

# ARITAKE-WILD

Programme intégré du dialogue social européen

## Rapport final

Analyse des activités et conclusions du projet

*“Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen :  
Quels sont les besoins des partenaires sociaux ?”*

Alan Wild  
ARITAKE-WILD  
Décembre 2009



Projet des partenaires sociaux européens avec le soutien financier de la Commission européenne

## Programme intégré du dialogue social européen

**Rapport final<sup>1</sup>**

## Analyse des activités et conclusions du projet

*"Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen :  
Quels sont les besoins des partenaires sociaux ?"*

## SOMMAIRE

1. Synthèse	3
2. Aperçu du projet et méthodologie	9
3. Résumé des principaux thèmes découlant du projet	12
4. Évaluation de la méthodologie du projet et des résultats	26
5. Conclusions et réflexions	33

---

<sup>1</sup> Ce rapport est présenté en tant que "rapport d'expert". Il présente les opinions des personnes impliquées dans sa préparation et ne prétend pas présenter le point de vue, que ce soit individuellement ou collectivement, des partenaires sociaux européens qui sont chargés de son application.

## Programme intégré du dialogue social européen

**Rapport final**

## Analyse des activités et conclusions du projet

*"Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen :  
Quels sont les besoins des partenaires sociaux ?"***1. Synthèse**

Les personnes souhaitant avoir un aperçu global du projet doivent lire cette note de synthèse ainsi que les conclusions et réflexions figurant à la fin du présent rapport (pages 30 à 33).

*Introduction*

Dans le cadre d'une série de programmes de travail conjoints débutés en 2003, les partenaires sociaux européens ont décidé de prendre des mesures spécifiques afin d'améliorer la capacité des nouveaux États membres d'Europe centrale et orientale et des pays candidats à participer de manière effective au dialogue social européen. Les pays participant à ce projet étaient la Bulgarie, la Croatie, la République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie et la Turquie. Pendant les cinq années du projet, les partenaires sociaux européens ont organisé 24 séminaires dans douze pays, qui ont impliqué plus de 500 représentants nationaux d'organisations patronales et syndicales.

Dans chaque pays, un séminaire initial de deux jours a été mis en place afin d'identifier les obstacles à la participation effective au dialogue social européen et de développer un plan d'action pour les surmonter. Les résultats des efforts de chaque pays pour mettre en œuvre leur plan d'action ont été présentés dans le cadre d'un second séminaire de suivi. Les pays ont par ailleurs travaillé pour développer les priorités et stratégies à venir.

De manière générale, le bilan le plus frappant de la première phase du projet avec le "séminaire initial" est l'uniformité des points identifiés comme des obstacles à l'engagement effectif des partenaires sociaux nationaux dans le dialogue social européen. De même, le bilan de la seconde phase du projet dans chaque pays fait ressortir une uniformité dans les domaines où les partenaires sociaux ont essayé de procéder à des améliorations et les domaines qu'ils considéraient comme les plus difficiles à aborder. Ce niveau de similitude dans les points identifiés et les approches adoptées pour les traiter est très important à noter. Il ne doit cependant pas masquer l'importance des différences considérables quant à la nature, l'ampleur et la combinaison des points identifiés par chaque pays, l'équilibre des mesures prises et leur capacité à apporter des améliorations en termes d'efficacité. Les pays participant au projet étaient et restent à différents stades de maturité du partenariat social et d'intégration à l'Union européenne. Il subsiste donc une différence considérable entre les pays participants quant à leur impact sur le dialogue social européen.

*Les principaux thèmes découlant du projet*

Les points identifiés par les partenaires sociaux nationaux ont été classés dans le présent rapport dans deux chapitres. Le premier regroupe les points concernant le "fonctionnement et l'efficacité du dialogue social" dans le pays, le second ceux liés à la "mobilisation de ressources et à l'organisation pour avoir un impact au niveau européen". Notre analyse est structurée de cette manière car nous pensons que les résultats du projet démontrent les points importants suivants.

- ✧ Il existe un lien évident et direct entre l'efficacité du dialogue social national et l'impact des partenaires sociaux nationaux au niveau européen. En bref, la participation effective des partenaires sociaux nationaux semble être un pré-requis pour le succès au niveau européen.
- ✧ En ce qui concerne les conclusions et les actions de l'ensemble des séminaires nationaux, l'accent a été mis sur les aspects liés à la "mobilisation de ressources et à l'organisation pour avoir un impact au niveau européen". Cette approche a peu de chance de réussir en l'absence d'un système de dialogue social bipartite autonome dans le pays.

Ce rapport présente cinq points dans le chapitre "fonctionnement du dialogue social dans le pays", comme suit :

- i) *L'influence du tripartisme* – Au début du projet, les formes bipartites et tripartites de dialogue social étaient généralement perçues comme des alternatives. L'importance du rôle du gouvernement dans l'établissement de l'agenda pour la politique de l'emploi a conduit les participants à concentrer leur attention sur la nécessité d'améliorer le tripartisme et de l'utiliser comme un moyen d'introduire un forum de discussion bipartite, mais non autonome. Ce point de vue a considérablement évolué au cours du projet et a été reflété dans les améliorations obtenues dans le fonctionnement du dialogue social bipartite dans de nombreux pays participants. Il était évident également qu'en Bulgarie, Roumanie, Croatie et Turquie, qui ont rejoint le projet en 2007, il était moins question de la "nécessité" du dialogue bipartite et plus de la manière d'y parvenir au mieux.
- ii) *Le rôle du gouvernement* – Il ressortait clairement des séminaires que tous les gouvernements des pays participants ne partageaient pas le même enthousiasme pour le dialogue social bipartite autonome ou l'engagement positif avec les partenaires sociaux dans la prise de décision. Le rôle du gouvernement est crucial dans la promotion du dialogue social et la création d'un espace pour ce dernier. Si, pour de nombreux pays, un "désintérêt passif" ou une "légère indifférence" décrivent le mieux l'attitude du gouvernement, il est clair que dans d'autres pays les problèmes rencontrés sont beaucoup plus importants.
- iii) *La gestion de la pluralité des partenaires sociaux (structurelle)* – Tous les plans d'action des syndicats et du patronat sans exception parlaient d'améliorer la coordination et le reporting inter et intra-organisationnel. Les points abordés sont de deux ordres. Le premier a trait à des aspects structurels et relationnels qui bloquent les attitudes de coopération. Le second concerne des questions pratiques liées à la gestion de la coordination entre organisations ayant pour objectif commun de mieux travailler ensemble. Il est important de distinguer les pays avec des problèmes liés à l'existence d'intérêts divergents ou rivaux où la volonté de coopérer est faible et ceux où il existe plusieurs moyens de représentation, mais où il existe une réelle volonté d'améliorer la coordination aux plus hauts niveaux. Dans ce dernier cas, aucun investissement dans les ressources humaines, ni aucune définition de priorités, création de règles ou réunion de comité ne résoudront la situation de manière appropriée.
- iv) *Du conflit à la confiance, au respect et au travail commun* – Tous les pays participants ont évoqué la nécessité d'améliorer la confiance et le respect dans le dialogue social comme un pré-requis à l'efficacité des partenaires sociaux. S'il s'agit d'un problème commun, il est apparu clairement que l'environnement relationnel est plus difficile dans certains pays que dans d'autres. Deux attitudes contre-productives ont été observées. Premièrement, « les partenaires sociaux ne pouvant être d'accord sur tout, ils ne peuvent se mettre d'accord sur quoi que ce soit », deuxièmement, « le rôle naturel des syndicats et des employeurs est de s'opposer les uns aux autres, créant ainsi des comportements de blocage et d'opposition ». Le progrès sera difficile tant que les partenaires sociaux ne travailleront pas sur ces aspects et ne prendront pas l'habitude de travailler main dans la main. Sous un angle plus positif, l'approche adoptée par les partenaires sociaux en matière de planification des actions vers la fin du projet semblait plus créative et positive que les approches observées jusqu'à présent et une hausse considérable du nombre de projets communs financés par des moyens extérieurs a été enregistrée.

v) *Les problèmes de représentativité et l'influence des systèmes de négociation collective*

Dans tous les pays participants, les deux côtés du partenariat social ont été confrontés à des problèmes de représentativité. Les syndicats ont perdu des membres dans les pays concernés et des restructurations massives, des privatisations et des programmes d'investissement étrangers ont dominé le paysage économique. Dans la plupart des pays participants, les organisations patronales comme institutions bénévoles ont littéralement explosé en 1989. Le rôle limité joué par la négociation multipartite signifie que les partenaires sociaux ont moins l'expérience du travail conjoint sur des questions clés et de la mise en œuvre d'accords multipartites.

Dans les pays où le dialogue bipartite ne souffre pas de problèmes relationnels et structurels chroniques, la mobilisation de ressources et l'organisation sont des aspects importants pour renforcer la participation effective. Il est ressorti des séminaires que le manque cruel de ressources financières et humaines dans la plupart des organisations peut être considérablement réduit par la coopération entre organisations pour supprimer les doublons, que la définition de priorités européennes claires mieux alignées sur les priorités nationales se traduit par une charge de travail plus cohérente et plus gérable et que le fait d'apprendre de la réussite des autres apporte de nouvelles idées d'organisation pour optimiser l'efficacité. Cinq aspects sont abordés dans le chapitre "mobilisation de ressources et organisation pour avoir un impact au niveau européen" du présent rapport.

- i) *Ressources financières et matérielles* – les deux côtés du partenariat social dans les pays participants sont confrontés à de lourdes charges de travail tout en disposant de ressources limitées. À court terme, l'accent a été mis particulièrement sur la nécessité de mobiliser des ressources externes supplémentaires liées notamment aux questions européennes afin de faire face à un agenda chargé. En effet, le soutien européen et national pour le développement d'un dialogue social effectif est essentiel au développement des organisations de partenaires sociaux à court et moyen terme pour leur permettre de relever les énormes défis en termes de charge de travail et de s'établir en tant qu'organisations durables basées sur des revenus générés en interne. L'apport de financements externes visant spécifiquement à soutenir les organisations dans le développement de plans économiques à moyen terme durables peut être un solide investissement si l'indépendance à long terme est l'objectif.
- ii) *La qualité et la quantité des ressources humaines* – Des pressions financières sur les organisations de partenaires sociaux se sont traduites par un manque de personnel expérimenté et compétent pour gérer efficacement les questions européennes. Outre les restrictions financières empêchant l'embauche de nouveau personnel, les organisations de partenaires sociaux ont suggéré que l'identification des compétences spécifiques requises pour la participation effective aux réunions internationales des partenaires sociaux, l'évaluation de la capacité d'organisation globale pour le succès, ainsi que l'identification des déficits en termes de compétences et des moyens de les combler pour les individus que ces organisations emploient ou auxquels elles ont accès, ont été identifiées comme des besoins importants dès le début du projet et continuent d'être soulignées dans les plans d'action de la quasi-totalité des organisations. L'un des principaux problèmes rencontrés par la plupart des organisations était leur difficulté à trouver chez un même individu des capacités techniques et linguistiques.
- iii) *La communication et la coopération inter et intra-organisationnelles* – L'existence d'organisations représentatives multiples a tendance à aggraver le problème de la rareté des ressources en raison de la duplication des actions causée par l'affectation des ressources, déjà rares, sur les mêmes thèmes prioritaires et de leur investissement considérable dans les débats et la coordination inter-organisationnels. Dans les pays où les questions structurelles ou de compétitivité n'étaient pas des obstacles insurmontables à la coopération inter-organisationnelle, les aspects pratiques liés à la coopération et à la communication continuaient de dominer les discussions. Ceux-ci étaient liés à la nécessité d'identifier une liste commune de priorités entre les organisations, en décidant de mandats communs pour les discussions et les négociations au niveau européen, en trouvant des processus pour mettre en œuvre des décisions européennes, en créant des flux d'information réguliers et fiables et en partageant des ressources pour refléter les priorités identifiées plutôt qu'en dupliquant les activités sur l'élément ou les éléments les plus importants dans l'agenda.

- iv) *La convergence des agendas aux niveaux national et européen* – Bien que les partenaires sociaux nationaux aient travaillé d'arrache-pied pour mettre en œuvre des accords-cadres européens, il a souvent été souligné que le fait de traiter ces questions a pris énormément de temps, l'agenda national étant très chargé et dominé par les changements structurels et les révisions du code du travail. Les critiques avaient considérablement diminué vers la fin du projet.
- v) *La coopération avec d'autres pays* – Dans les États membres plus petits notamment, les organisations ont réalisé qu'elles devaient s'allier aux partenaires sociaux de pays ayant des préoccupations similaires pour avoir un impact significatif sur les prises de décisions à l'échelle européenne.

