant les données financières et organisationnelles des systèmes paritaires, précisant pour l'ensemble des organismes les montants alloués, le nombre d'élus, le nombre de salariés. Là encore, il s'agira d'un travail permettant d'opérer des choix éclairés dans l'ambition de révision du paritarisme et de mise en avant de la logique fondamentale, pour les organisations patronales, de la cotisation.
2. Renforcer l'obligation de certification et de publication des comptes par une méthode unique de consolidation permettant une présentation harmonisée, détaillant les agrégats comptables, signalant l'origine des subventions et contributions. Dans ces comptes, valoriser systématiquement et précisément les mises à disposition, tant de biens immobiliers (loyers et charges) que de personnel.
3. Faire produire par chaque organisation une information annuelle aux adhérents sur l'usage de leurs cotisations, sur leur destination mais également sur leur répartition entre organismes locaux, fédérations nationales, confédérations.

### Pour une indépendance affirmée

L'indépendance se commande. Elle s'ordonne et s'évalue. Les organisations syndicales ne doivent pas dépendre des prélèvements obligatoires. Il faut abandonner le *top down* (de l'État vers les organisations) pour le *bottom up* (des adhérents vers les organisations). Concrètement, la voie essentielle pour ressourcer le paritarisme consiste à faire de l'adhésion un acte volontaire, un acte de bonne gestion, et de faire de la subvention un apport marginal du financement.

Afin de mettre fin aux divers prélèvements sur la protection sociale pour financer le paritarisme, il faudrait commencer par étendre ce qui a été établi en matière de formation professionnelle aux autres domaines. La loi du 5 mars 2015 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a créé un fonds paritaire de contribution au financement des organisations syndicales et patronales<sup>7</sup>, tout à fait transparent quoique très complexe. Cette loi soutient que la formation

5. Voir le rapport d'information de juin 2016 déjà cité.

6. Ces neuf suggestions sont développées, sans les reprendre exactement, à partir de propositions faites en octobre 2016 par la Fédération Française du Bâtiment (FFB). Voir ces neuf propositions en annexe de cet article. Pour une série de douze propositions, certaines convergentes avec celles contenues ici, certaines différentes, voir Thibault Lanxade, Jean-Louis Vincent, *Patronat, syndicats. Stops... & encore !* Cherche Midi, 2016.

7. Voir [agfnp.fr](http://agfnp.fr). Concrètement, tout cela peut sembler abscons au non-spécialiste. Il lui suffit cependant, s'il est salarié, de consulter ses fiches de paie depuis la mi-2015 pour voir apparaître la cotisation due au titre du paritarisme. Celle-ci est reversée à parts égales aux organisations patronales et aux organisations syndicales de salariés.

professionnelle ne s'occupe que de formation professionnelle et pas d'autre chose. Celle-ci n'a pas vocation à être l'une des principales sources du financement du paritarisme. Le législateur a choisi de supprimer le préciput OPCA – un prélèvement de 0,75 % sur la collecte des OPCA – et de lui substituer une contribution des entreprises de 0,016 % de la masse salariale, recouvrée par les Urssaf et versée au fonds paritaire. En 2015, près de 115 millions d'euros ont été distribués à partir de cette ressource aux partenaires sociaux.

Le principe de la proposition formulée ici est d'étendre la logique de la cotisation et du fonds paritaire. L'idée est que ce fonds et cette cotisation ne soient pas un nouveau prélèvement parmi d'autres mais une source de simplification et de transparence. Cette nouvelle cotisation, au taux de 0,016 %, pourrait être, dans un premier temps, augmentée à concurrence de la suppression totale de toutes les autres formes de financement public. Il en irait de tous les préciputs sur les organismes paritaires, mais aussi de la cotisation de 0,15 % de leur masse salariale que doivent consentir les artisans employeurs pour financer le dialogue social. Le 0,016 %, surtout s'il devait s'étendre, ne saurait coexister avec un prélèvement de même nature et de même objectif.

Plutôt donc que de supprimer d'un coup la rétribution des organisations pour leur participation à l'élaboration des politiques publiques, on disposerait de la sorte d'un unique vecteur transparent. Puis, à mesure de la clarification du paritarisme lui-même, cette contribution publique aux activités des organisations patronales serait réduite, avec un objectif de suppression en cinq ans.

4. Développer la cotisation obligatoire de 0,016 % au nouveau fonds paritaire de financement dédié aux financements des partenaires sociaux, en organisant une gestion strictement paritaire de cette ressource, sans présence imposante de l'État. Ce revenu de remplacement serait progressivement supprimé, à mesure des clarifications de la protection sociale et des sphères du paritarisme.
5. Assurer, pour les organisations, l'intégralité ou la quasi-intégralité du financement par les cotisations et les fonds propres, avec une montée en charge sur cinq ans. Un seuil, ne serait-ce que majoritaire, pourrait être établi.

6. À terme, mettre fin à l'ensemble des subventions publiques, directes ou indirectes, et des prélèvements obligatoires affectés à des organismes paritaires.

### Pour une gouvernance optimisée

La gouvernance du paritarisme, tout comme plus globalement la gouvernance de la protection sociale, doit s'adapter. Il en va de décisions à prendre sur le périmètre légitime de présence des partenaires sociaux pour participer, avec plus ou moins de pouvoirs, à la gestion, la négociation ou la simple observation des différents pans de la protection sociale. Il en va aussi, plus immédiatement, de révisions du système des mandats. Ces mandats doivent être professionnalisés, sans se transformer en métiers à vie. Ils doivent également être limités. Dans la suite des réformes et des propositions récentes, il s'agit d'adapter la présence des organisations là où elle est vraiment nécessaire. Traitant de sujets de plus en plus techniques et complexes, les mandataires doivent être professionnels, ce qui peut paraître un peu contradictoire avec l'idée de bénévolat sous-jacente à l'idée de mandat. Moins nombreux, ils doivent présenter des compétences financières et sociales élevées. À cet effet, il faut améliorer et professionnaliser les processus de désignation des mandataires.

Il est, en l'espèce, impossible de former, de cordonner et d'assurer la qualité de cette présence qui, par ailleurs, n'est pas toujours légitime. L'objectif essentiel des propositions, ici, consiste à limiter les mandats selon leur nombre (au total et par mandataire), leur durée et l'âge des titulaires. Les organisations et leurs mandants ont besoin de mandataires déterminés, connus et experts. L'ANI de 2012 a acté le principe de poser des limites à l'exercice d'un mandat (pas plus de quatre ans, pas plus de trois mandats en même temps, être en activité ou âgé de moins de 70 ans à la date de désignation). Pour s'assurer de la présence de mandataires qualifiés et compétents, il faut aller encore plus loin. Certains proposent la création d'un statut légal du mandataire. Optimisation du nombre et montée en compétence technique des administrateurs sont en tout cas deux impératifs.

7. Produire un bilan et un panorama, puis tenir un registre national de l'ensemble des mandats détenus par les représentants des organisations

professionnelles, avec indication des caractéristiques individuelles du mandataire, et avec l'objectif de s'interdire de nommer de nouveaux mandataires là où leur présence ne s'avère plus nécessaire. Ce registre sera un outil de tri et de limitation des mandats.

8. Élaborer, à destination des adhérents des organisations, des mécanismes d'appel à candidatures pour les nouveaux mandats (renouvellements et créations).
9. Adopter une charte de prévention des conflits d'intérêts et la faire signer par les présidents des organisations et leurs mandataires pour l'exercice de leurs mandats.

Toutes ces propositions ont des visées générales ambitieuses. La stratégie principale des organisations paritaires ne doit pas être la survie des institutions, mais le service aux salariés et aux entreprises. À ce titre, le paritarisme ne doit pas servir à ses parties, mais au développement d'une protection sociale et d'une démocratie modernes. À cet effet, le paritarisme a l'obligation de sortir de sa relative nébuleuse et de sa guerre de tranchées autour de frontières d'un autre âge. Plus globalement, toute réflexion et proposition autour du paritarisme a bien pour ambition une nouvelle articulation entre démocratie sociale, démocratie locale et démocratie politique. ●

## ANNEXE - LES NEUF PROPOSITIONS DE LA FFB

En octobre 2016, la Fédération Française du Bâtiment a rendu publiques neuf propositions pour des organisations patronales indépendantes, ouvrant de la sorte le débat en faveur d'un patronat indépendant que l'on pourrait résumer par la formule des « OP non dopées aux PO ».

### Pour une indépendance assurée : la fin des financements publics

L'objectif est d'avoir des organisations patronales non dopées aux prélèvements obligatoires.

1. Assurer l'intégralité du financement des organisations patronales par les cotisations.
2. Mettre un terme à l'ensemble des participations financières d'organismes paritaires.
3. Demander aux fonctionnaires souhaitant travailler dans les organisations patronales de démissionner de la fonction publique.

### Pour une gouvernance ajustée : la gestion optimisée des mandats

L'objectif est de limiter davantage encore les mandats et d'assurer un cadre déontologique.

1. Accorder des mandats uniquement à des dirigeants d'entreprise exerçant effectivement un pouvoir de direction.
2. Faire respecter des limitations dans les mandats (nombre, durée, conditions d'exercice).
3. Adopter une charte de prévention des conflits d'intérêts.

### Pour une transition réaliste : le passage d'un système à l'autre

L'objectif est de soutenir une transformation totale.