#### *Évaluation de la méthodologie du projet et résultats*

À la fin de ce processus, il est pertinent de se poser deux questions simples : « *Est-ce que cela en valait la peine ?* » et « *Qu'avons-nous appris ?* ». Une analyse simple comprendrait une évaluation des données rapportées par rapport aux plans d'action développés lors du séminaire initial avant que le séminaire de suivi ne soit organisé 18 mois ou deux ans plus tard. Une analyse plus complexe consisterait à examiner si l'intégration des pays participants au dialogue social européen a connu une amélioration sur la période depuis 2004 et, le cas échéant, dans quelle mesure cela est dû à l'impact du projet ? Ces deux questions sont traitées en détail dans ce rapport, mais le bilan de l'analyse peut être résumé en quatre points.

- ✧ Pour la plupart des pays, l'intégration au processus de dialogue social européen a été améliorée de manière significative. Un certain nombre de pays ont amélioré leur impact sur les décisions européennes et ont pris des mesures importantes pour mettre en œuvre des accords européens.
- ✧ En ce qui concerne les résultats par rapport aux plans d'action détaillés développés dans les séminaires, le bilan est mitigé. La plupart des pays ont pris leur plans d'action au sérieux et enregistré des progrès considérables. Les aspects qu'ils ont trouvés les plus difficiles étaient les problèmes structurels, qui ont empêché certains pays de progresser davantage par rapport aux actions pratiques de mobilisation de ressources et d'organisation.
- ✧ Il est apparu clairement dans quasiment tous les pays que les relations entre partenaires sociaux mesurées par rapport à des critères tels que le respect, la dignité, la volonté de rechercher des programmes communs et l'écoute de l'autre partie ont subi un changement de paradigme.
- ✧ Les mesures prises dans le cadre de ce projet par les partenaires sociaux nationaux et européens ont été combinées aux opportunités offertes dans d'autres initiatives, notamment les fonds européens mis à la disposition des partenaires sociaux pour les projets communs, afin d'améliorer considérablement le fonctionnement du partenariat social dans la majorité des pays.

*Mise en œuvre des plans d'action du séminaire initial* – Lorsque l'on compare les domaines dans lesquels des améliorations ont été obtenues aux problèmes qui agissent comme des obstacles au progrès et aux domaines identifiés pour l'action à venir, les conclusions générales suivantes peuvent être tirées :

- ✧ Les domaines où l'on note le plus d'améliorations restent ceux auxquels il faut consacrer la plus grande attention : améliorer le fonctionnement du dialogue social bipartite et permettre une meilleure coopération entre les membres des organisations patronales et syndicales.
- ✧ Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne le développement des capacités humaines des organisations de partenaires sociaux au niveau européen, mais il reste encore beaucoup à faire.
- ✧ Peu de progrès ont été enregistrés concernant l'approche du gouvernement par rapport au dialogue social bipartite et la volonté du patronat à s'engager – et, dans les pays où cela constituait déjà un problème dès le début du projet, cela reste un problème.
- ✧ Peu de progrès ont été enregistrés dans les séminaires quant au fait de placer les questions européennes dans les priorités nationales – et une nouvelle question associée à cet aspect a

émergé dans les plans d'action suivants concernant la capacité à mieux informer les membres et le grand public au sujet des questions européennes.

*L'impact des initiatives des partenaires sociaux européens associés à ce projet* – Pendant toute la durée du projet, les partenaires sociaux européens ont identifié et travaillé sur des questions pour lesquelles il a été déterminé qu'une assistance européenne pour y répondre apporterait une valeur ajoutée. La portée du projet a donc été élargie progressivement pour intégrer un certain nombre d'activités en cours, menées de manière discrète, et conçues pour aider les pays participants à atteindre leurs objectifs. Un travail sur cinq problèmes communs identifiés a été entrepris par les partenaires sociaux européens :

- ✧ *La mobilisation de ressources supplémentaires* – Aide à l'identification de sources de financement en faveur du renforcement de l'efficacité du dialogue social et à l'élaboration de demandes de financement de qualité.
- ✧ *Audit des capacités organisationnelles et individuelles* – Création d'outils afin de faciliter l'analyse des compétences de l'organisation et du personnel nécessaires à une participation effective au dialogue social européen.
- ✧ *Formation et développement* – Permettre au personnel des organisations participantes de participer aux réunions au niveau européen, d'assister à des programmes de formation, d'adopter des tuteurs et de suivre des formations linguistiques.
- ✧ *Amélioration de la communication* – Mise en place d'un "centre d'informations" concernant spécifiquement les partenaires sociaux sur les questions relatives au dialogue social et d'un service de traduction des documents importants à usage national.
- ✧ *Mini-études de cas* – Identification et préparation de brèves études de cas soulignant les actions fructueuses entreprises comme résultat des plans d'action nationaux.

*Réflexions sur la méthodologie du projet* – La méthodologie telle qu'elle a été conçue initialement et qu'elle a évolué au fil du projet a bien fonctionné. L'orientation pratique de la conception, un solide processus pour la transformation des étapes en un plan d'action impliquant la vérification et le consensus périodiques, la création d'une orientation et d'une propriété parmi les participants avec une assistance appropriée au lieu d'exposés d'experts, ainsi que l'approche globale des représentants des partenaires sociaux qui présentaient une démonstration pratique de la coopération se sont combinés de manière efficace.

Comme toujours, il y a eu des domaines nécessitant des améliorations au fil de l'avancement du projet et certaines leçons ont été tirées.

- ✧ L'adéquation de l'agenda européen aux priorités nationales est extrêmement importante pour que le dialogue social européen soit pris plus au sérieux. Par conséquent, la présentation des programmes d'action des partenaires sociaux européens a été reprise un certain nombre de fois durant le projet afin d'améliorer l'intérêt pour les participants aux séminaires et son intégration au programme.
- ✧ Les séminaires se sont avérés plus efficaces lorsqu'il y avait un équilibre dans le nombre de participants de chaque côté du partenariat social et que la combinaison de participants était équivalente.
- ✧ Le bilan des séminaires était meilleur lorsque les organisateurs nationaux s'assuraient que les participants étaient conscients de ce que l'on attendrait d'eux et que les préparations appropriées avaient été faites pour les présentations par les participants nationaux, notamment pour le séminaire de suivi.
- ✧ Les résultats étaient meilleurs lorsque le niveau de participation au séminaire initial et au séminaire de suivi était identique et que les participants impliqués avaient joué un rôle dans la réalisation des plans d'action élaborés.

Enfin, ce rapport a été conçu pour être analytique et non descriptif et les interprétations formulées ou les conclusions tirées sont celles de l'auteur et non des partenaires sociaux européens, des organisations nationales de partenaires sociaux dans les pays participants ou de la Commission européenne. De même, toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de l'auteur.

## Programme intégré du dialogue social européen

**Rapport final**

## Analyse des activités et conclusions du projet

*"Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen :  
Quels sont les besoins des partenaires sociaux ?"***2. Aperçu du projet et méthodologie****Contexte**

Dans le cadre de leurs programmes de travail communs 2003-2005 et 2006- 2008, les partenaires sociaux européens (CES, BUSINESSEUROPE, CEEP et UEAPME) ont convenu de prendre des mesures spécifiques visant à aider les organisations de partenaires sociaux des pays d'Europe centrale et orientale et des pays candidats à l'accession à identifier les actions qu'ils doivent entreprendre au niveau national afin de renforcer leur capacité à représenter leurs membres dans le cadre du dialogue social européen en tant que partenaires sociaux mandatés.

Pendant les cinq années du projet qui a débuté en janvier 2004 en Slovaquie et s'est achevé en février 2009 en Turquie, les partenaires sociaux européens ont organisé 24 séminaires dans douze pays, qui ont impliqué plus de 500 représentants nationaux d'organisations patronales et syndicales. Les participants à ces séminaires, qui ont été facilités par l'expert indépendant en projets Alan Wild de la société Aritake-Wild, étaient des représentants des organisations européennes de partenaires sociaux. Les pays qui ont participé au projet sont la Bulgarie, la Croatie, la République tchèque, l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la Roumanie, la Slovaquie, la Slovénie et la Turquie.

Un séminaire "initial" et un séminaire "de suivi" ont été organisés dans chaque pays participant.

- ✧ Dans le séminaire initial organisé sur deux jours, des représentants des organisations nationales de partenaires sociaux ont été invités à identifier les actions pratiques qui renforceraient leur capacité à s'engager de manière effective dans le dialogue social européen. Sur la base des priorités identifiées, les partenaires sociaux ont développé, individuellement et conjointement, des plans d'action spécifiques accompagnés d'un échéancier précis.
- ✧ Dans le cadre du séminaire de suivi organisé sur une journée entre un et deux ans plus tard, les représentants des partenaires sociaux ont dû analyser les progrès réalisés quant à la mise en œuvre des plans d'action développés lors de la première phase du projet, discuter des problèmes rencontrés et proposer des moyens de les résoudre et identifier des actions prioritaires "individuelles" et "conjointes" pour l'avenir.

La méthodologie des séminaires a été conçue pour assurer la participation maximale des syndicats et des employeurs nationaux avec un apport à "valeur ajoutée" de la part des participants des organisations européennes de partenaires sociaux et des experts. Dans chaque séminaire national, la majeure partie du temps a été consacrée aux discussions en petits groupes de travail, en forums réguliers de réactions et en sessions de création de consensus. Parmi les participants à ces trois groupes de travail établis durant chaque séminaire figuraient des "employeurs", des "syndicats" et des membres "communs"<sup>2</sup>. Pour faciliter

---

<sup>2</sup> Dans une minorité de cas, les partenaires sociaux nationaux n'ont pas formé de groupe "commun" en raison d'un déséquilibre dans la participation au séminaire ou du manque de volonté de la part des partenaires sociaux de le faire.

la génération, le développement et la détention d'idées et de stratégies, les groupes de travail ont été animés dans la langue nationale de chaque séminaire.

Le calendrier des séminaires nationaux organisés est présenté dans le tableau ci-dessous

Pays	Séminaire initial	Séminaire de suivi
Slovaquie	29 et 30 janvier 2004	1er février 2006
Lituanie	17 et 18 février 2004 17 et 18 février 2004	25 mai 2005
République tchèque	9 et 10 mars 2004	21 juin 2005
Hongrie	15 et 16 juin 2004	4 octobre 2005
Pologne	20 et 21 juin 2004	15 novembre 2005
Slovénie	24 et 25 janvier 2005	15 février 2006
Estonie	7 et 8 février 2005	29 mars 2006
Lettonie	10 et 11 mars 2005	26 avril 2006
Turquie	22 et 23 février 2007	3 février 2009
Bulgarie	28 et 29 mars 2007	14 novembre 2008
Roumanie	26 et 27 septembre 2007	10 décembre 2008
Croatie	1er et 2 octobre 2007	6 novembre 2008

Ces réunions d'analyse ont également été organisées à des étapes clés du projet pour discuter des résultats obtenus jusqu'alors et revoir les plans pour les phases ultérieures (en juin 2004, avril 2005 et juin 2006). Un important séminaire impliquant près de 100 représentants des organisations de partenaires sociaux des 27 États membres et des pays candidats que sont la Croatie et la Turquie a été organisé à Bruxelles en janvier 2008 pour présenter le bilan intermédiaire du projet et aider à élaborer les thèmes et les conclusions du rapport final.

Les personnes souhaitant rechercher des éléments spécifiques du projet plus en détail peuvent consulter un certain nombre de rapports détaillés et de documents sur les sites Web des centres de ressources des syndicats et des employeurs hébergés par la CES et par BUSINESSSEUROPE pour le compte des trois organisations patronales participantes<sup>3</sup>. Il s'agit des rapports des 24 réunions nationales, des analyses intermédiaires et des rapports de synthèse.

Pendant le déroulement du projet, les partenaires sociaux nationaux ont identifié des initiatives supplémentaires pour aborder des questions communes à un certain nombre de pays qui pourraient être mieux traitées par les organisations européennes de partenaires sociaux, notamment :

- ✧ Des programmes de formation et de surveillance sur les résultats du dialogue social européen pour les représentants nationaux des syndicats et des employeurs.
- ✧ Des centres de ressources électroniques des employeurs ([www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu)) et des syndicats ([www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org)) contenant des informations clés sur les questions relatives au dialogue social européen.
- ✧ Un fonds consacré à la traduction pour permettre aux partenaires sociaux nationaux de demander conjointement des traductions des résultats du dialogue social (accords-cadres, cadre d'action et déclarations communes, par exemple) et d'autres textes associés.

<sup>3</sup> [www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org) (centre de ressources de la CES) et [www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu) (centre de ressources des employeurs, dans la rubrique "développement des capacités").

- ✧ Un outil pratique pour évaluer la capacité des partenaires sociaux à s'engager au niveau européen était axé sur le développement de compétences organisationnelles via un recrutement mieux ciblé, la planification du développement personnel pour le personnel existant et une évaluation globale des capacités organisationnelles.
- ✧ Des séminaires et une assistance pratique pour aider les partenaires sociaux nationaux à identifier et à mobiliser des sources de financement extérieures.

**Objectif et structure du rapport**

L'objectif de ce rapport est d'analyser la conduite et l'impact de ce projet étalé sur cinq ans. Il est structuré autour des principales sections suivantes :

- ✧ Une description des principaux thèmes ayant émergé des séminaires nationaux, l'examen des similitudes et différences entre les problèmes rencontrés et les approches adoptées pour y faire face dans les douze pays participants.
- ✧ Une évaluation de l'impact du projet sur l'efficacité de l'engagement national dans le dialogue social européen.
- ✧ Des conclusions pour des réflexions, des considérations et des discussions ultérieures.

Le présent rapport se base également sur les résultats d'un projet parallèle lancé récemment par les partenaires sociaux européens pour développer des "mini-études de cas" relatives à des pratiques de dialogue social effectives dans les pays participants. Ces mini-études de cas font l'objet d'une étude complémentaire distincte, mais certains cas sont présentés brièvement à des endroits appropriés dans ce rapport pour montrer de manière pratique comment ces pays ont pu améliorer leurs performances en termes de dialogue social en résolvant les difficultés identifiées lors des séminaires.

Enfin, le présent rapport a été conçu pour être analytique et non descriptif, la liste complète des documents référencés ci-dessus fournissant des descriptions détaillées des résultats de chaque séminaire et réunion. Les interprétations faites ou les conclusions tirées sont celles de l'auteur et non des partenaires sociaux européens, des organisations nationales de partenaires sociaux dans les pays participants ou de la Commission européenne. De même, toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de l'auteur. Enfin, ce rapport n'entend pas engager les partenaires sociaux européens ou nationaux dans des actions spécifiques.

### 3. Résumé des principaux thèmes découlant du projet

#### *Aperçu global des principaux thèmes du projet*

De manière générale, le bilan le plus frappant de la première phase du projet avec le "séminaire initial" est l'uniformité des points identifiés comme des obstacles à l'engagement effectif des partenaires sociaux nationaux dans le dialogue social européen. De même, le bilan de la phase "d'analyse" du projet fait ressortir une uniformité dans les domaines où les partenaires sociaux ont essayé de procéder à des améliorations et les domaines qu'ils considéraient comme les plus difficiles à aborder.

Ce niveau de similitude dans les points identifiés et les approches adoptées pour les traiter est très important à noter. Il ne doit cependant pas masquer l'importance des différences considérables quant à la nature, l'ampleur et la combinaison des points identifiés par chaque pays, l'équilibre des mesures prises et leur capacité à apporter des améliorations en termes d'efficacité. Les pays participant au projet étaient et restent à différents stades de maturité du partenariat social et d'intégration à l'Union européenne. Il subsiste donc une différence considérable entre les pays participants quant à leur impact sur le dialogue social européen aujourd'hui.

Trois grands groupes nationaux peuvent être distingués.

- ✧ Les pays où le dialogue social au niveau national et l'engagement des partenaires sociaux dans le dialogue social européen peuvent être comparés à ceux des pays participant à ce dialogue depuis plus de 20 ans (République tchèque, Hongrie, Pologne et Slovaquie).
- ✧ Les pays où il subsiste des obstacles considérables au dialogue social national et où cela se reflète dans les difficultés rencontrées pour opérer efficacement au niveau européen (Estonie, Lettonie, Lituanie et Slovaquie)
- ✧ Les tout nouveaux États membres et les pays candidats où l'engagement dans le dialogue social européen commence tout juste à se développer et n'est pas encore effectif (Bulgarie, Croatie, Roumanie et Turquie).

Le présent rapport, qui reflète ces différences, tente de trouver un équilibre entre l'identification et l'explication des thèmes généraux et l'illustration des problèmes distinguant les organisations de partenaires sociaux et les pays les "plus" efficaces des "moins" efficaces.

Les difficultés décelées lors des séminaires initiaux sont répertoriées ci-dessous selon leur fréquence d'apparition comme "obstacles identifiés" dans les "plans d'action" des douze pays.

#### **Obstacles les plus fréquemment identifiés**

1. Prise en compte de la pluralité de partenaires sociaux tout en assurant une meilleure coordination entre les syndicats ou employeurs et une meilleure communication avec leurs membres
2. Établissement d'un dialogue bipartite continu au niveau national entre les partenaires sociaux
3. Mobilisation de ressources financières et matérielles supplémentaires
4. Renforcement des ressources humaines en effectif et en qualité
5. Rôle du gouvernement
6. Transformation des relations conflictuelles par la promotion d'une plus grande "confiance" et d'un plus grand "respect" entre les partenaires sociaux
7. Établissement ou renforcement d'actions ou de projets communs entre les partenaires sociaux
8. Convergence de l'agenda du dialogue social aux niveaux national et européen et identification précoce des questions prioritaires
9. Développement d'approches de coopération avec les organisations nationales de partenaires sociaux d'autres États membres

Les points issus des résultats des séminaires combinent des problèmes structurels et relationnels sous-jacents, des questions pratiques d'organisation et de coordination et des solutions potentielles. Par conséquent, pour les besoins de notre analyse, les neuf thèmes mentionnés ci-dessus peuvent être réorganisés et classés dans deux chapitres :

- I. Les questions liées au "fonctionnement et à l'efficacité" du dialogue social dans le pays.
- II. Les questions liées à la "mobilisation de ressources et à l'organisation pour avoir un impact au niveau européen".

L'analyse est structurée de cette manière car nous pensons que les résultats globaux et les prescriptions d'actions nationales reflètent les points suivants.

- ✧ Il existe un lien évident et direct entre l'efficacité du dialogue social national et l'impact des partenaires sociaux nationaux au niveau européen. En bref, la participation effective des partenaires sociaux nationaux semble être un pré-requis pour le succès au niveau européen.
- ✧ En ce qui concerne les conclusions et les actions de l'ensemble des séminaires nationaux, l'accent a été mis sur les aspects liés à la "mobilisation de ressources et à l'organisation pour avoir un impact au niveau européen". Cette seule approche a peu de chance de réussir en l'absence d'un système de dialogue social autonome dans le pays.

S'il existe un lien inévitable entre ces deux titres, le fait de regrouper ainsi les domaines d'action facilite l'analyse des principaux obstacles au processus de participation effective au dialogue social européen et l'identification des difficultés à traiter dans chaque pays. Les résultats des séminaires montrent qu'il est tout à fait approprié de se concentrer sur "la mobilisation de ressources et l'organisation" dans certains pays, alors que dans d'autres, la priorité consistera à lever les principaux obstacles à la réussite du dialogue social national.

Dans le tableau ci-dessous, nous essayons de faire la distinction entre les pays où le fonctionnement du dialogue social bipartite est un obstacle aux progrès ultérieurs et ceux où la concentration sur la mobilisation de ressources et l'organisation s'avère plus appropriée. Il ne s'agit pas d'une évaluation scientifique. En outre, si nous avons essayé de rester informés de la progression des pays participants, il convient de noter que les séminaires sur lesquels reposent ces jugements ont eu lieu entre 5 mois et quatre ans plus tôt. Par conséquent, bien qu'il existe des différences considérables entre les pays, nous avons utilisé deux catégories simples au lieu d'essayer d'établir des points sur un continuum.

<b>Participation effective des partenaires sociaux nationaux au dialogue social européen</b>	
Le fonctionnement du dialogue social bipartite a tendance à être un obstacle majeur aux futures améliorations	La concentration sur la mobilisation de ressources et l'organisation a de fortes chances de se traduire par d'importantes améliorations
<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Bulgarie</li> <li>✧ Croatie</li> <li>✧ Estonie</li> <li>✧ Lettonie</li> <li>✧ Lituanie</li> <li>✧ Roumanie</li> <li>✧ Slovaquie</li> <li>✧ Turquie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ République tchèque</li> <li>✧ Hongrie</li> <li>✧ Pologne</li> <li>✧ Slovénie</li> </ul>

La structure du reste de cette section présente les obstacles identifiés dans les chapitres intitulés "le fonctionnement du dialogue social dans le pays" et "la mobilisation de ressources et l'organisation pour avoir un impact au niveau européen". Afin de minimiser les chevauchements, les neuf priorités identifiées à partir des séminaires nationaux sont résumées et reprises dans les 8 sous-titres dans le tableau ci-dessous.

I. Le fonctionnement du dialogue social dans le pays	II. La mobilisation de ressources et l'organisation pour avoir un impact au niveau européen
L'influence du tripartisme	Les ressources financières et matérielles
Le rôle du gouvernement	La qualité et la quantité des ressources humaines
La gestion de la pluralité de partenaires sociaux (structurelle)	La communication et la coopération inter et intra-organisationnelles
Du conflit à la confiance, au respect et au travail commun	Convergence des agendas aux niveaux national et européen
Les problèmes de représentativité et l'influence des systèmes de négociation collective	Coopération avec d'autres pays

### I. Le fonctionnement du dialogue social dans le pays

Il a été mentionné ci-dessus qu'il existe un lien évident et direct entre l'efficacité du dialogue social national et l'impact des partenaires sociaux nationaux sur le dialogue au niveau européen. L'idée selon laquelle un système de dialogue social bipartite autonome est un pré-requis au succès au niveau européen a été reconnue dans tous les pays. L'instauration d'un dialogue formel ou informel effectif entre les partenaires sociaux au niveau national ou la réalisation d'améliorations majeures dans les accords actuels ont été signalées comme des priorités pour chaque pays participant.

La présentation des obstacles au développement du dialogue social bipartite autonome est articulée autour des cinq titres dans la "colonne 1" du tableau ci-dessus. Dans certains pays, un ou deux aspects étaient prédominants (en général, soit le rôle du gouvernement, soit l'effet de la pluralité de partenaires sociaux) alors que dans d'autres, il existait un mélange d'ingrédients plus complexe.

#### i) L'influence du tripartisme

En examinant le lien entre les formes de dialogue social tripartites et bipartites, il convient de réfléchir sur le changement d'attitude observé en faveur de la nécessité d'un dialogue bipartite qui a émergé pendant les cinq années de déroulement du projet. Lorsque le projet a débuté en 2004, les organisations nationales de partenaires sociaux des pays participants, notamment les organisations patronales, comprenaient peu ce besoin d'avoir un dialogue social bipartite autonome. Les pays avaient déjà une sorte de système établi de dialogue social tripartite et ils voyaient peu de demande pour un modèle bipartite pour des raisons autres que celle de faciliter leur participation au dialogue social européen. Dans plus d'un pays, la réunion initiale du projet était la première fois où les partenaires sociaux se réunissaient officiellement sans le gouvernement et il a souvent été suggéré que les résultats de cette réunion seraient meilleurs si le gouvernement était présent.

Ce point de vue a considérablement évolué au cours du projet et a été reflété dans les améliorations obtenues dans l'instauration et le fonctionnement du dialogue social bipartite dans de nombreux pays

participants. Il était évident également qu'en Bulgarie, Roumanie, Croatie et Turquie, qui ont rejoint le projet en 2007, il était moins question de la "nécessité" du dialogue bipartite et plus de la manière d'y parvenir au mieux. Avant la fin du projet, il était clair que la plupart des partenaires sociaux considéraient que leur influence dans les comités tripartites (où ils sont officiellement consultés sur des décisions macroéconomiques clés) pourrait être améliorée si le dialogue bipartite était plus effectif. Il était également reconnu que le modèle selon lequel, soit les employeurs, soit les syndicats avaient le dessus pour influencer le gouvernement en fonction des résultats des élections générales successives ou selon lequel le gouvernement dressait patronat contre syndicats pour appuyer son propre agenda, était un processus inadéquat et insatisfaisant. Enfin, les partenaires sociaux font désormais davantage pression pour obtenir "plus de marge de manœuvre" pour l'exercice du dialogue bipartite.

Dans leur mini-étude de cas sur l'effectivité du dialogue social, les partenaires sociaux polonais décrivent leur récente réaction face à ce qu'ils ont considéré de la part du gouvernement comme étant une réponse inadaptée à la crise économique et financière actuelle en développant leur propre approche.

<p><b>MINI-ÉTUDE DE CAS : POLOGNE</b> Parvenir à un accord-cadre sur des "mesures anti-crise"</p>  <p><i>Fin 2008, les membres de la Commission tripartite pour les questions socioéconomiques ont convenu de lancer des négociations autonomes pour l'élaboration d'un accord-cadre sur des "mesures anti-crise". Les discussions ont porté sur une combinaison de mesures à court et plus long terme pour faire face aux conséquences immédiates de la crise sur l'emploi, les travailleurs et les entreprises et renforcer le potentiel à long terme de l'économie polonaise.</i></p>	<p><i>Ces négociations ont couvert quatre domaines :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le droit du travail</li> <li>- les politiques sociales</li> <li>- l'utilisation du Fonds social européen (FSE)</li> <li>- et les investissements de soutien.</li> </ul> <p><i>Un accord a été signé le 13 mars 2009. Les parties à l'accord étaient trois confédérations syndicales et quatre organisations patronales, la Confédération polonaise des employeurs privés Lewiatan, ainsi que NSZZ Solidarność et OPZZ conjointement avec BCC, ICPP, ZRP et FZZ.</i></p>
---	---

## ii) Le rôle du gouvernement

Il ressortait clairement des séminaires que tous les gouvernements des pays participants ne partageaient pas le même enthousiasme pour le dialogue social bipartite autonome ou l'engagement positif avec les partenaires sociaux dans la prise de décision. Un certain nombre de pays participants ont indiqué que le gouvernement était quelque peu réticent à favoriser et à encourager le dialogue bipartite. Il a souvent été suggéré que le gouvernement pensait que le dialogue social était davantage un système qui devait être introduit du fait de l'adoption des lois et philosophies européennes qu'un système adapté aux besoins nationaux. Sur le front tripartite, la concertation était souvent perçue, soit comme une question de routine et non comme une réelle consultation, soit comme un système que le gouvernement utilisait pour dresser les partenaires sociaux les uns contre les autres.