1. Tenir un registre national de l'ensemble des mandats, permettant de ne renouveler que ceux qui sont nécessaires.
2. Susciter un travail du Cnis (Conseil national de l'information statistique) sur le financement du paritarisme, pour éclairer les choix.
3. Supprimer, en deux ans, les prélèvements de 0,016 % pour le paritarisme et de type 0,15 % dans l'artisanat.



# Propositions de partenaires sociaux

---



- 34 Financement du syndicalisme :  
un enjeu démocratique  
• Pierre Gattaz
- 37 Pour l'autonomie patronale  
• Jean-Claude Volot
- 40 Reconnaître aussi  
les contributions  
d'intérêt général  
• François Asselin
- 44 Une priorité : clarifier le rôle  
des partenaires sociaux  
• Carole Couvert

# Financement du **syndicalisme** : un enjeu démocratique

Pierre  
**Gattaz**

Président du Medef.



Il a publié dans *Constructif* :

- « Le lien entre mobilité, logement et travail », n° 44, juin 2016.

**Patronat et syndicats doivent évoluer. Leur financement ne doit plus procéder de la machinerie paritaire, elle-même à réformer. Il doit reposer sur les contributions des adhérents, afin de fournir les services attendus et de rehausser image et qualité des corps intermédiaires.**

Il est important de s'interroger, au Medef, sur nos principales responsabilités, notamment celles relatives au paritarisme. À ce sujet, la question du financement du syndicalisme, qu'il soit de salariés ou patronal, revient en boucle. C'est en tant que tel un enjeu fondamental. Elle doit cependant être abordée dans sa globalité, c'est-à-dire en examinant de front le financement des partenaires sociaux et des organismes paritaires.

Car, dans les critiques récurrentes sur le financement des syndicats patronaux ou de salariés, les fonds paritaires sont souvent cités comme étant la preuve d'un syndicalisme sous perfusion de fonds publics.

### **Des progrès de transparence, qui restent insuffisants**

Mais de quoi parle-t-on quand on évoque ces fonds paritaires ? Il s'agit essentiellement de fonds qui sont versés par des organismes paritaires aux acteurs du paritarisme que sont les fédérations professionnelles, les organisations interprofessionnelles (Medef, CPME et U2P), les organisations syndicales, « pour leurs activités concourant au développement et à l'exercice de missions d'intérêt général ». Depuis la loi de 2014, ces fonds passent désormais essentiellement par un organisme (AGFPN) qui est contrôlé régulièrement, ce qui présente l'avantage de la transparence. Dans le cas du Medef, ces fonds paritaires représentent environ 30 % de son budget global. Ils ont servi, ces dernières années, à financer des actions essentiellement en lien avec l'apprentissage et la formation professionnelle, notamment des actions de communication, et un réseau de spécialistes dans les régions.

La loi de 2014 a donc permis de faire progresser la transparence dans les financements : on sait désormais qui touche combien. La situation est-elle pour autant satisfaisante ? Comme tout entrepreneur, on répond sans hésiter non. Car on peut formuler au moins deux critiques majeures à ce système.

Tout d'abord, la portée très générale des activités finançables par ces fonds concourt à une impression de mélange des genres tenace et malsaine. S'agit-il d'activités réellement dédiées à ces actions générales ou est-ce le financement du fonctionnement normal ? La course à la représentativité à laquelle on a assisté ces dernières années est en partie liée à la possibilité pour toute organisation représentative de percevoir une partie de ces fonds en fonction de son nombre d'adhérents. La stratégie institutionnelle est alors claire : on propose des adhésions pas chères afin de recruter des adhérents et on finance la structure et les services avec ces fonds. On est, dans cette logique, bien loin d'une dynamique vertueuse de recrutement d'adhérents qui cotisent à la hauteur de ce qu'ils attendent.

Le principe même d'un financement spécifique « automatique » dédié à des opérations générales ne pousse pas à l'excellence. C'est un phénomène bien connu et très humain. La récurrence annuelle de ce financement, décorrélée de la pertinence et de l'efficacité des actions financées, n'incite pas à une utilisation optimisée des fonds. On peut donc observer dans nos organisations des démarches souvent intéressantes, mais parfois incomplètement optimisées ou négociées. On essaie d'agir de manière intelligente et pertinente, mais on se retrouve dans la situation de « faire tourner les camions » pour éviter le risque de voir les financements disparaître l'année suivante. Ce n'est ni satisfaisant, ni pertinent.

## Alors, que faire ?

Il faut, tout d'abord, poser un principe ferme : le financement des syndicats, qu'ils soient patronaux ou de salariés, doit relever exclusivement d'une adhésion volontaire et d'une offre de services claire. Aujourd'hui, on en est loin ! Et si on ne l'affirme pas nettement, nous n'y arriverons jamais. Cette évolution doit se faire nécessairement de manière progressive, mais il me semble que l'on peut avancer rapidement de manière pragmatique, en deux étapes.

D'abord, en revoyant le cadre du paritarisme. Devons-nous rester dans tous les organismes paritaires qui génèrent tant de frais de gestion et justifient le versement de ces fonds ? C'est la première question à se poser. Quel rôle ont les partenaires sociaux ? Sont-ils encore en responsabilité et décisionnaires ou ne sont-ils là que pour valider des décisions prises ailleurs ? Trop de nos outils paritaires ont été distordus dans le temps, par exemple du fait de l'interventionnisme de l'État, et nous ne faisons plus que siéger sans apport important. La revue critique des organismes qui relèvent encore du paritarisme apparaît donc comme le premier travail indispensable. De cette revue découlera l'ampleur du financement paritaire à maintenir pour nos organisations syndicales. À titre d'exemple, on peut se demander aujourd'hui si, au vu des projets et des perspectives gouvernementales dans ce domaine, le maintien d'une gouvernance pseudo-paritaire dans l'assurance chômage fait encore sens. Le strapontin sur lequel le gouvernement nous a assis est à la fois inconfortable et exposé à la vindicte de nos compatriotes. Et on ne voit même pas bien le film !

Ensuite, en créant les conditions nécessaires pour développer des services pertinents aux adhérents actuels et futurs, qu'ils soient salariés ou patronaux. Pour les organisations patronales, cela passe évidemment par des branches plus fortes, mieux structurées et sachant se positionner sur des sujets économiques clés et de transformation pour leurs adhérents. Parmi ces sujets, on peut citer l'international et l'exportation, les mutations économiques en cours, le financement, le management, les besoins en compétences, etc. Les branches ne seront fortes que si elles se placent dans une démarche de conquête et d'accompagnement au développement de leurs adhérents. Et cette dynamique doit se faire d'abord autour des sujets économiques qu'elles ont négligés depuis trop longtemps. La démarche de regroupement des branches a été lancée il y a un petit moment maintenant. Mais elle est encore trop lente et devrait être accélérée. Nous avons besoin

d'objectifs plus ambitieux, tant il est vrai qu'aucune organisation n'a naturellement envie de fusionner avec une autre. Cette question du regroupement pourrait se poser aussi (pourquoi ne serait-ce pas le cas ?) pour les organisations interprofessionnelles. Est-il encore pertinent d'avoir trois organisations nationales (Medef, CPME et U2P) dont 90 % des sujets traités sont objectivement les mêmes ? Les entreprises ne sont-elles pas en droit de demander d'économiser des ressources et des compétences, tout en améliorant le service aux adhérents ? Cette fragmentation est source de fragilité et de coûts et génère ce recours aux financements paritaires ou publics.

## Des questions similaires pour les syndicats de salariés

Pour les organisations de salariés, la question est la même : on cite souvent le dynamisme des syndicats allemands, mais il faut se rappeler qu'il n'existe en Allemagne qu'un seul syndicat par grand secteur d'activité économique. On en est loin en France, où nos cinq syndicats de salariés sont en compétition dans l'ensemble des champs professionnels, ce qui limite leur capacité à peser réellement. À cet égard, on nous oppose souvent que, en ce qui concerne les organisations de salariés, on ne peut exiger d'elles qu'elles soient financées uniquement par leurs adhésions. Certains évoquent des idées de financement par le biais de chèques syndicaux distribués à tous les salariés par les entreprises. Tout cela ne me semble pas pertinent. Je crois qu'il faut désormais éviter tout financement « automatique » de notre syndicalisme, qu'il soit patronal ou de salariés.

## Un sujet fondamental, qui n'est pas uniquement technique

Voilà quelques pistes d'action sur l'évolution possible du financement du paritarisme et donc sur l'exercice du syndicalisme. Ce débat est nécessaire et pertinent et je félicite la Fédération Française du Bâtiment de l'avoir posé avec cette acuité. Il appartiendra à la prochaine équipe élue à la tête du Medef de discuter de ces évolutions avec les adhérents, puis de les mettre en œuvre. Contrairement à ce que pensent certains, ce n'est pas un sujet technique : c'est un débat de fond qui touche à l'essence de notre démocratie sociale.

À l'heure où les corps intermédiaires sont critiqués et en partie démonétisés, il est crucial que leur financement soit débattu pour renforcer encore les démarches de transparence, d'éthique et d'efficacité. Il en va de leur crédibilité. Et donc de leur pérennité. ●

# Pour l'**autonomie** patronale

Jean-Claude  
**Volot**

PDG de Dediennne Aérospace, ancien vice-président du Medef,  
ancien président de l'AGFPN.



**Un monde patronal faible et éclaté est aujourd'hui contraint de financer le paritarisme par une contribution de 0,016 % de la masse salariale privée. C'est une mauvaise solution. La représentation patronale doit viser l'autonomie financière.**

**L**e financement du paritarisme est une affaire sérieuse. Et les solutions dégagées jusqu'à aujourd'hui ne sauraient pleinement contenter ceux qui aspirent à l'indépendance et à la clarté. L'idée de créer un fonds de financement pour le dialogue social était évoquée depuis longtemps. Le dispositif est né en 2014, avec un fonds dirigé paritairement par les organisations patronales et les organisations syndicales représentatives au niveau national et interprofessionnel. Il est constitué sous la forme d'une association nommée Association de gestion du fonds paritaire national (AGFPN). L'ensemble ne peut que susciter des réserves sur les principes, voire de la franche opposition dans les perspectives.

### **Un risque de tutelle politique et de dérives budgétaires**

Sur le plan des principes, les organisations patronales n'ont pas à être financées de la sorte. Il faut se souvenir de la manière dont les politiques ont mis la main sur les chambres de commerce. Celles-ci, qui étaient d'essence entrepreneuriale, sont progressivement devenues un outil public, un instrument d'abord au service des politiques publiques et non plus des entreprises. C'est exactement la même chose qui va se passer avec le système construit autour des fonds paritaires. Car le rêve du politique, qu'il soit de gauche, de droite ou du centre, est de tout contrôler, surtout ce qu'il ne maîtrise pas, même s'il n'a ni compétence ni responsabilité pour cela!

La dérive a d'ailleurs débuté dès la création de l'AGFPN, qui a rapidement vu grossir ses dépenses et ses perspectives de coûts. Par exemple, lors du débat sur les ordonnances, un problème se posait, celui du remboursement des notes de frais des dirigeants syndicaux participant aux négociations collectives et venant des entreprises de moins

de 50 personnes. La solution est venue du nouveau « machin » et l'on a dit : « Un seul guichet : l'AGFPN! » La jeune institution, devenant un prestataire de services, est en phase de cristallisation. Le risque – élevé – est de voir cette structure s'étendre et s'épaissir, embauchant des salariés, dépensant en fonctionnement plus qu'en services utiles, avec une efficacité qui ira décroissante. Et un niveau d'inefficacité qui, d'ici quelques années, pourrait être important. Aujourd'hui, la structure est efficace, car avec peu de gens, elle réussit à faire un énorme travail. Mais il est très probable que les choses changeront, dans le mauvais sens hélas...

### **Une contribution patronale à la légitimité très discutable**

Concrètement et pratiquement, l'AGFPN repose principalement sur une cotisation patronale de 0,016 %. L'AGFPN capte donc une contribution des employeurs, prélevée sur l'ensemble des salaires du secteur privé. Première question, parmi tant d'autres, pourquoi le secteur public ne vient-il pas participer à l'opération ? L'argent du secteur privé transitant par l'AGFPN ne sert-il pas à faire fonctionner aussi le secteur public syndical ? Il faut poser ce type de question. Il faut également dire combien les courroies de financement du paritarisme peuvent dysfonctionner.

Or, le monde patronal est faible. Face, notamment, aux importants problèmes et défis du paritarisme, la représentation patronale n'est pas capable de s'assumer. C'est pourtant un monde efficace et dur de *business plans*, de comptes d'exploitation prévisionnels, de trésoreries à respecter et de quantité d'autres obligations. Mais ces exigences vécues et respectées dans les entreprises, la partie patronale, malgré des déclarations d'intention, ne les applique pas quand il s'agit de gestion des organismes paritaires.

## Des perspectives inquiétantes

La loi sur la représentativité, qui est, au demeurant, une bonne chose, a montré qu'il y avait 800 organisations patronales représentatives, dont on pouvait mesurer le poids et qui pouvaient prétendre à un financement lié au paritarisme. On a essayé d'en réduire le nombre à 500. Dans ce contexte de dispersion, l'AGFPN, que nous avons essayé de tenir pour qu'elle coûte le moins possible avec peu d'effectifs, risque l'explosion. Car il s'agira de gérer de nombreux petits comptes, avec de nécessaires vérifications récurrentes.

Autre sujet, la collecte : on a commencé avec une prévision de 73 millions d'euros ; en 2016 on était déjà à plus de 90 millions d'euros ! Le système, comme d'ailleurs tout mécanisme assis sur un prélèvement de ce type, s'avère inflationniste. Il le sera encore plus demain. En raison de la diminution du chômage et de la reprise de l'emploi, les ressources tirées du 0,016 % vont croître. Croyez-vous pourtant que l'on va corriger le 0,016 % en 0,015, 0,014 ou 0,013 % ? Rien n'est moins certain. Il va donc falloir que le monde patronal négocie durement la baisse du 0,016 %.

## Solidarité et autonomie patronales

Le mal est là... Maintenant, il faut le gérer dans la perspective d'une moindre charge des entreprises. À cet effet, il faudrait que les différentes composantes du patronat soient davantage solidaires pour mieux contrôler le montant de la contribution, la collecte et l'attribution des fonds.

Ces sujets d'autonomie et de solidarité patronales sont importants. Pourquoi certaines fédérations professionnelles peuvent-elle se passer du financement de l'AGFPN ? C'est le cas de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) comme du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas). Cette autonomie est rendue possible car, au Gifas, nous demandons une cotisation qui correspond à la prestation que nous assurons à nos adhérents. Et nos adhérents ne discutent pas la cotisation. Dans ces conditions nous n'avons pas besoin de l'AGFPN, que pourtant nous finançons.

Il faut avoir à l'esprit quelques ordres de grandeur simples sur ce que coûte une adhésion patronale à une ETI française de 300 personnes sur le territoire national. L'adhésion au Medef, c'est environ 50 euros par salarié, au Gifas, environ 90 euros, et pour l'AGFPN, environ 10 euros. Cela veut dire que, pour avoir une couverture syndicale patronale correcte, il faut verser environ 150 euros par salarié. Pour les PME de 50 personnes, on retrouve sensiblement les mêmes chiffres, car la solidarité interentreprises permet d'étaler le coût par salarié. À côté de cela, le Gifas assure des prestations de services aux entreprises qui leur sont facturées.

Penchons-nous sur le niveau confédéral et ses déclinaisons territoriales. Il importe que ces structures vivent de et par leurs adhérents. Certaines antennes locales du Medef sont moribondes. Elles ne font rien pour aller chercher des adhérents afin de se développer. D'autres sections du Medef sont extraordinaires, avec un vrai travail vers les entrepreneurs, les aidant, les conseillant, les renseignant tous les jours.

Globalement, ce qu'il faut viser, c'est notre autonomie, avec une solidarité entre métiers. Au Medef, il y a 80 fédérations. Certaines sont miséreuses pour des raisons historiques. Les métiers de la céramique par exemple, en voie de disparition, peuvent nécessiter une solidarité patronale. Des fédérations plus favorisées, comme le Gifas, peuvent y concourir.

Du côté des organisations de salariés, il importe que nous puissions en dire quelques mots, même si nous n'avons évidemment pas la légitimité pour faire des propositions en leur nom. Je note simplement, personnellement, qu'elles ont des moyens. La CGT dispose d'environ 1 milliard d'euros d'excédents ; la CFDT, d'une bagatelle de 600 millions d'euros. Avec de telles réserves, une contribution patronale n'a évidemment aucun sens.

Certes, c'est aux organisations de salariés de se réformer et de proposer pour elles-mêmes. Du côté patronal le maître mot doit être celui d'autonomie. J'espère, à cet égard, que le nouveau président du Medef sera bien inspiré, en créant une commission sur l'autonomie des organisations patronales. ●

# Reconnaître aussi les contributions d'intérêt général

François  
**Asselin**

Président de la CPME.



**Il a publié dans *Constructif* :**

- « Moins réguler, mieux réguler », n° 44, juin 2016.
- « Des valeurs solides, porteuses d'avenir », n° 30, novembre 2011.
- « Association Hermione-La Fayette. Faire renaître une ville grâce à un vaisseau », n° 5, juin 2003.

Faire reposer le financement du syndicalisme sur les seules cotisations des adhérents est une belle idée. Mais il faut également prendre en considération la structuration des réseaux et des territoires, tout comme les missions concourant à l'intérêt général. Les corps intermédiaires méritent de voir leurs contributions mieux reconnues et leurs ressources stabilisées.

### Retours d'expériences

Il y a plusieurs années, en entrant pour déjeuner dans un restaurant fréquenté par nombre d'entrepreneurs, je croise un adhérent de la Fédération Française du Bâtiment (FFB), dont j'étais alors vice-président. Au cours d'un échange banal, il me dit ne pas vouloir renouveler son adhésion. « À quoi ça sert ? » m'interroge-t-il.

Ce même adhérent, nous l'avions sorti d'une affaire plutôt mal engagée pour lui auprès d'un maître d'ouvrage. L'intervention de la FFB avait été déterminante.

Ma réponse fut aussi amère que cinglante, tant parfois la mémoire peut être courte. Combien de jours pris sur le temps personnel et professionnel pour défendre, pas seulement une entreprise ou un entrepreneur, mais le bien commun de toutes les entreprises et leurs dirigeants ? Combien de rendez-vous, d'énergie dépensée pour lutter contre la fraude au détachement, le système absurde de la pénibilité, le non-respect des délais de paiement, l'absence de garantie de paiement ? Combien de temps dédié à l'engagement dans des démarches de progrès pour tirer toute une profession vers le haut ?

Oui, une fédération professionnelle peut servir à cela. Si, dans un environnement pas toujours porteur, sinon parfois hostile à l'entreprise, il n'y avait des femmes et des hommes qui, avec abnégation et pugnacité, consacrent une partie de leur dynamisme pour aider ceux qui, peut-être faute de temps ou souvent de choix, ne s'engagent pas pour le bien commun, notre univers serait bien plus triste et certainement plus cruel.