Le gouvernement peut soutenir le dialogue bipartite en encourageant le développement d'institutions et en instaurant un espace de dialogue autour des questions importantes. Il peut également étouffer le dialogue en encourageant des positions adverses entre les syndicats et les employeurs dans les négociations tripartites et en occupant l'espace disponible avec des règlements détaillés et normatifs.

Le gouvernement n'est pas le seul responsable d'une approche de la politique du marché du travail dominée par les règlements. Deux aspects majeurs relatifs aux partenaires sociaux favorisent le rôle important de l'État.

- ✧ En général, les deux côtés du partenariat social ont capitalisé sur des opportunités à court terme de négocier des avantages avec le gouvernement uniquement pour affecter les relations avec l'autre partenaire et voir ses avantages perdus à la suite d'une élection ultérieure. Il est facile de tomber dans cette relation "yoyo" pour les organisations qui trouvent généralement plus facile "d'opposer et de bloquer" au lieu de développer des programmes communs.
- ✧ Les questions de représentativité des partenaires sociaux (présentées ci-dessous) impliquent que les partenaires sociaux dépendent souvent du gouvernement pour mettre en œuvre les accords auxquels ils parviennent étant donné qu'ils ne disposent pas des moyens adéquats pour garantir la conformité à leurs dispositions. Dans certains pays, il a été suggéré que même la mise en œuvre des résultats du séminaire aurait pu être améliorée par la présence de participants au gouvernement afin d'encourager la compréhension des problèmes abordés et leur implication à trouver des solutions.

Il a également été suggéré qu'il était difficile pour le gouvernement, en tant qu'employeur, de laisser suffisamment d'espace à un dialogue social autonome. En effet, si le nombre de fonctionnaires diminue de manière générale, le gouvernement reste un important employeur dans un grand nombre de pays participants. En raison des inquiétudes du gouvernement concernant l'impact des décisions des partenaires sociaux sur les budgets nationaux restreints, il a fréquemment été souligné que l'incapacité du gouvernement à faire une nette distinction entre le rôle de "gouvernement élu" et celui de "propriétaire d'entreprise" dans son approche du dialogue social politisait les attitudes et les débats.

Si, pour de nombreux pays, un "désintérêt passif" ou une "légère indifférence" décrivent le mieux l'attitude du gouvernement, il est clair que dans la phase finale du séminaire impliquant la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie, la Turquie et la Slovaquie, les problèmes rencontrés par rapport au "rôle du gouvernement" étaient totalement différents. D'une part, le gouvernement a été critiqué pour ne pas avoir assuré la mise en œuvre cohérente et effective du droit du travail. D'autre part, il a été accusé de ne pas avoir abordé les questions juridiques qui entravent sérieusement la participation effective des partenaires sociaux. En Turquie, les moyens de dissuasion juridiques et administratifs par rapport à l'adhésion à un syndicat ont figuré parmi les priorités de l'agenda. En Croatie, on a dit les lois relatives à la représentativité des partenaires sociaux favorisaient la fragmentation organisationnelle du côté des syndicats. La réticence du gouvernement à soutenir les décisions du dialogue social via l'extension juridique des conventions collectives a également fait l'objet de discussions.

Cependant, des progrès ont été enregistrés dans un certain nombre de pays. La disponibilité de nouveaux fonds, principalement européens, pour des projets liés au dialogue social a permis aux partenaires sociaux de prendre des initiatives qu'ils auraient considérées auparavant comme totalement inabordable. En outre, le calendrier de Lisbonne a posé un certain nombre de nouvelles difficultés sortant du cadre du code du travail actuel, où les syndicats et les employeurs pouvaient parvenir à un accord sur des actions pratiques concernant des questions comme la formation continue et la "flexicurité". La mini-étude de cas croate présentée ci-dessous (page 17) est un bon exemple d'initiative de formation continue et le cas slovène (page 19) montrent les activités entreprises par les partenaires sociaux pour améliorer la flexicurité.

Il existe d'autres exemples positifs. Depuis 2004, le gouvernement hongrois a reconnu les avantages pouvant découler de l'effectivité du dialogue bipartite et investi massivement dans son développement aux niveaux national et sectoriel. Tentant d'influencer les attitudes et comportements du gouvernement, les partenaires sociaux en Estonie ont investi dans la formation des fonctionnaires concernant le rôle et les avantages du dialogue social.

### ***iii) La gestion de la pluralité de partenaires sociaux (structurelle)***

Dans de nombreux pays du monde, les organisations patronales et syndicales cherchent soit à fusionner, soit à développer des accords de coopération séparant nettement les tâches entre organisations sœurs complémentaires. En revanche, dans de nombreux pays participant au

projet, il semble que la tendance soit encore à la fragmentation et aux comportements rivaux de la part des organisations de partenaires sociaux. Au début de cette section, nous avons identifié huit pays où le fonctionnement pratique du dialogue social bipartite tend à être un obstacle majeur à son amélioration ultérieure. Il s'agit de la Bulgarie, la Croatie, l'Estonie, la Lettonie, la Lituanie, la Roumanie, la Slovaquie et la Turquie. Parmi les pays où le pluralisme organisationnel du côté des employeurs reste un problème figurent la Bulgarie et la Slovaquie. En ce qui concerne les syndicats, les exemples d'obstacles structurels liés au pluralisme sont la Roumanie et la Croatie.

Tous les plans d'action des syndicats et du patronat sans exception ont parlé d'améliorer la coordination et le reporting inter et intra-organisationnel. Les points abordés sont de deux ordres. Le premier a trait aux aspects structurels qui bloquent les comportements coopératifs. Le second concerne des questions pratiques liées à la gestion de la coordination entre organisations ayant pour objectif commun de mieux travailler ensemble. Il est important de distinguer les pays avec des problèmes liés à l'existence d'intérêts divergents ou rivaux où la volonté de coopérer est faible et ceux où il existe plusieurs moyens de représentation, mais où il existe une réelle volonté d'améliorer la coordination aux plus hauts niveaux. Dans ce dernier cas, aucun investissement dans des ressources humaines, ni aucune définition de priorités, création de règles ou réunion de comité ne résoudront la situation.

Le premier point lié aux comportements non coopératifs est traité ci-dessous. Le second, qui concerne l'organisation pour une efficacité accrue, est traité ultérieurement dans cette section du rapport.

Dans certains cas, le refus de coopérer étroitement est lié aux organisations en concurrence pour la même base de membres ; dans d'autres, il est lié à l'affiliation politique ; et dans certaines organisations patronales, il peut exister des désaccords entre organisations représentant différentes catégories d'entreprises – par exemple, entre celles représentant les PME et celles représentant les moyennes et grandes entreprises. Cette situation est exacerbée par le fait que, dans certains cas, une ou plusieurs grandes organisations nationales ne sont pas membres de la CES, de BUSINESSEUROPE, du CEEP ou de l'UEAPME. Dès lors, certaines grandes organisations n'étaient pas présentes lors des débats engagés aux séminaires. Des problèmes évidents se posent par conséquent dans l'instauration d'un dialogue social bipartite national ou dans la garantie de mise en œuvre des accords convenus au niveau européen auxquels les organisations non-membres n'ont pas pris part.

En théorie, ce problème de coopération inter-organisationnelle n'aurait pas dû se poser. Les douze pays participants sont depuis longtemps membres de l'Organisation internationale du travail (OIT) et ont signé des accords traitant de leurs relations avec cette dernière. Les accords qui se sont avérés satisfaisants au niveau de l'OIT pendant un certain nombre d'années ne l'ont pas été au niveau européen, et ce pour trois raisons. Premièrement, les décisions à Genève relèvent de la seule responsabilité du gouvernement qui ratifie une convention. Deuxièmement, les décisions de l'OIT sont souvent limitées aux normes du "plus petit dénominateur commun mondial", les décisions européennes faisant souvent une différence importante pour la vie professionnelle quotidienne. Troisièmement, les directives européennes et les accords de partenaires sociaux ne sont pas volontaires et différentes structures juridiques de suivi existent pour garantir leur mise en œuvre effective.

Si les pays participant au projet veulent optimiser leur influence au niveau européen, il convient de modifier les comportements concurrentiels, s'ils existent. La reconnaissance de ce fait au niveau opérationnel se reflète dans les plans d'action nationaux et il existe un degré accru de coopération au niveau technique même entre des organisations concurrentes. Toutefois, le niveau de soutien pour une réelle coopération au niveau des plus hauts responsables varie selon les pays.

#### ***iv) Du conflit à la confiance, au respect et au travail commun***

Les partenaires sociaux nationaux de tous les pays ont identifié un certain nombre de problèmes relationnels qui surviennent dans les systèmes moins développés de dialogue social. Il convient de rappeler que la majorité des pays participants sont sortis d'un système économique centralisé, alors que le partenariat social au niveau européen avait déjà été adopté institutionnellement dans le cadre du

processus politique européen depuis plus de 20 ans et que dans certains pays, les systèmes nationaux de partenariat social existent depuis plus d'un siècle.

Tous les pays ciblés par le projet se sont référés au besoin de renforcer la confiance et le respect entre les partenaires du dialogue social en tant que condition préalable à l'efficacité des partenaires sociaux. Malgré ce problème commun, l'environnement relationnel s'est avéré plus difficile dans les pays baltes comme la Lettonie, la Lituanie, l'Estonie la Roumanie et la Turquie. Dans certains de ces pays, il s'est avéré impossible d'orchestrer un travail conjoint autrement que dans le cadre d'une session plénière, soit à cause du défaut de participation au séminaire par l'un des groupes de partenaires sociaux, soit à cause de la réticence à travailler dans une autre équipe que celle des "employeurs" ou des "syndicats". À l'autre extrémité figurent des pays comme la République tchèque, la Slovénie et la Pologne où des relations relativement solides avaient été instaurées.

Il est clair que certaines mentalités contre-productives typiques persistent dans certains pays.

- ✧ Les partenaires sociaux ne pouvant être d'accord sur tout, ils ne peuvent se mettre d'accord sur quoi que ce soit.
- ✧ Le rôle naturel des syndicats et des employeurs est de s'opposer les uns aux autres, ce qui crée des comportements de blocage et d'opposition.

Tout progrès sera difficile tant que les partenaires sociaux ne travailleront pas sur ces aspects et ne prendront pas l'habitude de travailler main dans la main.

Si l'on considère la situation plus positivement, l'approche de la planification des actions adoptée par les partenaires sociaux vers la fin du projet a témoigné d'une attitude plus créatrice et plus positive qu'auparavant. Le nombre de projets communs, souvent financés par la Commission européenne, a explosé. La mini-étude de cas croate présentée ci-dessous est un exemple de la hausse de projets communs entrepris (dans ce cas, au niveau sectoriel) impliquant de petites et microentreprises.

#### MINI-ÉTUDE DE CAS : CROATIE

Une approche conjointe de l'éducation et de la formation de la main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment



*Lorsque l'économie croate a été confrontée à une pénurie de main-d'œuvre disposant des compétences professionnelles de base dont elle avait besoin dans le secteur du bâtiment, les partenaires sociaux ont décidé d'adopter une approche proactive pour résoudre le problème. Ainsi, ils ont collaboré avec les autorités publiques et des établissements scolaires spécialisés dans ce secteur pour concevoir et mettre en œuvre un programme de formation pour les travailleurs nouveaux et existants du bâtiment.*

*Ce projet abordait également les questions d'inclusion sociale via son objectif visant à cibler les travailleurs ayant un peu d'expérience dans le bâtiment, mais qui n'avaient pas atteint un niveau approprié de formation de base dans le cadre du système scolaire traditionnel.*

*Dans ce contexte, l'initiative reposait sur des méthodes d'enseignement officielles et non officielles afin de répondre aux besoins particuliers des participants. Elle a été soutenue par un règlement du gouvernement définissant les exigences minimales pour la qualification de la main-d'œuvre dans les plus petits projets de construction.*

*Le premier cycle expérimental du projet s'est achevé au printemps 2008 à l'école de Cakovac, région réputée pour ses sociétés de construction et ses travailleurs spécialisés dans ce domaine. À ce jour, trois groupes de travailleurs employés dans des sociétés établies dans les régions de Sisak, Varazdin et Cakovac ont été diplômés dans le cadre du programme.*

*Des plans ont été mis en place pour étendre l'initiative dans d'autres domaines où les besoins se font sentir.*

Dans tous les pays participants, les partenaires sociaux ont proposé – et dans de nombreux cas largement mis en œuvre – des actions afin d'accélérer délibérément le développement du dialogue social en identifiant des projets conjoints privilégiant les solutions avantageuses pour les deux parties, en faisant

correspondre les agendas nationaux chargés aux priorités européennes et en cherchant à apprendre des autres. Ce développement ne peut être dissocié de la disponibilité croissante du financement européen pour faciliter la réalisation de projets conjoints. Dans presque tous les cas et ce, malgré des points de départ différents, les relations entre partenaires sociaux, mesurées par des paramètres, tels que la dignité, le respect et l'écoute de l'autre partie, se sont considérablement améliorées entre le séminaire initial et le séminaire de suivi. Bien qu'il reste encore beaucoup à faire à travers ce projet, d'autres initiatives et une exposition plus générale au "modèle de partenariat européen", ce n'est rien de moins qu'un changement de paradigme qui s'est opéré dans les relations dans la plupart des pays. En Turquie, le financement européen a été utilisé pour accélérer le développement du dialogue social au niveau de l'entreprise, anticipant ainsi la mise en œuvre au niveau national des lois européennes sur l'information et la consultation.

#### MINI-ÉTUDE DE CAS : TURQUIE

"Création de comités locaux d'information et de consultation dans les municipalités"



*Dans le cadre d'un projet européen mené entre novembre 2006 et septembre 2007, le syndicat HAK-IS et l'administration de la municipalité de Konya ont pris des dispositions pour la création d'un comité d'information et de consultation conforme aux principes de la directive européenne de 2002, qui n'avait pas encore été mise en œuvre en Turquie.*

*L'accord a été signé en septembre 2007 par le Président général de HAK-IS et le maire du district métropolitain de Konya, établissant ainsi la plate-forme de dialogue social de Konya. L'accord visait également à créer un modèle général pour la mise en place et le fonctionnement de comités d'entreprise en Turquie.*

*Dans le cadre de l'élaboration de l'accord sur les comités d'entreprise, le projet a impliqué un premier groupe de 18 personnes de la municipalité métropolitaine de Konya, l'organisation provinciale de HIZMET IS, HAK-IS, ainsi que des représentants de trois municipalités de district au sein de la municipalité métropolitaine.*

*Ce groupe a identifié et évalué des exemples de comités d'information et de consultation d'entreprise au sein de l'Union européenne afin d'améliorer sa compréhension de leur fonctionnement et d'asseoir les bases d'un accord qui marcherait dans le contexte local.*

*Le projet a ensuite été étendu à 165 autres dirigeants de municipalités et districts métropolitains, ainsi que de syndicats.*

*Cet accord définit des dispositions détaillées pour la création des comités d'entreprise, leurs termes de référence et les procédures de fonctionnement dans les entreprises de plus de 30 salariés. Si cet accord repose sur la directive européenne de 2002, il comporte des différences majeures.*

*Il est intéressant de noter que bien que l'accord repose sur les termes de la directive européenne, il diffère de cette dernière en de nombreux points. De même, cet accord ne reproduit pas le schéma spécifique d'un quelconque modèle national d'information et de consultation en Europe.*

*Il prévoit la création de comités dans les entreprises de 30 salariés et non de 50, comme le stipule la directive européenne. La liste des questions à envisager par le comité est beaucoup plus longue et plus vaste que la liste de points plus limitée introduite dans la directive. Les seuls domaines où cet accord s'avère moins détaillé que la directive européenne concernent la précision des définitions des notions d'information et de consultation, ainsi que les dispositions spécifiques pour gérer les circonstances où des décisions importantes sont envisagées.*

Il n'en demeure pas moins que les éléments essentiels de coopération, de confiance et de respect qui sont au cœur du dialogue bipartite effectif ne peuvent se former qu'avec le temps. À l'opposé, lorsque les obstacles au développement des relations sont chroniques, aucune action relative aux autres questions ne pourra renforcer l'efficacité des deux parties.

#### v) Les problèmes de représentativité et l'influence des systèmes de négociation collective

Dans tous les pays participants, à l'exception de la Turquie, les organisations patronales nationales, en tant qu'organismes volontaires, n'existaient pas vraiment avant 1989 et il a fallu du temps aux entreprises

pour réagir face à l'idée qu'il fallait investir dans des organisations reflétant les opinions collectives dans la prise de décision de politique macroéconomique. Dans plusieurs cas, le nombre de membres des syndicats a rapidement chuté, outre des restructurations massives, des privatisations et des programmes d'investissement étrangers qui ont dominé le paysage économique.

À l'exception de la Slovaquie, la négociation multipartite aux niveaux sectoriel et national ne s'est pas vraiment enracinée dans aucun des pays participants et le modèle de fixation des salaires est dominé par l'absence de conventions collectives ou de négociations au niveau de l'entreprise. Cela signifie que les membres des organisations patronales ne jouent pas un rôle essentiel pour influencer la gestion de la fixation des salaires, qu'ils ne sont pas habitués à donner un mandat de négociation à ceux qui les représentent et que les partenaires sociaux ont relativement peu d'expérience de la mise en œuvre d'accords multipartites. Ces facteurs limitent la capacité des partenaires sociaux nationaux à agir pour le compte de leurs membres et ce problème est aggravé lorsque les grandes confédérations syndicales ou patronales ne sont pas membres des organisations de partenaires sociaux au niveau européen.

Ce problème ne se limite pas aux pays participant au projet. Dans d'autres pays, si les partenaires sociaux ont appris à mieux travailler main dans la main sur les questions européennes, ils continuent de dépendre de l'assistance du gouvernement, soit par le biais des lois, soit par le biais de dispositions d'extension afin de mettre en œuvre les accords au niveau multipartite.

Les questions de représentativité et de mandat de négociation continueront de freiner la capacité des partenaires sociaux européens à mettre en œuvre les accords signés au niveau européen avec l'efficacité requise au travers de leurs membres nationaux. Les partenaires sociaux des pays participants ont commencé à travailler conjointement sur un ensemble de projets ne nécessitant pas d'accord officiel, mais permettant de renforcer la valeur du partenariat social et dans certains cas, comme le montre l'exemple polonais ci-dessus, des accords officiels sur des questions clés ont été conclus. La question reste de savoir dans quelle mesure les systèmes établis de négociation multipartite qui se répandent dans la "vieille Europe" sont des conditions préalables essentielles à la capacité des partenaires sociaux à mettre effectivement en œuvre des décisions et des accords sur des questions importantes au niveau européen.

L'exemple suivant relatif à la République tchèque examine les questions auxquelles sont confrontés les partenaires sociaux nationaux dans le cadre de la mise en œuvre d'accords autonomes européens.

MINI-ÉTUDE DE CAS – RÉPUBLIQUE TCHÈQUE  
"Mise en œuvre d'accords-cadres au niveau européen"



Depuis que la République tchèque a rejoint l'Union européenne en 2004, les partenaires sociaux ont entrepris un certain nombre d'initiatives pour développer le dialogue social bipartite. Dans le cadre de ce processus, ils ont travaillé sur la mise en œuvre à l'échelle nationale des accords-cadres européens sur le Télétravail, le Harcèlement et les Violences au travail, ainsi que le Stress professionnel.

*Les partenaires sociaux tchèques ont été confrontés à deux difficultés majeures. Premièrement, le niveau de négociation collective à environ 30 %, associé à une concentration des négociations au niveau de l'entreprise, ont compliqué la mise en œuvre des accords par le biais de conventions collectives.*

*Deuxièmement, si les questions du stress et des violences au travail sont importantes, la prise de conscience parmi les employeurs et les travailleurs tchèques est restée relativement faible. L'incidence du télétravail dans le pays était également très faible.*

*Par conséquent, les partenaires sociaux ont adopté trois lignes de conduite. Ils ont préparé des programmes d'information et de formation pour sensibiliser les intéressés à ces questions, ont cherché à convaincre le gouvernement d'effectuer les amendements appropriés au code du travail et ont encouragé les partenaires de négociation dans les entreprises à prendre en compte ces accords dans leurs propres processus de négociation.*

## II. La mobilisation de ressources et l'organisation pour avoir un impact au niveau européen

Dans l'introduction de cette section du rapport, nous avons noté qu'en ce qui concerne les "conclusions et les actions" adoptées lors des séminaires, l'accent a été largement mis sur les aspects liés à la mobilisation de ressources et à l'organisation pour avoir un impact au niveau européen. Dans la plupart des pays, les "ressources financières" et le "personnel" figuraient en première position parmi les obstacles évoqués lors du "séminaire initial". Malheureusement, nous pensons également que mettre l'accent uniquement sur ces aspects risque de se traduire par un échec dans les pays où il existe des obstacles relationnels et structurels majeurs au fonctionnement du dialogue social bipartite.

Cela ne veut pas dire que les problèmes identifiés en termes de communication, de coopération, de ressources financières et humaines, de détermination des priorités et d'apprentissage par rapport aux meilleures pratiques mises en place ne sont pas importants. Dans les pays où le dialogue bipartite ne souffre pas de problèmes relationnels et structurels chroniques, il s'agit d'aspects importants pour renforcer la participation effective. Il est ressorti des séminaires que le manque cruel de ressources financières et humaines dans la plupart des organisations peut être considérablement réduit par la coopération entre organisations pour supprimer les doublons ; que la définition de priorités européennes claires mieux alignées sur les priorités nationales se traduit par une charge de travail plus cohérente et plus gérable et que le fait d'apprendre de la réussite des autres apporte de nouvelles idées d'organisation pour optimiser l'efficacité.

### ***i) Ressources financières et matérielles***

Les deux côtés du partenariat social dans les pays participants sont confrontés à de lourdes charges de travail tout en disposant de ressources limitées. Après 1989, les syndicats héritaient de grandes organisations bureaucratiques et d'une infrastructure qu'ils devaient moderniser et restructurer pour faire face aux revenus des adhésions en baisse, dans certains cas. Dans la plupart des cas, les organisations patronales se sont développées à partir d'une base très restreinte et ont dû travailler d'arrache-pied pour préserver les cotisations des membres afin de soutenir leur croissance. À l'approche de l'accession à l'UE, les partenaires sociaux avaient dû gérer les demandes de négociation d'adhésion, la restructuration économique à grande échelle et la consultation sur les changements majeurs au code du travail national pour pouvoir mettre en œuvre l'*acquis communautaire* européen. Depuis lors, ils ont dû gérer la mise en œuvre pratique du changement législatif et structurel pour leurs membres et leurs organisations membres. La charge de travail supportée par ces organisations a été considérable.

La définition de priorités, la coopération pour éviter les doublons, le rééquilibrage des budgets entre questions nationales et européennes et les stratégies de croissance des membres contribueront tous à l'efficacité. À court terme, les partenaires sociaux ont particulièrement mis l'accent sur la nécessité de mobiliser des ressources externes supplémentaires liées notamment aux questions européennes afin de faire face à un agenda chargé. En effet, le soutien européen et national pour le développement d'un dialogue social effectif est essentiel au développement des organisations de partenaires sociaux à court et moyen terme pour leur permettre de relever les énormes défis en termes de charge de travail et de s'établir en tant qu'organisations durables basées sur des revenus générés en interne.

Au départ, il a été souligné dans les séminaires que les partenaires sociaux nationaux qui avaient essayé de localiser des sources externes de financement avaient eu des difficultés à identifier les lignes budgétaires appropriées, à développer des propositions de projet satisfaisantes et à assurer une surveillance et un reporting de manière efficace. En raison de l'expérience et de l'assistance apportée par les partenaires sociaux européens à travers ce projet en termes d'identification et de mobilisation de ressources externes, les syndicats et les employeurs ont commencé à utiliser les fonds européens plus fréquemment et avec plus d'efficacité. La mini-étude de cas ci-dessous illustre comment les partenaires sociaux en Slovénie ont attiré le financement européen pour travailler conjointement sur un nouveau domaine majeur de la politique de l'emploi.