Une autre expérience marquante fut celle dont j'ai pu être témoin lorsque, président de la CPME de mon territoire, avec d'autres collègues, nous avons pris à bras le corps les dossiers RSI explosifs de certains de nos adhérents, à qui nous avons trouvé des solutions. Ceux qui pestaient le plus, avec raison, il faut le dire, mais sans solution, étaient les indépendants qui n'adhéraient nulle part !

### D'abord des adhérents et des cotisations...

Si l'engagement est souvent porté par l'altruisme, il ne peut exister sans moyens. Payer une cotisation est essentiel si l'on veut donner « corps » à ces « intermédiaires ». Il n'y a pas de démocratie moderne sans corps intermédiaires à qui l'on permet d'être acteurs et responsables. Leur action, reposant sur le principe de subsidiarité, ne peut être efficace sans un engagement collectif de la base, à savoir, en premier lieu, des adhérents.

**Si l'engagement est souvent porté par l'altruisme, il ne peut exister sans moyens. Payer une cotisation est essentiel si l'on veut donner « corps » à ces « intermédiaires ».**

Pour rendre un syndicat efficace, il faut donc des cotisations des adhérents, c'est tellement évident ! Mais l'autre intérêt est également d'importance : c'est l'indépendance.

Pour développer les ressources de l'organisation, des leviers existent. L'action syndicale peut motiver une adhésion militante (trop rare hélas). Le développement de services permet aussi une adhésion « de prestation ». Le réseau et, à travers lui, les possibilités de développer son activité représentent l'adhésion « d'intérêt ».

Ce modèle économique fondé intégralement sur la cotisation, s'il n'est pas impossible à construire, reste très difficile à tenir.

### **Ce modèle économique fondé intégralement sur la cotisation, s'il n'est pas impossible à construire, reste très difficile à tenir.**

#### **... mais aussi d'autres sources pour contribuer à l'intérêt général**

En effet, l'action d'un syndicat ne peut pas être uniquement « marchande ». Bien souvent, le cœur de ses missions concerne l'intérêt général. Ces missions sont incontournables. Et d'ailleurs, les corps intermédiaires ne sont-ils pas intrinsèquement faits pour cela ?

On cite souvent les pays du Nord ou l'Allemagne pour la qualité de leurs corps intermédiaires. Il faut cependant savoir que, dans nombre d'entre eux, afin de répondre à cette mission d'intérêt général, la cotisation est obligatoire. Ou bien, s'il n'y a pas de cotisation, il n'y a pas d'accès aux conventions sectorielles ou à certains régimes (assurance chômage, santé-prévoyance, etc.).

En France, très peu de branches vivent à 100 % des cotisations de leurs adhérents, et ce n'est le cas d'aucun syndicat interprofessionnel. Ainsi, au fil des ans, beaucoup se sont laissés aller à des taxes diverses et variées sur l'assiette des salaires de leur branche. C'est le fameux 0,15 % dans l'artisanat !

La réforme de 2014 concernant le financement des syndicats et des organisations professionnelles a posé une nouvelle pierre, avec la création de l'Association de gestion du fonds paritaire national (AGFPN). Cet organisme a pour mission de redistribuer les sommes collectées à partir de la cotisation de 0,016 % appliquée à la masse salariale du secteur marchand vers les syndicats et organisations professionnelles. Sa création avait pour but de clarifier

des circuits qui, par le passé, ressemblaient à des méandres, avec une opacité qui alimentait, à tort ou à raison, beaucoup de fantasmes.

#### **Des principes pour reconstruire le financement du paritarisme**

La reconstruction du financement du paritarisme doit reposer sur des principes. D'abord, la transparence. Un euro dépensé doit être un euro justifié. Ensuite, le fléchage. Si l'AGFPN est le collecteur puis le distributeur, pourquoi laisser perdurer des taxes annexes ou d'autres contributions échappant à l'association sommitale ? Pour finir, le plafonnement. Les recettes ne doivent pas dépasser les besoins des destinataires. Plafonner les ressources, en faisant le cas échéant baisser le taux d'appel (0,016 % aujourd'hui), relève du simple bon sens.

### **La reconstruction du financement du paritarisme doit reposer sur des principes. D'abord, la transparence. Un euro dépensé doit être un euro justifié. Ensuite, le fléchage.**

Ce « patrimoine » appartient avant tout à ceux qui paient. Ainsi, les branches pouvant percevoir des subsides de l'AGFPN et les organisations interprofessionnelles doivent bénéficier de la juste mesure de cette dotation collective afin d'assurer leurs missions d'intérêt général. Toute autre recette émanant d'une taxation obligatoire devrait être interdite, cela pour éviter tout dévoiement et faire en sorte que les entreprises ne paient pas deux fois. Si seulement chacun respectait déjà ces principes, un grand pas serait fait !

Bien évidemment il faut, en parallèle, développer les effectifs des adhérents pour les raisons déjà évoquées.

#### **Vivre uniquement des adhésions n'a rien d'évident**

Certaines branches ont pu, de façon très intelligente, faire remonter au fil des ans des moyens issus des adhésions directes et ainsi se constituer un vrai réseau efficace. L'exercice est beaucoup plus compliqué au niveau interprofessionnel.

En effet, les adhésions proviennent de deux sources : les branches et les territoires.

Si toutes les branches multi-adhérentes (Medef, CPME, U2P) respectaient, dans leur cotisation, ne serait-ce que le poids de la représentativité, la CPME serait certainement la première organisation inter-professionnelle à vivre à 100 % des cotisations de ses adhérents ! Mais, entre patrons, l'arithmétique n'est pas toujours une science exacte. Passons...

Reste les territoires. Le niveau interprofessionnel n'ayant pas de « véhicule » national pour lever le fruit des cotisations des adhérents directs, l'exercice incombe aux départements, à travers un bulletin d'adhésion renouvelé chaque année. Tout cela est tout à fait normal. C'est au plus proche de l'entreprise que doit se développer la relation syndicale. Du coup, le réseau ne peut se développer qu'en allant prospecter l'adhérent, et pour prospecter l'adhérent il faut des services, et pour mettre en place des services, il faut des moyens. Bref, le serpent se mord un peu la queue...

En définitive, certains territoires y arrivent, en mettant l'accent sur ce qui paye le plus, c'est-à-dire l'action marchande dite « de services ». Il ne faut pas, pour autant, oublier ce qui ne « paye pas », à savoir l'action pour le bien commun. Il arrive même parfois que certains de nos adhérents nous reprochent ces services. Des actes « marchands » peuvent, en outre, entrer frontalement en concurrence avec l'activité de certains adhérents. Rien n'est simple !

**En résumé, si la proposition paraît fondée – toute organisation doit vivre uniquement des cotisations – le réalisme conduit à être beaucoup plus nuancé.**

Un autre levier de recettes réside dans les partenariats. Les grandes sociétés ont les moyens de contractualiser. Il pourrait être alors tentant d'accepter un gros chèque d'un grand groupe, surtout lorsque l'on représente le tissu des PME et TPE. Dans ce cas, où met-on la barrière de l'indépendance ?

En résumé, si la proposition paraît fondée – toute organisation doit vivre uniquement des cotisations – le réalisme conduit à être beaucoup plus nuancé.

### La mort du syndicalisme d'appareil

Penser le financement des organisations professionnelles et des syndicats doit reposer sur une analyse générale du syndicalisme. Nous sommes à une étape cruciale, avec un syndicalisme d'appareil qui se meurt. Et c'est tant mieux. Seul doit perdurer le syndicalisme de projet et d'idées.

Repoussons les critiques courantes selon lesquelles les corps intermédiaires ne servent à rien. Si l'on veut que les corps intermédiaires soient utiles, mettons-les dans une position leur permettant d'assurer leur pleine et entière responsabilité ! En l'état du dossier, les gouvernements successifs ont leur part de responsabilité.

Concrètement, il est nécessaire de faire évoluer la législation permettant aux organisations professionnelles de proposer des services marchands. Il faut afficher et faire vivre les principes, édictés plus haut, autour de ce que doit être le fonctionnement d'une adhésion collective. Et, pour finir, il convient de nourrir une évolution progressive par le haut pour redonner tout son sens au syndicalisme. ●

# Une **priorité** : clarifier le rôle des **partenaires** sociaux

Carole  
**Couvert**

Vice-présidente du Conseil économique, social  
et environnemental (CESE), présidente d'honneur  
de la CFE-CGC.



La réforme du financement des organisations syndicales et professionnelles est bien moins prioritaire que la révision de leurs prérogatives et missions. Mieux reconnaître et soutenir l'apport du militantisme au service du collectif, notamment dans le cadre d'un syndicalisme d'adhésion, doit être un préalable à tout changement d'ordre technique.

Un financement est toujours au service d'un projet, d'une mission. Cela est encore plus vrai lorsqu'il s'agit de financements publics, pour l'utilisation desquels les contribuables, que nous sommes chacune et chacun, sont en droit de demander des comptes. Donc, avant de revoir les règles de financement du paritarisme, et, par ricochet, du dialogue social et des partenaires sociaux en France, faut-il commencer par clarifier le rôle et les missions qui leur sont confiés. Ce n'est qu'une fois cette clarification opérée qu'il sera possible de parler de révision des règles de financement. Car la question essentielle est : un financement pour faire quoi et au service de qui ?