<p><b>MINI-ÉTUDE DE CAS : SLOVÉNIE</b> "Pour une meilleure mobilité" : un projet commun pour améliorer la mobilité géographique et professionnelle.</p>  <p><i>Les partenaires sociaux slovènes travaillent conjointement avec les départements du gouvernement, des agences pour l'emploi privées, une organisation non gouvernementale et la Commission européenne dans le but d'améliorer la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs.</i></p>	<p><i>La phase finale du projet est un plan d'action national conçu pour surmonter les barrières à la mobilité existantes et encourager une attitude plus positive parmi les travailleurs slovènes en faveur des transitions d'emploi.</i></p> <p><i>Le projet reflète l'importance accordée à l'employabilité au niveau européen et donne un exemple très pratique du travail réalisé pour faire en sorte que le concept d'employabilité fonctionne dans des circonstances nationales spécifiques. Il offre également une plate-forme pratique servant de base pour développer davantage le dialogue social dans le pays.</i></p> 
---	--

L'octroi de financements accompagnant la mise en place d'initiatives communes et permettant de développer les capacités humaines des organisations de partenaires sociaux s'avère aujourd'hui essentiel et continuera de l'être à moyen terme. Cependant, à plus long terme, il est clair que le fait de dépendre des financements de projets n'est pas un substitut durable aux efforts déployés pour atteindre l'indépendance via la croissance des membres, le développement de services et le partage de ressources par le biais de la coopération ou du changement structurel.

L'apport de financements externes visant spécifiquement à soutenir les organisations dans le développement de plans économiques à moyen terme durables peut être un solide investissement si l'indépendance à long terme est l'objectif. Cela a déjà été fait via l'établissement de mécanismes visant à apprendre des organisations syndicales et patronales ayant de nombreux succès à leur actif dans la "vieille Europe". S'il est sans nul doute précieux, il faut aussi reconnaître que ce processus a ses limites. La majeure partie du succès actuel de ces organisations repose sur un long passé de négociations multipartites. Cette expérience est valable uniquement si les organisations de partenaires sociaux dans les pays participants sont en mesure de mettre en œuvre des systèmes similaires pour favoriser l'augmentation du nombre de leurs adhérents et optimiser leur influence. À ce jour, l'expérience sur ce front n'est pas prometteuse. La négociation multipartite évolue vers des approches plus décentralisées dans la majeure partie de la vieille Europe. Pour être fructueux, les futurs investissements visant à aider les organisations à développer des plans économiques durables à long terme devront être plus créatifs.

#### **ii) La qualité et la quantité des ressources humaines**

Des pressions financières sur les organisations de partenaires sociaux se sont traduites par un manque de personnes expérimentées et compétentes pour gérer efficacement les questions européennes. Outre les restrictions financières empêchant l'embauche de nouveau personnel, les organisations de partenaires sociaux ont souligné que des mesures étaient nécessaires pour améliorer les performances des individus, des départements et des organisations. Elles ont également mentionné que l'identification des compétences spécifiques requises afin de participer de façon effective aux réunions internationales des partenaires sociaux, l'évaluation des capacités organisationnelles globales relatives à la performance et l'identification des besoins en compétences et des moyens de répondre à ces besoins pour les individus que ces organisations emploient ou auxquels elles ont accès ont été identifiées comme des besoins importants au début du projet et figurent de façon récurrente dans les plans d'action de toutes les organisations des partenaires sociaux.

L'un des principaux problèmes rencontrés par la plupart des organisations était leur difficulté à trouver chez un même individu des capacités techniques et linguistiques. Les membres du personnel qui

disposent des compétences techniques nationales les plus adaptées aux débats et négociations au niveau international ne possèdent pas les connaissances des autres systèmes européens et, surtout, les compétences linguistiques qui leur permettraient d'exploiter des documents dans une langue étrangère et de participer à des discussions informelles en dehors des réunions avec interprètes. En général, bien que les jeunes membres du personnel disposaient de bonnes compétences linguistiques, ils maîtrisaient moins les aspects techniques de leur emploi.

L'inadéquation entre les compétences linguistiques et techniques est un thème qui est apparu dans certains des plans d'action nationaux résultant des séminaires nationaux. En général, les plans des partenaires sociaux se sont concentrés sur deux aspects :

- i. la réalisation d'audits ou "l'identification" des capacités linguistiques et techniques à leur disposition dans le but de mieux exploiter les ressources existantes et d'accorder la priorité aux activités de recrutement, de formation et de développement ; et
- ii. la mise à disposition de formations techniques "accélérées" pour les plus jeunes, à travers des ateliers de formation intensive, des stages et le financement de postes "d'observateurs" aux réunions du dialogue social.

Pour pouvoir identifier les talents existants, les partenaires sociaux européens se sont servis du projet pour commander le développement d'un outil spécifique capable d'identifier les compétences personnelles et techniques les plus importantes, de jeter les bases de l'évaluation organisationnelle et individuelle par rapport aux compétences requises et de fournir un processus simple d'élaboration des plans de développement organisationnel et personnel incluant des idées en mesure d'être développées au moyen d'un budget limité ou même sans ressource financière supplémentaire. Le cadre de compétences a également été utilisé comme outil d'évaluation des candidats internes et externes à de nouveaux postes comprenant des responsabilités en matière de dialogue social européen.

La question de la formation accélérée a été traitée de différentes manières par les employeurs et les syndicats. Les syndicats participant au projet ont mis davantage l'accent sur les problèmes linguistiques que les employeurs. Par conséquent, la CES a beaucoup investi dans les formations des spécialistes techniques en anglais et les formations techniques formelles des jeunes membres du personnel maîtrisant déjà l'anglais. Un témoignage d'un participant lituanien au programme de formation et de tutorat de la CES est présenté dans la mini-étude de cas ci-dessous.

Les employeurs ont comblé ces besoins en finançant la participation des membres du personnel à des réunions importantes en qualité d'observateurs et en organisant des programmes de formation personnalisée/parrainage à l'intention des personnes qui avaient besoin de renforcer leurs compétences techniques. Parallèlement, ceci a permis aux techniciens plus expérimentés de bénéficier de la présence aux réunions internationales d'un collègue de même nationalité possédant de meilleures compétences linguistiques.

<p>MINI-ÉTUDE DE CAS : Lituanie</p> <p>Utilisation de nouveaux outils pour accompagner le développement du dialogue social : programmes de formation et de tutorat des partenaires sociaux de l'Union européenne</p>  <p><i>Rasita Martišienė de la confédération syndicale LPSK en Lituanie a participé au programme de formation et de tutorat conçu et géré par la CES (Confédération européenne des syndicats).</i></p> <p><i>Elle explique : « J'étais très intéressée par le cours destiné aux dirigeants syndicaux que la CES organise chaque année, mais il était tout bonnement trop cher pour notre organisation.</i></p>	<p><i>Lorsque j'ai vu l'invitation à participer au nouveau programme de formation et de tutorat, j'ai pensé que c'était pour moi une bonne occasion d'en savoir plus sur le syndicalisme international étant donné que je travaillais déjà en tant que coordinatrice des affaires internationales dans mon organisation ». Elle décrit le programme comme étant extrêmement pratique et déclare : « ... il m'a permis de mieux comprendre la structure des institutions de l'Union européenne et de transmettre les informations que notre Confédération reçoit de ces institutions aux personnes concernées dans mon syndicat. Il aide également notre syndicat à trouver et à déléguer les personnes disposant des connaissances professionnelles appropriées pour pouvoir travailler efficacement dans des groupes de travail de la CES et des structures de l'UE ».</i></p>
--	---

Les partenaires sociaux ont également fait appel au financement européen pour mettre en place des programmes de développement des capacités comme le montre le cas de la Hongrie ci-dessous.

<p>MINI-ÉTUDE DE CAS : HONGRIE</p> <p>"Visites d'étude communes pour améliorer le dialogue social sectoriel"</p>  <p><i>Afin de développer les capacités des partenaires sociaux sectoriels et le dialogue social lui-même, des visites d'étude sur des réunions de dialogue social au niveau européen ont été organisées. Depuis 2005, ces visites ont inclus des participants dans les industries chimique et minière, dans les secteurs des équipements électriques et des machines-outils, ainsi que dans les services publics, les services postaux, le transport aérien, les prestations de services municipaux et l'approvisionnement en eau.</i></p>	<p><i>Organisées sur deux ou trois jours, les visites d'étude facilitent le contact régulier et personnel entre les partenaires sociaux hongrois et leurs homologues de l'UE et ont été, pour les participants, l'occasion d'apprendre des activités menées au niveau européen.</i></p> <p><i>Les visites d'étude cherchent d'abord à répondre à la faiblesse permanente du dialogue social hongrois au niveau sectoriel, mais ont également inspiré d'autres initiatives locales et influencé les pratiques nationales et sectorielles en matière de dialogue social.</i></p>
---	--

### **iii) La communication et la coopération inter et intra-organisationnelles**

L'existence d'organisations représentatives multiples a tendance à aggraver le problème de la rareté des ressources en raison de la duplication des actions causée par l'affectation des ressources, déjà rares, sur les mêmes thèmes prioritaires et de leur investissement considérable dans les débats et la coordination inter-organisationnels. Dans les pays où les questions structurelles ou de compétitivité n'étaient pas des obstacles insurmontables à la coopération inter-organisationnelle, les aspects pratiques liés à la coopération et à la communication continuaient de dominer les discussions. Ceux-ci étaient liés à la nécessité d'identifier une liste commune de priorités entre les organisations, en décidant de mandats communs pour les discussions et les négociations au niveau européen, en trouvant des processus de mise en œuvre des décisions européennes, en créant des flux d'information réguliers et fiables et en

partageant des ressources pour refléter les priorités identifiées plutôt qu'en dupliquant les activités sur l'élément ou les éléments les plus importants dans l'agenda.

Au sein des organisations, l'amélioration de la coopération intra-organisationnelle entre les personnes ayant des responsabilités nationales et celles ayant des responsabilités internationales et la diffusion des questions européennes de manière positive auprès du personnel, des membres et du public étaient des aspects que de nombreuses organisations s'efforçaient de résoudre. Il y a eu peu de traces de succès importants dans la résolution de ce problème. D'une part, parce que les aspects négatifs de la pluralité de partenaires sociaux les ont empêchés et d'autre part, parce que le personnel national et international des organisations de partenaires sociaux est tout simplement trop occupé pour se concentrer de manière adéquate sur la communication. Malgré cela, des progrès ont été enregistrés dans presque tous les pays concernant la coordination inter-fédération malgré la pluralité d'organisations. Parmi les exemples figurent la Roumanie via la création de groupes de travail inter-confédération, ainsi que la Hongrie et la Pologne pour les employeurs.

L'un des avantages des séminaires organisés dans le cadre du projet est qu'ils ont contraint les participants à mettre de côté les questions et arguments de la vie quotidienne pour se concentrer sur la façon de procéder pour mieux travailler ensemble. Cela a permis de mieux cerner le problème et de générer des idées concrètes pour le résoudre. Dans un certain nombre de pays, les partenaires sociaux ont identifié des aspects importants par rapport auxquels ils pouvaient entreprendre un travail ou des projets communs, avec ou sans financement extérieur. Les mini-études de cas figurant dans le présent rapport montrent comment les partenaires sociaux polonais ont fait face à la crise économique et financière actuelle et comment leurs homologues slovènes ont utilisé des financements extérieurs pour encourager la mobilité du marché du travail. Toutefois, le fait de trouver du temps, des ressources et un endroit approprié sur la liste des priorités de l'organisation afin d'apporter des idées nouvelles reste un obstacle important au progrès dans un certain nombre de pays.

#### ***iv) La convergence des agendas aux niveaux national et européen***

Dans les tout premiers séminaires, une critique fréquemment formulée au sujet de l'agenda du dialogue social européen était que plusieurs questions n'étaient pas considérées comme pertinentes par rapport aux priorités nationales. Bien que les partenaires sociaux nationaux aient travaillé d'arrache-pied pour mettre en œuvre des accords-cadres européens, il a souvent été souligné que le fait de traiter ces questions a pris énormément de temps, l'agenda national étant très chargé et dominé par les changements structurels et les révisions du code du travail. En l'absence d'une plus grande complémentarité des intérêts européens et nationaux, il n'est pas surprenant que l'équilibre des ressources financières, matérielles et humaines consacrées aux questions européennes était considéré comme exceptionnellement fragile.

Vers la fin du programme, cette critique s'est nettement estompée, l'agenda européen ayant intégré de nouvelles questions comme la formation continue, la population active vieillissante, l'intégration des travailleurs marginaux et défavorisés, la flexicurité, la restructuration et les analyses pratiques des marchés du travail, ainsi que les conséquences pour la prise de décisions politiques à venir en matière d'emploi. Enfin, il semble que les organisations de partenaires sociaux aient commencé à comprendre qu'il ne faut pas accorder, à chacune des "priorités" européennes, le même niveau de priorité ou d'intensité d'effort au niveau national. Le fait qu'elles aient commencé à classer par ordre de priorité les questions auxquelles elles doivent accorder plus d'attention est un signe positif.

#### ***v) La coopération avec d'autres pays***

Dans les pays plus petits notamment, l'on a réalisé que pour avoir un impact sur la prise de décisions européenne, il fallait nouer des alliances avec les partenaires sociaux de pays ayant des préoccupations similaires. L'alliance balte entre la Lettonie, la Lituanie et l'Estonie et le lien entre eux et les pays nordiques en est un bon exemple. Le fait de se mettre d'accord sur des domaines où les pays doivent coopérer sur des questions de prise de décisions politiques a amélioré la coopération proactive sur les questions relatives à la politique de l'emploi.

#### 4. Évaluation de la méthodologie du projet et des résultats

Le projet décrit dans le présent rapport est très important à tous points de vue. En termes purement numériques, il a couvert 12 pays impliquant plus de 500 représentants d'organisations syndicales et patronales dans 24 séminaires nationaux conjoints. Il a également exigé beaucoup de temps et d'énergie de la part des organisations européennes de partenaires sociaux, ainsi que du personnel et des membres des organisations syndicales et patronales dans les pays participants. Aux niveaux européen et national, le personnel de ces organisations a passé un temps considérable à organiser les séminaires, à mobiliser et informer les participants appropriés et à produire des notes de réunion basées sur des actions. Au niveau national, les partenaires sociaux ont travaillé pour mener des actions difficiles dans le contexte d'un agenda national déjà chargé et, au niveau européen, ils ont développé une gamme complète d'outils de support pour les aider à atteindre les objectifs du programme.

À la fin de ce processus long et complexe, il est pertinent de se poser deux questions simples : « *Est-ce que cela en valait la peine ?* » et « *Qu'avons-nous appris ?* ». Une analyse simple comprendrait une évaluation des données rapportées par rapport aux plans d'action développés lors du séminaire initial avant que le séminaire de suivi ne soit organisé 1 à 2 ans plus tard. Une analyse plus complexe consisterait à examiner si l'intégration des pays participants au dialogue social européen et leur impact sur ce dernier ont connu une amélioration sur la période depuis 2004 et, le cas échéant, dans quelle mesure cela est dû à l'impact du projet ?

Les paragraphes suivants se penchent sur ces questions plus en détail, mais le résultat de l'analyse peut être résumé en quatre points.

- I. Pour la plupart des pays, l'intégration au processus de dialogue social européen a été améliorée de manière significative. Un certain nombre de pays ont amélioré leur impact sur les décisions européennes et ont pris des mesures importantes pour mettre en œuvre des accords européens.
- II. En ce qui concerne les résultats par rapport aux plans d'action détaillés développés dans le cadre des séminaires, le bilan est mitigé. La plupart des pays ont pris leur plans d'action au sérieux et enregistré des progrès considérables. Les aspects qu'ils ont trouvés les plus difficiles étaient les problèmes structurels, qui ont empêché certains pays de progresser davantage par rapport aux actions pratiques de mobilisation de ressources et d'organisation.
- III. Il est apparu clairement dans quasiment tous les pays que les relations entre partenaires sociaux mesurées par rapport à des critères tels que le respect, la dignité, la volonté de rechercher des programmes communs et l'écoute de l'autre partie ont subi un changement de paradigme.
- IV. Les mesures prises dans le cadre de ce projet ont été combinées aux opportunités offertes dans d'autres initiatives, notamment les fonds mis à la disposition des partenaires sociaux pour les projets communs, afin d'améliorer le fonctionnement du partenariat social dans la majorité des pays.

Si l'on examine plus en détail la nature et la mesure de l'impact du projet, cette section du rapport considère trois questions.

- i) Les performances des partenaires sociaux nationaux par rapport à la mise en œuvre des plans d'action du séminaire initial
- ii) L'impact des initiatives des partenaires sociaux européens associés au projet
- iii) Les réflexions sur la méthodologie du projet

##### ***i. Mise en œuvre des plans d'action du séminaire initial***



Nombre de pays signalant un domaine où des actions à venir sont nécessaires (N=12 pays)															
Meilleure coordination au sein des groupes syndicaux et patronaux	<input type="checkbox"/>	Améliorations dans le système de dialogue social bipartite	<input type="checkbox"/>	Faire figurer les questions européennes dans l'agenda national	<input type="checkbox"/>	Persuader le gouvernement de laisser davantage de marge de manœuvre pour le dialogue	<input type="checkbox"/>	Améliorer les compétences des organisations	<input type="checkbox"/>	Meilleure communication sur les questions européennes auprès des membres et du grand public	<input type="checkbox"/>	Amélioration de l'engagement des employeurs dans le dialogue social	<input type="checkbox"/>		
	BU		BU		TK		HR		TK		HU		BU	LV	PL
	HR		HR		HR		SV		PL		HR		HR	SK	LV
	TK		TK		TK		SK		HR		TK		RO	RO	TK
	RO		RO		RO		EE		TK		TK				
	EE		EE		EE										
	HU		HU		HU										
	SK		SK		SK										
	LT		LT		LT										
	PL		PL		PL										
LV	LV	LV													
CZ	CZ	CZ													

Les tableaux ci-dessus fournissent un aperçu intéressant si l'on compare les domaines dans lesquels des améliorations ont été obtenues aux problèmes qui agissent comme des obstacles au progrès et aux domaines identifiés pour l'action à venir. Les conclusions générales suivantes peuvent être tirées.

- ✧ Les domaines où l'on note le plus d'améliorations restent ceux auxquels il faut consacrer la plus grande attention. Il s'agit d'améliorer le fonctionnement du dialogue social bipartite et de permettre une meilleure coopération entre les membres des organisations patronales et syndicales.
- ✧ Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne le développement des capacités humaines des organisations de partenaires sociaux au niveau européen, mais il reste encore beaucoup à faire.
- ✧ Peu de progrès ont été enregistrés concernant l'approche du gouvernement par rapport au dialogue social bipartite et la volonté du patronat à s'engager. Dans les pays où cela constituait déjà un problème dès le début du projet, cela reste un problème.
- ✧ Si peu de progrès a été enregistré dans les séminaires quant au fait de placer les questions européennes dans les priorités nationales, il est évident que les partenaires sociaux nationaux dans la plupart des pays ont travaillé d'arrache-pied pour mettre en œuvre les accords-cadres européens. Il est intéressant de noter qu'une nouvelle question associée à cet aspect a émergé dans les plans d'action suivants concernant la capacité à mieux informer les membres et le grand public au sujet des questions européennes.

## ii. L'impact des initiatives des partenaires sociaux européens associés au projet

Pendant toute la durée du projet, les partenaires sociaux européens ont identifié et travaillé sur des questions pour lesquelles il a été déterminé qu'une assistance européenne pour y répondre apporterait une valeur ajoutée. La portée du projet a donc été élargie progressivement pour intégrer un certain nombre d'activités spécifiques conçues pour aider les pays participants à atteindre leurs objectifs. Un travail sur cinq problèmes communs identifiés a été entrepris par les partenaires sociaux européens :

- ✧ *La mobilisation de ressources supplémentaires* – Aide à l'identification de sources de financement en faveur du renforcement de l'efficacité du dialogue social et à l'élaboration de demandes de financement de qualité.
- ✧ *Audit des capacités organisationnelles et individuelles* – Création d'outils afin de faciliter l'analyse des compétences de l'organisation et du personnel nécessaires à une participation effective au dialogue social européen.
- ✧ *Formation et développement* – Permettre au personnel des organisations participantes de participer aux réunions au niveau européen, d'assister à des programmes de formation, d'adopter des tuteurs concernant le dialogue social européen et de suivre des formations linguistiques.

- ✧ *Amélioration de la communication* – Mise en place d'un "centre d'informations" concernant spécifiquement les partenaires sociaux sur les questions relatives au dialogue social et d'un service de traduction des documents importants à usage national.
- ✧ *Mini-études de cas* – Identification et préparation de brèves études de cas soulignant les actions fructueuses entreprises comme résultat des plans d'action nationaux.

Au cœur de chacune de ces approches figurent des "centres de ressources" accessibles sur internet des syndicats et du patronat auxquels il est possible d'accéder directement depuis les sites des partenaires sociaux européens<sup>4</sup>. Lancés en 2005 sous une forme relativement rudimentaire, les sites sont devenus d'importants centres de ressources, également utilisés par des personnes ne résidant pas dans les pays participants.

*Mobilisation de ressources supplémentaires* – Tous les partenaires sociaux nationaux ont identifié le besoin de mobiliser des ressources supplémentaires associées aux questions européennes en général et le développement de capacités pour le dialogue social en particulier comme des obstacles. Un certain nombre de partenaires sociaux nationaux qui avaient essayé de localiser des sources externes de financement avaient eu des difficultés à identifier les lignes budgétaires appropriées, à développer des propositions de projet satisfaisantes ou à assurer une surveillance et un reporting de manière efficace. Pour y remédier, la solution initiale a été d'organiser des ateliers à Bruxelles pour identifier les principales lignes budgétaires, les protocoles d'application et les critères de surveillance et de reporting. Avec le temps, ce service "universel" s'est transformé en source de conseil et assistance individuels plus personnalisée pour les organisations faisant des demandes de budget spécifiques.

Il ressort clairement des descriptions des programmes de travail des partenaires sociaux nationaux et des mini-études de cas présentées que l'utilisation des financements extérieurs par les partenaires sociaux nationaux a considérablement augmenté. Si nous ne disposons pas de données objectives, nous savons, grâce aux derniers séminaires organisés et aux mini-études de cas, que certains pays ont développé les capacités internes nécessaires pour gérer des projets financés par des moyens extérieurs et que ces organisations font beaucoup plus appel à cette possibilité que d'autres.

*Audit des capacités organisationnelles* – L'identification des compétences spécifiques requises pour la participation aux réunions internationales des partenaires sociaux, l'évaluation des capacités organisationnelles globales relatives à la performance et l'identification des besoins en compétences et des moyens de répondre à ces besoins pour les individus que ces organisations emploient ou auxquels elles ont accès ont été identifiées comme des besoins importants au début du projet et figurent de façon récurrente dans les plans d'action de toutes les organisations des partenaires sociaux.

Les partenaires sociaux européens ont commandé le développement d'un outil spécifique capable d'identifier les compétences personnelles et techniques les plus importantes, de jeter les bases de l'évaluation organisationnelle et individuelle par rapport aux compétences requises et de fournir un processus simple d'élaboration des plans de développement organisationnel et personnel incluant des idées en mesure d'être développées au moyen d'un budget limité ou même sans ressource financière supplémentaire. Le cadre de compétences a également été utilisé comme outil d'évaluation des candidats internes et externes à de nouveaux postes comprenant des responsabilités en matière de dialogue social européen.

Les supports développés existent sous la forme d'un outil d'évaluation auto-géré et sont disponibles sur les sites des centres de ressources des employeurs et des syndicats. Nous ne disposons pas d'informations indiquant dans quelle mesure ces derniers ont été utilisés.

---

<sup>4</sup> [www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org) et [www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu).

*Formation et développement* – L'un des principaux problèmes rencontrés par la plupart des organisations était leur difficulté à trouver chez un même individu des capacités techniques et linguistiques. Les membres du personnel disposant des compétences techniques nationales les plus adaptées aux débats et négociations au niveau international ne possédaient pas les connaissances des autres systèmes européens et, surtout, les compétences linguistiques qui leur permettraient d'exploiter des documents dans une langue étrangère et de participer à des discussions informelles en dehors des réunions avec interprètes. En général, bien que les jeunes membres du personnel disposaient de bonnes compétences linguistiques, ils maîtrisaient moins les aspects techniques de leur emploi.

Ce problème d'inadéquation des compétences a été traité de différentes manières par les employeurs et les syndicats. Les syndicats participant au projet ont mis davantage l'accent sur les problèmes linguistiques que les employeurs. Par conséquent, la CES a investi dans la formation des spécialistes des questions syndicales à l'anglais et les formations formelles aux mécanismes et processus du dialogue social européen des jeunes membres du personnel maîtrisant déjà l'anglais. Ce programme est décrit plus en détail dans la synthèse de la mini-étude de cas sur la Lituanie présentée précédemment. L'adoption de l'initiative de formation et de tutorat de la CES a été relativement réussie et trois cycles impliquant plus de 60 secrétaires syndicaux ont eu lieu depuis janvier 2008. Les employeurs et les syndicaux ont également lancé une initiative de "séminaires à la demande" conçue pour soutenir des séminaires nationaux dans les pays participants afin de développer les résultats du dialogue social européen au niveau national. En 2008, la CES a organisé sept séminaires en République tchèque, Estonie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Turquie<sup>5</sup>. BUSINESSSEUROPE a organisé trois événements en 2007/8 impliquant la Slovaquie, la Hongrie et la Pologne.

Du côté des employeurs, le problème d'inadéquation des compétences a été traité en finançant la participation des membres du personnel à des réunions importantes en qualité d'observateurs et en organisant des programmes de formation personnalisée/parrainage à l'intention des personnes qui avaient besoin de renforcer leurs compétences techniques. Parallèlement, ceci a permis aux techniciens plus expérimentés de bénéficier de la présence aux réunions internationales d'un collègue de même nationalité possédant de meilleures compétences linguistiques. Le programme des employeurs est structuré de façon moins formelle que l'équivalent de la CES et repose sur un programme personnalisé pour participant individuel.