**La question essentielle est : un financement pour faire quoi et au service de qui ?**

**Des règles de financement qui ont déjà évolué, mais un blason qui reste à redorer**

Il ne faut pas oublier que les règles ont déjà évolué en la matière. En effet, la loi du 20 août 2008 est venue clarifier les règles de représentativité et mettre davantage de transparence en matière de financement. Ainsi, depuis 2008, les comptes des différentes confédérations syndicales, qu'elles soient patronales ou représentant les salariés, doivent être certifiés par des commissaires aux comptes et publiés sur le site Internet Journal-offi-

ciel.gouv.fr. Un décret du 28 décembre 2009 en précise les modalités, en fonction du niveau de ressources des organisations syndicales et professionnelles. Ces comptes sont publics, tout le monde peut donc y accéder en toute liberté, gratuitement. Depuis la loi de 2008, et avec les différents décrets d'application, la transparence financière est devenue un critère à part entière de la représentativité. Ce qui signifie que toute anomalie constatée peut faire perdre sa représentativité à l'ensemble d'une organisation.

Au-delà des questions techniques de financement, il est urgent de redorer le blason du dialogue social. En effet, les partenaires sociaux, qu'ils représentent le patronat ou les salariés, sont des corps intermédiaires constitués qui défendent les intérêts de leurs adhérents. À cet effet, ils sont organisés et structurés sur l'ensemble du territoire, y compris outre-mer. En cas de difficulté, il y a un interlocuteur clairement identifié afin d'essayer de dialoguer et de trouver une solution acceptable par les deux parties. Dans une période de montée du populisme et de la démagogie, ces corps intermédiaires constitués représentent donc l'un des derniers remparts contre l'anarchie. Il est urgent, dans ce contexte, de redonner toutes ses lettres de noblesse au dialogue social, en commençant par sortir des clichés autour d'un syndicalisme qui se résumerait à des blocages ou des manifestations.

**Au-delà des questions techniques de financement, il est urgent de redorer le blason du dialogue social.**

## Mieux connaître le monde syndical

Comme en politique, l'offre syndicale est plurielle. Il existe des syndicats dits réformistes, c'est-à-dire ayant la volonté et la capacité de prendre en compte tant l'intérêt de l'entreprise que celui des salariés qu'ils représentent. Il y a urgence à faire davantage connaître ce courant dans les médias, mais aussi à l'enseigner à nos jeunes, qui trop souvent ne découvrent le syndicalisme qu'à l'occasion d'accidents dans leur parcours professionnel.

Le syndicalisme français s'est construit à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et s'est structuré au sortir de la guerre. Aujourd'hui, il appartient aux partenaires sociaux, patronaux ou représentant les salariés, de mener eux-mêmes cette réflexion sur ce que doivent être le syndicalisme et le dialogue social du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette réflexion nécessite du courage de la part des dirigeants syndicaux, afin qu'ils soient eux-mêmes à l'origine de l'évolution du mouvement syndical français et qu'elle ne leur soit pas imposée par un gouvernement, quelle que soit sa couleur.

Il est également urgent de revoir le rôle et les missions qui sont confiés aux partenaires sociaux afin de coller aux aspirations des plus jeunes. C'est la condition *sine qua non* pour éviter qu'arrive dans la sphère syndicale ce qui s'est passé en politique lors de la dernière élection présidentielle, avec l'explosion des modèles historiques.

## Il est également urgent de revoir le rôle et les missions qui sont confiés aux partenaires sociaux afin de coller aux aspirations des plus jeunes.

### Élections professionnelles et adhésions personnelles : deux critères

Aujourd'hui certains parlent de faiblesse du mouvement syndical compte tenu du faible taux d'adhérents. Ces personnes oublient un détail de poids. Lors de la révision des règles de la représentativité en 2008, le législateur a fait le choix du critère électif pour mesurer la représentativité de chaque organisation. Il n'a pas fait le choix du nombre d'adhérents mais bien celui du résultat aux élections professionnelles. C'est donc ce dernier critère qui permet de mesurer l'audience de chaque syndicat dans les entreprises, branches professionnelles et au niveau interprofessionnel.

Dans ces conditions, si demain les règles de financement venaient à être modifiées, il serait alors primordial de redonner du poids à l'adhésion syndicale en France. En effet, une personne adhère aujourd'hui à une organisation syndicale parce qu'elle a des valeurs, des convictions, parce qu'elle a envie de faire bouger les lignes dans son entreprise et, parfois, parce qu'elle est confrontée à une difficulté dans son parcours professionnel. Mais tous les salariés bénéficient de ce que les partenaires sociaux négocient, qu'ils soient adhérents ou non à une organisation syndicale. C'est ce dernier aspect qu'il est important de changer avant toute modification des règles de financement.

### Un syndicalisme d'adhésion au service du collectif

Il existe deux possibilités pour renforcer les adhésions. La première consiste à rendre obligatoire l'adhésion à une organisation syndicale. Une telle option nécessiterait une modification de la Constitution, qui prévoit de façon explicite « *la liberté d'adhérer ou non à une organisation syndicale* ». Et cela ne colle pas à la culture française. La deuxième, compatible avec la Constitution, serait de réserver le bénéfice de la négociation collective aux seuls adhérents des organisations syndicales, qu'elles soient signataires ou non de l'accord. Cette deuxième proposition a de nombreuses vertus. Tout d'abord, elle inciterait les salariés à s'intéresser davantage aux négociations dans leurs entreprises. Elle contribuerait à augmenter la responsabilité pesant sur les épaules des négociateurs, qui auraient ainsi davantage de comptes à rendre. Il s'agit là d'un syndicalisme d'adhésion.

Augmenter le taux d'adhésion à des organisations syndicales, c'est amorcer une spirale vertueuse, celle de l'engagement et de l'implication dans la vie de son entreprise, celle également de la responsabilité des partenaires sociaux et plus particulièrement des négociateurs.

Si une personne s'intéresse davantage à la vie et au fonctionnement de son entreprise, peut-être aura-t-elle également une plus grande sensibilité à la vie de la Cité, au sens historique du terme, c'est-à-dire à la politique. Renforcer l'adhésion syndicale, c'est finalement redonner envie de s'impliquer et de s'engager pour le collectif au sens noble.

Cette clarification du rôle et des missions des partenaires sociaux, préalable à toute évolution des règles de financement, va nécessiter du courage de

la part des dirigeants syndicaux. En effet, le changement fait souvent peur. Les leaders vont devoir faire œuvre de pédagogie et lutter contre toutes les résistances au changement. C'est pour cela qu'ils doivent être à l'origine de ces évolutions, et non les subir.

### **Cette clarification du rôle et des missions des partenaires sociaux, préalable à toute évolution des règles de financement, va nécessiter du courage de la part des dirigeants syndicaux.**

#### **Mieux reconnaître l'importance et l'apport des militants syndicaux**

Le dialogue social est avant tout une question de femmes et d'hommes. Pour avoir un dialogue social de qualité, il faut des femmes et des hommes engagés et motivés. En parallèle à la clarification du rôle et des missions des partenaires sociaux, et toujours avant toute révision des règles de financement, se profile un autre chantier prioritaire : celui de la reconnaissance des acteurs du dialogue social.

Actuellement, dans les meilleurs accords de droits syndicaux, les militants sont reconnus à la moyenne de leur catégorie. Cela n'est plus acceptable. Si nous voulons des femmes et des hommes engagés et motivés, si nous voulons voir arriver de jeunes militants, il doit être enfin admis de les reconnaître individuellement en fonction des compétences qu'ils acquièrent durant leur mandat.

Aujourd'hui militer, s'engager dans une organisation syndicale, c'est un acte et un engagement citoyens au service du collectif. C'est même souvent un véritable sacerdoce !

Pour attirer les meilleurs militants, ces derniers doivent donc acquérir la juste reconnaissance de leur implication. C'est également à cette condition que le militantisme syndical pourra devenir un temps normal du parcours d'un salarié, quel que soit son niveau dans l'entreprise, y compris pour des salariés de l'encadrement ou des cadres dirigeants.

En résumé, avant tout changement dans les règles de financement, trois chantiers prioritaires doivent être traités :

1. Clarifier le rôle et les missions confiées aux partenaires sociaux et redonner, dans ce cadre, du poids et de l'intérêt à l'adhésion syndicale.
2. Faire de la pédagogie autour de leurs nouveaux rôles, afin qu'ils soient connus du plus grand nombre, y compris de nos étudiants. Un tour de France du dialogue social pourrait ainsi être envisagé.
3. Reconnaître les femmes et les hommes qui s'engagent, notamment en préparant leur reconversion, afin qu'ils remettent au service de l'entreprise tout ce qu'ils ont appris dans leurs fonctions syndicales.

C'est à ces conditions seulement qu'il sera possible d'envisager une révision des mécanismes de financement du dialogue social et des partenaires sociaux en France. ●

# Colloque de la FFB à l'Assemblée nationale, le 15 février 2018

## Financement des organisations patronales : vers un syndicalisme indépendant



Gérard Adam, Nicolas Beytout, Nicolas Perruchot et Jean-Claude Volot.



Nicolas Perruchot, Pierre Gattaz, François Asselin, Jacques Chanut, Geoffroy Roux de Bézieux, Patrick Mignola, Jean-Claude Volot, Viviane Chaine-Ribeiro et Gérard Adam.



*François Asselin, Jacques Chanut et Pierre Gattaz.*



*Carole Couvert, Julien Damon, Nicolas Beytout, Serge Papin et Agnès Verdier-Molinié.*



# Les auteurs de *Constructif*



Marc Abélès - Jean-Philippe Acensi - Gérard Adam - Michel Aglietta - Christophe Aguiton - Hippolyte d'Albis - Alain Albizati - Jean-Louis Albizati - Howard Aldrich - Laurent Alexandre - Carol Allain - Guillaume Allègre - Luc Alloin - Mohed Altrad - Jean-François Amadieu - Frédérique Amaoua - Jean-Marc Ambrosini - Christophe André - Fanny Anor - Paul-Henri Antonmattei - Benoist Apparu - Jacques Arnould - Jean-Pierre Arrignon - Luc Arrondel - Jean Arthuis - François Ascher - Gérard Aschieri - Philippe Askenazy - François Asselin - Henri Atlan - Jacques Attali - Loïc Aubrée - Antoine d'Autume - Jean-Marc Ayrault - Georges Azouze - André Babeau - Christophe Babinet - Christian Babusiaux - Franck Badaire - Dominique Baert - Christian Baffy - Georges Balandier - Bob Baldwin - Aydemir Balkan - Jean-Pierre Balligand - Francesco Bandarin - Ludivine Bantigny - Pascal Barbier - Dominique Barella - Jacques Barraux - Isabelle Barth - Nicolas Barthe - Jacques Barthélémy - Édouard Bastien - Charles de Batz - Franck Baudino - Thomas Bauer - Philippe Baumard - Patrick Bayle - Alain Bazot - Claire Bazy-Malaurie - Jean-Claude Beacco - Jean-Pierre Beaudoin - Alain Beaujard - Jean-Léon Beauvois - Alain Béchade - Ulrich Beck - Catherine Becquelin - Valérie Becquet - Charles Beigbeder - Christian Béligon - Edwige Belliard - Sandrine Benaïm - Francine Benguigui - Taoufik Ben Mabrouk - Jean-Louis Benoît - Fouad Benseddik - Alain Bentolila - Pervenche Beres - Karine Berger - Jean Bergougnoux - Vincent Berjot - Guy Bernfeld - Jean-Michel Besnier - Bernard Besson - Jean-Claude Besson-Girard - Jean-Paul Betbèze - Jacques Bethemont - Alain Bethfort - Xavier Beulin - Didier Bezace - Pierre Bezbakh - Jean-Luc Biacabe - Dominique Bidou - Bernard Bigot - Régis Bigot - Harrie Bijen - Philippe Bilger - Nicolas Binet - Jean-Yves Bion - Frédéric Bizard - Alain Blanc - Christian Blanc - Éric Blanc - Didier Blanchet - David Blanchon - Frédéric de Blay - Jean-Paul Bled - Alain Bloch - Philippe Bloch - Christophe Blot - Dominique Bockelée-Morvan - Trevor Boddy - Lennart Bodén - Sophie Body-Gendrot - Thierry Bogaert - Jean-Joseph Boillot - Gérard de Boisboissel - Jean-Pierre Boisivon - Christian de Boissieu - Frédéric Bonnet - Laure Bonneval - Catherine Bonvalet - Jean-Louis Borloo - Serge Bosc - Franck Bouaziz - Patrick Boucheron - Charles-Édouard Bouée - Daoud Boughezala - Daniel Bougnoux - Nicolas Bouillant - Gérard Boulanger - Nicolas Bourcier - Dominique Bourg - Isabelle Bourgeois - Nicolas Bourriaud - Yamini Bourriaud-Kumar - Jean-Michel Boussemart - Sophie Boutillier - Christine Boutin - Laurent-Olivier Bouttier - Gilles Bouvelot - Nicolas Bouzou - Louafi Bouzouina - Antoine Bozio - Éric Brangier - Philippe Braud - Alice de Brauer - Raphaël Brault - Jacques Brégeon - Hubert Bresson - Vincent de Briant - Sophie Brindel-Beth - Nathalie Brion - Christian Brodhag - Gabriel de Broglie - Jean Brousse - Jacques-Philippe Broux - Pascal Bruckner - Jean-René Brunetière - Nicolas Buchoud - François Buelens - Dinu Bumbaru - André Burguière - Dominique de Calan - Monique Canto-Sperber - Frédéric Caramello - Bernard Carayon - Xavier Carcelle - Catherine Carely - Catherine Carré - Nathalie Carré - Olivier Carré - Marie-Claire Carrère-Gée - Fred Cartmel - Pierre Caspar - Jean-Charles Castel - Jean-Paul Caudal - Claude Cazalot - Korsak Chairasmisak - Thierry Chambolle - Florent Champy - Lucas Chancel - Jacques Chanut - Francis Charhon - Éric Charmes - Yves Charpenel - François Charpentier - Jean-Michel Charpin - Christian Charpy - Philippe Chartier - Richard B. Chase - Frédéric Chassagne - Bertrand Château - Alain Chatriot - Aymeric Chauprade - Jean Chaussade - Pierre Chemillier - Régis Chemouny - Florence Chérel - Jean-Claude Chesnais - Jean-Marie Chevalier - Anne Cheyvialle - Yazid Chir - Vincenzo Cicchelli - Éric Clairefond - Bernard Claverie - Philippe Clerc - Christian Cléret - Jean-Arnold de Clermont - Christian Cochet - Mariella Colin - Gérard Collomb - Bernard Coloos - Jean-François Colosimo - Emmanuel Combe - André Comte-Sponville - Serge Contat - Jean-François Copé - Christine Corbille - Gérard Cornilleau - Didier Cossin - Jean-Marie Cotteret - Carole Couvert - Étienne Crepon - Jacques Creysse - Yves Crozet - Serge Cunin - Catherine Dabadie - Olivier Dabène - Anna Cristina D'Addio - Éric Dadian - Xavier Dalloz - Jean-Jacques Damlamian - Julien Damon - Didier Danet - Jean-Pierre Daniel - Philippe Danjou - Maurice G. Dantec - Philippe Dard - Carlos da Silva - Yves Dauge - Nicolas Daumont - Pierre

Davezac - Laurent Davezies - Valérie David - Étienne Davignon - Didier Davydoff - Michèle Debonneuil - Olivier Debouzy - Catherine Delacour - Éric Delbecque - Bertrand Delcambre - Jean-Paul Delevoye - Élisabeth Delorme - Claire Delpech - Jacques Delpia - Claude Delpoux - Jean Delsey - Pierre Delval - François Demarcq - Geert Demuijnck - Éric Denécé - Suzanne Déoux - Dominique Deprins - Richard Descoings - Christine Desmoulin - Vincent Desportes - Jean-François Despoux - Benjamin Dessus - Denis Dessus - Bernard Devert - Pascal Dibie - Michel Didier - Jochen Diekmann - Jean-Louis Di Giovanni - Marie-Laure Dimon - Jean-Luc Domenach - Henri Dou - Yann Doublier - Hubert Doubre - Sean Dougherty - Patrick Doutreligne - Michel Drancourt - Jean-Claude Driant - Michel Droin - Georges Drouin - Cécile Dublanche - Albert Dubler - Pierre Dubois - Sophie Dubuisson-Quellier - Patrick Duchâteau - Bruno Ducoudré - Cécile Dufлот - Christian Dufour - Marc Dufumier - Alain Duhamel - Éveline Duhamel - Gérard-François Dumont - Élisabeth Dupoirier - Alain Dupont - Veronika Duprat-Kushtanina - Guilhem Dupuy - Vincent Dusseaux - Olivier Dussopt - Renaud Dutreil - Christian Eckert - Frédéric Edelmann - Emmanuel Edou - Steven Ekovich - Hakim El Karoui - Myriam El Khomri - Michel Eltchaninoff - Xavier Emmanuelli - Sandra Enlart - Dominik H. Enste - Christophe Eschlimann - Emile Esposito - Philippe Estingoy - Alain Etchegoyen - François Euve - François Ewald - Theresa Eyerund - Philippe Eymery - Kamil Fadel - Isabelle Falque-Pierrotin - Patrick Fauconnier - Benoît Faure-Jarrosion - Olivier Favereau - Pierre Fayard - Alain Fayolle - Bernard Fernandez - Denis Ferrand - Javier Ferrer Dufol - Patrick Ferrère - Luc Ferry - Patrick Festy - Maxime Filandrov - Alain Finkielkraut - Jean-Paul Fitoussi - Xavier Fontanet - Jean-Louis Fonvillars - Christian Forestier - Bruno Fortier - Aurélien Fortin - Martial Foucault - Robert Fouchet - André Fourcans - Éliane Fourgeau - Stefan Fraenkel - Alain Franchi - Ludovic François - Patrick de Fréminet - Lawrence M. Friedman - Jean-Louis Frot - Andy Furlong - Charles Gadea - Jean Gadrey - Serge Galam - Franck Galland - Camal Gallouj - Jacques-Henri Garban - Chiara Gariazzo - Jean Garrigues - José Gascon - Pierre Gattaz - Marcel Gauchet - Denis Gautier-Sauvagnac - Romain Geiss - François Gemenne - Jacques Généreux - Wouter van Gent - Patrice Geoffron - Susan George - Maryvonne Gérin - Olaf Gersemann - Alain Gest - Laurent Ghekière - Thami Ghorfi - Guy Gilbert - Jean-Patrick Gille - Pauline Girardot-Buffard - Christophe Giraud - Jean-Marie Giret - Jean-Dominique Giuliani - Jean de Gliniasty - André Glucksmann - Olivier Godard - Michel Godet - Olivier Godet - Michel Gostoli - Bernard de Gouvello - François Goven - Sylvie Grando - Jean-Jacques Granelle - Claude Greff - Alfred Grosser - Emiliano Grossman - Guillaume Gruère - Michel Guénaire - Xavier Guilhou - Michel de Guillenchmidt - Jean-François Guillot - Christophe Guilluy - Michel Guisembert - Raphaël Hadas-Label - Michael Haddock - Claude Hagège - Cliff Hague - David Halabisky - Gérard Hamel - Leslie Hannah - Christian Harbulot - Laurence Hartmann - Jürgen Hartwig - Guy Hascoët - Pierre Hassner - Rainier d'Haussonville - Paul-Christian Hautecler - Serge Hefez - Nathalie Heinrich - Laurence Herbeaux - Régis Herbin - Véronique Hertrich - Michel Hervé - Philippe Herzog - Jean-Yves Hocquet - Andrea-Rosalinde Hofer - Jacques Hogard - Dominique Hoorens - Renate Hornung-Draus - Jean-Charles Hourcade - Danuta Hubner - Patrice Huerre - Bernard Hugonnier - Jean-Paul Hugot - Jean-Marc Huissoud - François Hurel - Theodor Ickler - Didier Intes - Alain d'Iribarne - Olivier Itéanu - Tim Jackson - Denis Jacquat - Nicolas Jacquet - Alain Jacquot - Yannick Jadot - Christophe Jaffrelot - François Jakobiak - Jacques Jeanteur - François Jager - Claude Jolly - Hubert Joly - Évelyne Joslain - Gaston Jouffroy - Thierry Jousse - Hugues de Jouvenel - Jean Jouzel - Alain Juillet - François Jullien - Philippe Jung - Alain Juppé - Philippe Jurgensen - Hervé Juvin - Sylvain Kahn - Arnaud Kalika - André Kaspi - Gildas de Kerhalic - Jean de Kervasdoué - Thomas Kirszbaum - Théo Klein - Djamel Klouche - Gaspard Koenig - Annie Krieger-Krynicky - Christophe Kullman - Daniel Labetoulle - Anne Lacaton - Frédéric Lacave - Sylvain Laclias - Fabrice Lacombe - Gérard Lacoste - Yves Lacoste - Alexandre Lacroix - Cécile Ladjali - Yves Laffoucrière - Sylvain Lafrance - Éric Lagandré - Ali Laïdi - Zaki Laïdi - Jacques Lair - Gérard Laizé - Alain Lamassoure - Alain Lambert - Jean-Clarence Lambert - Élisabeth Lambert-Abdelgawad - Patrick de La Morvonnais - Eneko Landaburu - Olivier Landel - Frédéric Landy - Jack Lang - Simon Langlois - Éric Lapierre - Bernard Laponche - Fabrice Larceneux - René Lasserre - Serge Latouche - Martin Lauquin - Richard Lavergne - Élisabeth Laville - Jean-Paul Lebas - Gilles Le Blanc - Hervé Le Bras - Armel Le Compagnon - Yann LeCun - Thomas Le Gac - Jean-Yves Le Gall - Alain Le Gentil - Patrick Légeron - Jacques Le Goff - Jean-François Le Grand - Edwin Le Héron - Jean-Michel Le Masson - Georges Le Noane - Emmanuel Le Roy Ladurie - Véronique Le Ru - Hervé Le Treut - Daniel Lebègue - Bernard Leblanc-Halmos - Séverine Lèbre-Badré - Arnaud Lechevalier - Gilles Lecointre - Dominique Lecourt - Alain Lefebvre - Benoît Lefèvre - Christian Lefèvre - Jean-Michel Lefèvre - Florence Legros - Daniel Lehmann - Jean-Michel Le Masson - Claire Lercier - Emmanuel Lemieux - Bertrand Lemoine - Françoise Lemoine - Philippe Lemoine - Noëlle Lenoir - Corinne Lepage - Christian Lequesne - Philippe Le Roux - Michel Lesage - Jean-Noël Lesellier - Jean-Daniel Lévy - Thérèse de Liedekerke - Marie-Noëlle Lienemann - Alain Lipietz - Didier Livio - Hans-Hartwig Loewenstein - Albert Longchamp - Marie-Caroline Lopez - Eduardo Lopez Moreno - Solveg Loretz - Pascal Lorot - Jacques Lorthioir - Jacques Lucan - Bruno Lucas - Egidio Luis Miotti - Michel Lussault - Adrian Macey - Myriam Maestroni - Michel Maffesoli - Jean Louis Magakian - Selma Mahfouz - Joseph Maïla - Jean de Maillard - Hervé de Maistre - André Malicot - Alexandre Mallard - Thierry Mallet - Jacques Manardo - Maurice Manceau - Denis Mancosu - Claude Mandil - Thierry Mandon - David Mangin - Alberto Manguel - Roger Maquaire - Christian Marbach - Richard

Marceau - Philippe Marcel - Julien Marchal - Pascal Marchand - Michel Marchesnay - André Marcon - Jean-Paul Maréchal - Françoise Marion - Jacques Marseille - Yves-Michel Marti - Jean-Louis Martin - Manuela Martini - Guy Marty - Bernard Masingue - André Masson - Hervé Mathe - Thierry Mathé - Catherine Mathieu - Tristan Mathieu - Alain Maugard - Louis Maurin - Fabrice Mazerolle - François de Mazières - Neil McGarvey - Philippe Méhaut - Anne-Claire Méjean-Vaucher - Alexandre Melnik - David Ménascé - Yves Mény - Georges Mercadal - Gérard Mermet - Norbert Métairie - Laurent Meunier - Yves Michaud - Michel Micheau - Nicolas Michelin - Jérôme Michon - Didier Migaud - Dominique Mignot - Franck Mikula - Marc Milet - Philippe Minard - Dom Hugues Minguet - Nicolas Minvielle - François Miquet-Marty - Jacques Mistral - Philippe Moati - François Moisan - Dominique Moïsi - Christophe Montcerisier - Gérard Moreau - Yannick Moreau - Florence Morgiensztern - Edgar Morin - Yannick Morin - Michel Mouillart - François Moutot - Gérard Moysse - Denis Muzet - Muriel Nahmias - Natalia Narotchnitskaïa - Jean-Yves Naudet - Emmanuelle Nauze-Fichet - Charlotte Nessi - Colette Neuville - Flavien Neuvy - Denys Neymon - Jacques Nikonoff - Vincent Noce - Christine Noiville - Dominique Nora - Pierre Nora - Lars Nordgren - Peggy Nordmann - Xavier North - Nicole Notat - Gilles Nourissier - Jean-Paul Noury - Tom O'Dell - Christian Odendahl - Lucie Odent - Michel Offerlé - Ruwen Ogien - Jean-Pierre Orfeuill - Carlo Ossola - Jacques Oudin - Robert Oulds - Ulrich Paetzold - Jean Pailleux - René Pallincourt - Alain Papaux - Thierry Paquet - Laurence Parisot - Laetitia Passot - Olivier Pastré - Rémy Pautrat - Xavier Pavie - Nicolaï Pavlovitch Kochman - Gérard Payen - Thierry Pech - Josep Maria Pelegrí - Philippe Pelletier - Muriel Pénicaud - Fabienne Péraldi-Leneuf - Jacques Percebois - Patrick Peretti-Watel - Pierre-André Périssol - François Perrault - Jean-Claude Perreau - Bernard Perret - Constance Perrin-Joly - Nicolas Perruchot - Jean-Pierre Petit - Jean-Marie Petitclerc - Bernard Petitjean - Camille Peugny - Jacques Pfister - Évelyne Pichenot - Pascal Picq - Jérôme Pierrat - Marc Pigeon - Dominique Piotet - Michel Piron - Olivier Piron - Olivier Pironet - Francis Pisani - Jean Pisani-Ferry - Jean-Robert Pitte - Jean-Pierre Plancade - Sophie Pochic - Guillaume Poitrinal - Henri Poncet - Noël Pons - Guy Poquet - Hugues Portelli - David Portes - Pascal Portier - Brigitte Pousseur - Aurélien Preud'homme - Thierry Priestley - France Prioux - Denise Pumain - François Pupponi - Iryna Pylypchuk - Jean-Claude Quentin - Bernard Quintreau - Christophe Radé - Jack Ralite - Éric Rambaud - André Ramos - Paul Ramos - Xavier Raufer - Philippe Raynaud - Olivier Razemon - Jean-Jacques Rechenmann - Roland Recht - Dominique Redor - Barbara Reduch-Widelska - Olli Rehn - Bernard Reichen - Romain Remaud - Philippe Remy - Mary-Françoise Renard - Vincent Renard - Cécile Renouard - Thierry Repentin - Raphaëlle Rérolle - Claude Revel - Joël Rey - Aymon de Reydellet - Rudy Ricciotti - Jacques Richard - Didier Ridoret - Georges Rigaud - Jacques Rigaud - Stéphanie Riou - Pierre Rivard - Michèle Rivasi - Robin Rivaton - Jean-Pierre Rive - Christophe Robert - Jean-Yves Robin - Yves Robin - Jean-Pierre Roche - Robert Rochefort - Agnès Rochefort-Turquin - Claude Rochet - Charles Rojzman - Bruno Rondet - Fabien Roques - Pierre Rosanvallon - Nathalie Roseau - Jean-Yves Rossi - Valérie Rosso-Debord - Bernard Roth - Luc Rouban - Jean-François Roubaud - Luc Rouge - François Rougnon - Michel Rousseau - Denis Roux - Jean-Michel Roux - Xavier de Roux - Jean-François Roverato - Édouard de Royère - Céline Rozenblat - André-François Ruau - Jean-Yves Ruau - Xavier Ruau - Simon Rubinsohn - Andreas Rüdinger - Tokia Saïfi - Frédéric Saint-Geours - Ghassan Salamé - Frère Samuel - Thierry Sanjuan - Michel Sapin - Jacques Sapir - Jean-Paul Sardon - Dominique de Souza - Patrick Savidan - Jean-Louis Schilansky - Philippe Schleiter - Laus-Peter Schmid - Philippe Schmit - Michel Schneider - Daniel Schraad-Tischler - Christian Schubert - François Schuiten - Raymond Sené - Jean-Louis Serre - Anjali Shanker - Olivier Sidler - Irina Sidorova - Denis Sieffert - Patrick Simon - Pierre Simon - David Simmonet - Alain Sionneau - John D. Skrentny - Hugo Soutra - Anne Souvira - Frédéric Speziale - Michel Spiro - Bernard Spitz - Fabien Squinazi - Étienne St-Jean - Guy Standing - Ted Stanger - François Stasse - Henri Sterdyniak - Christian Stoffaës - Nicolas Stoop - Vaclav Stransky - Bernard Strauss - Michael Stürmer - Alain Surrans - Rémi Sussan - Benoîte Taffin - Claude Taffin - Alexandre Taithe - Roger Talbot - Paul-André Tavoillot - Pierre-Henri Tavoillot - Viviane Tchernonog - Bruno Teboul - Brice Teinturier - David Teller - Thibault Tellier - Pascal Terrasse - Bruno Tertrais - Sylvain Tesson - Jacques Testart - Frédéric Teulon - Shashi Tharoor - Claude Thélot - Bernard Théobald - Hervé Théry - Irène Théry - Maurice Thévenet - Erell Thévenon-Poullennec - Jacques Theys - Patrick Thiébart - Frédéric Tiberghien - Xavier Timbeau - Serge Tisseron - André Torre - Marcel Torrents - Olivier Torres - Marc Touati - Patricia Toucas-Truyen - Philippe Tourtelier - Jean-Philippe Toussaint - Jean-Paul Tran Thiet - René Tréguouët - Frank Trentmann - Marie Treps - Michèle Tribalat - Laurence Tubiana - Jean Tulard - Philippe Valletoux - Martine Valo - Philippe Van de Maele - Cécile Van de Velde - Peter van der Knaap - Hugues Vanel - Wouter van Gent - Jean Vanoye - Jean-Philippe Vassal - Thierry Vedel - Mechthild Veil - Elkin Velásquez - Pierre Veltz - Agnès Verdier-Molinié - François Vergnolle de Chantal - Daniel Vernet - Yves Vérollet - Nicolas Véron - Jérôme Vial - Alain Vidalies - Georges Vigarello - Pascal Viginier - Jean-Paul Viguier - Alain Villemeur - François-Yves Villemin - Antoine Violet-Surcouf - Michel de Virville - Jean Volff - Kurt Volker - Jean-Claude Volot - Bernard Vorms - Anne-Catherine Wagner - Jean-Claude Wallach - Samuel Watchueng - Laurent Wauquiez - Pascale Weil - Christine Whitehead - Edward Whitehouse - Johan Willemen - François de Witt - Frédéric Worms - Ernst Worrell - Christoph Wulf - Eckhard Wurzel - Pierrick Yalamas - Gaël Yanno - Ken Yeang - Christopher Young - Jean-Benoît Zimmermann - Yves Zlotowski

## THÈMES DES PRÉCÉDENTS NUMÉROS

**N° 1, janvier 2002** : Demain des villes plus sûres ? / Bâtiment et risques sanitaires : des remèdes / Temps libre et nouveaux modes de vie • **N° 2, mai 2002** : Investir : la Bourse ou la pierre ? / Défense et illustration du patrimoine industriel • **N° 3, novembre 2002** : Seniors : quels enjeux ? / L'esthétique, un défi pour le bâtiment • **N° 4, février 2003** : Décentralisation : les clés du dossier / Météo, climat : où va-t-on ? • **N° 5, juin 2003** : L'Europe à vingt-cinq / Mécénat et fondations : des partenariats d'intérêt mutuel • **N° 6, novembre 2003** : Le développement durable en débat / L'impact des cycles économiques sur l'activité • **N° 7, janvier 2004** : Se former tout au long de la vie • **N° 8, mai 2004** : Les premiers pas de l'intelligence économique en France / Mieux évaluer et contrôler les politiques publiques • **N° 9, novembre 2004** : Énergie : un risque de pénurie ? / Économie : quel devenir pour les entreprises artisanales ? • **N° 10, février 2005** : Jusqu'où ira la « judiciarisation » de la société ? / La transmission d'entreprise, une affaire de psychologie • **N° 11, juin 2005** : Réformer l'État : pour quoi faire ? / La montée de la défiance • **N° 12, novembre 2005** : Internet : prodige ou poison ? / Défendre la langue française • **N° 13, février 2006** : Patrimoine bâti : préserver, transformer ou détruire ? / Communautés et démocratie : la citoyenneté en question • **N° 14, juin 2006** : La nouvelle donne démographique mondiale / Financement de la protection sociale : quelles solutions ? / Les élites sous le feu des critiques • **N° 15, octobre 2006** : Le bâtiment en perspective • **N° 16, février 2007** : Les rouages de l'opinion / Les nouvelles politiques urbaines • **N° 17, juin 2007** : L'élan du secteur des services / L'art comme lien social • **N° 18, novembre 2007** : Logement : comment sortir de la crise ? / Le débat d'idées, facteur de progrès pour l'entreprise • **N° 19, février 2008** : Mondialisation : gagnants et perdants / Pouvoirs et contre-pouvoirs : à chacun ses armes • **N° 20, juin 2008** : Les ruptures entre générations / Une politique industrielle nationale est-elle encore nécessaire ? • **N° 21, novembre 2008** : Pays émergents et nouveaux équilibres internationaux / Éducation, politique, santé, génétique... : les multiples facettes de la sélection • **N° 22, mars 2009** : Quel nouvel ordre économique, social et financier après la crise ? • **N° 23, juillet 2009** : Changement climatique et développement durable • **N° 24, novembre 2009** : Les stratégies marketing de demain / Les normes comptables IFRS en question • **N° 25, février 2010** : Retraites : quelles réformes ? • **N° 26, juin 2010** : Le devenir des métropoles / L'éthique retrouvée ? • **N° 27, novembre 2010** : Le principe de précaution en accusation ? / Immobilier non résidentiel : redémarrage sur fond de dettes • **N° 28, février 2011** : L'Union européenne dans une mauvaise passe ? / Les nouvelles frontières du « low cost » • **N° 29, juin 2011** : Le bâtiment : regards, enjeux, défis • **N° 30, novembre 2011** : Les corps intermédiaires en perspective • **N° 31, janvier 2012** : Les débats de la décroissance / L'impact de l'image d'une profession • **Hors-série, mars 2012** : Sommet de l'Immobilier et de la Construction • **N° 32, juin 2012** : Les paradoxes de la Russie / Besoins en logements : éléments d'une controverse • **N° 33, novembre 2012** : Radiographie des classes moyennes • **N° 34, mars 2013** : Les nouvelles formes de proximité / Mieux affecter l'épargne des Français • **Hors-série, juin 2013** : L'immobilier est-il un handicap pour la France ? • **N° 35, juin 2013** : Densifier la ville ? • **N° 36, novembre 2013** : Place aux jeunes ! • **N° 37, mars 2014** : Prix de l'énergie : où va-t-on ? / Les architectes français, mal-aimés des maîtres d'ouvrage publics ? • **N° 38, juillet 2014** : Criminalité économique : quelles parades ? • **N° 39, novembre 2014** : La France peut-elle se réformer ? • **N° 40, mars 2015** : Union européenne : les conditions de la croissance • **N° 41, juin 2015** : Maîtriser l'innovation technique • **N° 42, novembre 2015** : Les nouvelles limites du vivant • **N° 43, mars 2016** : Les promesses de l'eau • **N° 44, juin 2016** : Les chantiers du travail • **N° 45, novembre 2016** : Politique de la ville : réussites et échecs • **N° 46, mars 2017** : Politique de la ville : des pistes de progrès • **N° 47, juin 2017** : Les entrepreneurs • **N° 48, novembre 2017** : L'espace français éclaté • **N° 49, mars 2018** : Taxation de l'immobilier : risques et enjeux • **Hors-série, juin 2018** : Paritarisme : vers une indépendance financière ?

**constructif.fr**

# Paritarisme : vers une indépendance financière ?

## Le financement public en questions

- 06 Les organisations patronales au regard de l'opinion  
• Jean-Daniel Lévy
- 11 Le paritarisme, une spécificité française menacée  
• Gérard Adam
- 14 Financement des organisations patronales : l'exception française  
• Nicolas Barthe
- 19 Mettre fin au financement public des partenaires sociaux  
• Nicolas Perruchot
- 22 Refondre paritarisme et financement des organisations patronales et syndicales  
• Agnès Verdier-Molinié
- 25 Pour un paritarisme vivant, grâce à un financement indépendant  
• Julien Damon

## Propositions de partenaires sociaux

- 34 Financement du syndicalisme : un enjeu démocratique  
• Pierre Gattaz
- 37 Pour l'autonomie patronale  
• Jean-Claude Volot
- 40 Reconnaître aussi les contributions d'intérêt général  
• François Asselin
- 44 Une priorité : clarifier le rôle des partenaires sociaux  
• Carole Couvert