*Amélioration de la communication* – Les initiatives pour améliorer la communication ont porté sur deux domaines. Premièrement, le besoin exprimé quant à un "centre d'informations" concernant le dialogue social et à des liens utiles à d'autres sites a engendré le développement des centres de ressources Web des employeurs et des syndicats tels qu'ils existent aujourd'hui. Le second service important concerne le financement de la traduction des accords relatifs au dialogue social européen dans la langue nationale des pays participants. La préparation d'un texte commun dans la langue nationale est la première étape importante dans le processus de mise en œuvre des accords-cadres européens. Pour bénéficier du service de traduction, les partenaires sociaux nationaux doivent faire une demande conjointe pour un texte particulier. Dans un certain sens, cette exigence encourage les partenaires sociaux à travailler conjointement sur l'identification des besoins et des priorités. Le tableau ci-dessous illustre comment ce fonds a été utilisé à ce jour.

---

<sup>5</sup> Pour en savoir plus sur le programme, l'objectif et les participants des séminaires à la demande des syndicats, veuillez consulter la page : <http://resourcecentre.etuc.org/National-seminars-on-demand-80.html>

ACCORDS RELATIFS AU DIALOGUE SOCIAL EUROPEEN	BG	CS	ET	HR	HU	LV	LT	PL	RO	SK	SL	TK
Accord-cadre sur le harcèlement et les violences au travail du 26/04/2007												
Accord-cadre sur le stress professionnel du 08/10/2004												
Accord-cadre sur le télétravail du 16/02/2002												
Accord-cadre sur les contrats à durée déterminée du 19/03/1999												
Accord-cadre sur le travail à temps partiel du 06/06/1997												
Accord-cadre sur le congé parental du 14/12/1995												
Cadre d'actions sur l'égalité des sexes du 22/03/2005												
Cadre d'actions sur le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie du 14/03/2002												
Analyse commune du marché du travail du 18/10/2007												
Leçons tirées des comités d'entreprise européens du 07/04/2005												
Orientations de référence pour la gestion du changement et de ses conséquences sociales du 20/01/2003												

*Mini-études de cas* – Les mini-études de cas relatives au dialogue social décrivant les initiatives prises pour exécuter les plans d'action établis lors du projet dans neuf pays sont les initiatives les plus récentes des partenaires sociaux européens. Ces cas présentent des exemples de bonnes pratiques en Croatie, République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Turquie concernant tout un ensemble de questions allant du développement personnel aux initiatives de dialogue social sectoriel, en passant par la signature d'accords-cadres nationaux. De courts extraits sont inclus dans ce rapport, l'intégralité des études étant disponible dans une publication distincte, ainsi que dans les centres de ressources des employeurs et des syndicats. Il s'agit d'une nouvelle initiative et il reste à savoir dans quelle mesure elle suscitera des idées et d'autres initiatives dans les pays participants et ailleurs dans l'Union européenne.

### iii) Réflexions sur la méthodologie du projet

Les éléments sous-jacents de la méthodologie du projet étaient :

- ✧ Créer un espace dédié où les partenaires sociaux nationaux pourraient réfléchir sur la question spécifique de l'efficacité des liens avec le dialogue social européen.
- ✧ Travailler de manière pratique et méthodique à partir de l'identification des questions, de la définition des priorités et du développement des plans d'action des partenaires sociaux à l'aide d'un ensemble d'éléments comprenant le travail en petits groupes, la création de consensus en sessions plénières, l'intégration d'experts, l'encouragement externe et les défis des partenaires sociaux et experts européens.
- ✧ Une approche en deux phases où les réalisations par rapport aux objectifs fixés par les partenaires sociaux nationaux étaient analysées après une période de 18 à 24 mois. Les progrès étaient mesurés, les obstacles identifiés et de nouveaux plans étaient développés.
- ✧ Les méthodes de travail du projet consistaient à utiliser les pauses déjeuner et les pauses de nuit pour faciliter la préparation des résumés des discussions et offrir des opportunités de réflexion pour les participants, à assurer la maîtrise des questions et des actions au lieu de proposer des prescriptions et à travailler le plus possible dans la langue nationale des participants.
- ✧ Des analyses périodiques réalisées par des groupes de pilotage formels et informels pour améliorer la méthodologie au fil des séminaires et convenir de projets de soutien à exécuter parallèlement aux séminaires.

Concernant le dernier point, s'il n'en était pas question dans le plan initial développé en 2003, il est apparu clairement qu'il existait des questions communes où les partenaires sociaux européens pouvaient apporter un soutien pour la mise en œuvre des plans d'action. Partant d'un point de départ relativement

limité, le projet a évolué en quelque chose de beaucoup plus important qu'une simple série de séminaires. Il s'est ainsi développé en une large combinaison de réunions de travail et d'activités pratiques de support. Les initiatives des partenaires sociaux européens sont décrites en détail ci-dessus.

La méthodologie telle qu'elle a été conçue initialement et qu'elle a évolué au fil du projet a bien fonctionné pour la majeure partie. L'orientation pratique de la conception, un solide processus pour la transformation des étapes en un plan d'action impliquant la vérification et le consensus périodiques, la création d'une orientation et d'une maîtrise parmi les participants avec une assistance appropriée au lieu d'exposés d'experts, ainsi que l'approche globale des représentants des partenaires sociaux qui présentaient une démonstration pratique de la coopération se sont combinés de manière efficace.

Comme toujours, il y a eu des domaines nécessitant des améliorations au fil de l'avancement du projet et certaines leçons ont été tirées.

- ✧ L'adéquation de l'agenda européen aux priorités nationales est extrêmement importante si l'on souhaite que le dialogue social européen soit pris au sérieux. Par conséquent, la présentation des programmes d'action des partenaires sociaux européens a été reprise un certain nombre de fois durant le projet afin d'améliorer l'intérêt pour les participants aux séminaires et son intégration au programme.
- ✧ Les séminaires se sont avérés plus efficaces lorsqu'il y avait un équilibre dans le nombre de participants de chaque côté du partenariat social et que la combinaison de participants était équivalente.
- ✧ Le bilan des séminaires était meilleur lorsque les organisateurs nationaux s'assuraient que les participants étaient conscients de ce que l'on attendrait d'eux et que les préparations appropriées avaient été faites pour les présentations, notamment pour le séminaire de suivi.
- ✧ Les résultats étaient meilleurs lorsque le niveau de participation au séminaire initial et au séminaire de suivi était identique et que les participants impliqués avaient joué un rôle dans la réalisation des plans d'action élaborés.

En résumé, les meilleurs résultats ont été obtenus lorsque les organisateurs nationaux étaient étroitement impliqués dans le contenu ainsi que dans l'administration pratique des séminaires. Ils étaient alors en mesure de garantir la participation des personnes intéressées et d'assurer l'information et la préparation adéquates.

## 5. Conclusions et réflexions

Il s'agit d'un projet important. L'engagement positif dans le dialogue social européen de l'ensemble des États membres de l'UE est essentiel au succès actuel et à venir du processus. C'est dans ce contexte que sont formulées les conclusions et les réflexions suivantes.

Le corps de ce rapport contient une série de recommandations pour les futures actions dans chaque section concernée. L'objectif de cette partie du rapport n'est pas de dresser la liste de ces idées et suggestions au même endroit, mais d'établir, à partir de la réalisation globale du projet, un nombre limité de considérations plus fondamentales pour la réflexion dans le cadre du développement d'actions à venir afin d'améliorer l'efficacité du dialogue social aux niveaux européen et national.

Il convient de faire deux observations. Premièrement, les paragraphes ci-dessous ont été conçus pour donner lieu à des discussions ultérieures et ont été volontairement rédigés de sorte à provoquer le débat. Deuxièmement, les réflexions présentées sont celles de l'auteur et non des individus ou des organisations ayant soutenu le projet.

Les conclusions et réflexions sont présentées dans les rubriques suivantes :

- ✧ Similitudes et différences
- ✧ Structures et comportements ou mesures d'efficacité pratiques
- ✧ Prendre l'habitude de travailler ensemble
- ✧ S'habituer à vivre avec des ressources limitées
- ✧ Les avantages de la réflexion commune

### 1. Similitudes et différences

Il est tentant de conclure que les approches pratiques et politiques pour améliorer l'efficacité du dialogue social national et européen sont les mêmes dans tous les pays de l'Union européenne. Après tout, les résultats des séminaires répertorient pour chaque pays des problèmes, des obstacles et des domaines d'action similaires. Si cette coïncidence d'éléments est importante, il est cependant bien trop simple d'en tirer une conclusion.

Dans le groupe des pays participants, ceux dont les performances en termes de dialogue social au niveau national et d'engagement au processus au niveau européen diffèrent considérablement ont identifié les mêmes questions globales sur lesquelles travailler. Il s'agit de :

- ✧ La prise en compte de la pluralité de partenaires sociaux tout en assurant une meilleure coordination entre les syndicats ou employeurs et une meilleure communication avec leurs membres.
- ✧ L'établissement d'un dialogue bipartite continu au niveau national entre les partenaires sociaux.
- ✧ La mobilisation de ressources financières et matérielles supplémentaires.
- ✧ Le renforcement des ressources humaines en effectif et en qualité.
- ✧ Le rôle du gouvernement.
- ✧ La transformation des relations conflictuelles par la promotion d'une plus grande "confiance" et d'un plus grand "respect" entre les partenaires sociaux.
- ✧ L'établissement ou le renforcement d'actions ou de projets communs entre les partenaires sociaux.

- ✧ La convergence de l'agenda du dialogue social aux niveaux national et européen et l'identification précoce des questions prioritaires.
- ✧ Le développement d'approches de coopération avec les organisations nationales de partenaires sociaux d'autres États membres.

Bien que nous n'ayons aucune preuve de ce que nous avançons, nous souhaiterions souligner le fait que les questions répertoriées ci-dessus sont non seulement communes aux nouveaux entrants dans l'Union européenne, mais également que :

- ✧ certaines d'entre elles sont communes à tous les États membres actuels de l'UE ;
- ✧ d'autres s'appliquent à un certain nombre de pays, indépendamment de la durée de leur engagement dans le dialogue social européen ; et
- ✧ un grand nombre tend à s'appliquer à la fois aux organisations patronales et syndicales.

Si cela est exact, il s'agit d'une conclusion importante qui souligne les domaines généraux d'activité nationale et européenne pouvant servir à améliorer les performances globales en matière de dialogue social.

Plus important, les résultats du projet peuvent être utilisés pour identifier, selon chaque pays, les domaines qui feront la différence en termes de performances et les domaines où les efforts peuvent ne pas produire le meilleur retour en termes d'argent et d'effort investis. Ces questions sont traitées ci-dessous.

## 2. Structures et comportements ou mesures d'efficacité pratiques

L'analyse effectuée dans le présent rapport a distingué deux types d'action : celles liées aux améliorations en termes de structures et de comportements et celles liées à l'organisation pour optimiser l'efficacité. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous un rappel des domaines d'action présentés dans ce rapport.

Fonctionnement du dialogue social dans le pays	Mobilisation de ressources et organisation pour avoir un impact au niveau européen
Influence du tripartisme	Ressources financières et matérielles
Rôle du gouvernement	Qualité et quantité des ressources humaines
Gestion de la pluralité de partenaires sociaux (structurelle)	Communication et coopération inter et intra-organisationnelles
Du conflit à la confiance, au respect et au travail commun	Convergence des agendas aux niveaux national et européen
Problèmes de représentativité et influence des systèmes de négociation collective	Coopération avec d'autres pays

Le corps du rapport propose quatre hypothèses de base :

1. Les performances d'un pays concernant le dialogue social européen sont directement liées à l'efficacité du dialogue social au niveau national.
2. Il y a deux obstacles fondamentaux aux performances nationales : ceux liés à des problèmes fondamentaux concernant les structures et les comportements et ceux liés à la mobilisation de ressources et à l'organisation.
3. Les pays ne font pas la distinction entre les deux types de question et ont tendance, dans leur plan d'action, à se concentrer sur des actions pratiques liées à la mobilisation de ressources et à l'organisation.

4. À moins que les questions fondamentales liées aux structures et aux comportements ne soient traitées, le retour sur investissement lié aux actions pratiques de mobilisation des ressources et d'organisation sera nettement inférieur à ce qu'il devrait être.

Cela sous-entend, pour les pays participants et peut-être pour d'autres pays ne faisant pas partie de l'échantillon, qu'une hiérarchie d'actions doit être respectée pour que le dialogue social soit plus efficace. Certains pays doivent se concentrer sur des aspects structurels et comportementaux alors que d'autres bénéficieront des actions pour améliorer l'efficacité.

### 3. Prendre l'habitude de travailler ensemble

Dans les pays européens ne faisant pas partie du groupe de participants, des systèmes historiques de dialogue social national et sectoriel ont depuis longtemps été instaurés pour aborder des questions de première importance pour les travailleurs et les entreprises. Ils reposent souvent sur la négociation multipartite. Le travail commun a amélioré les relations au fil du temps et les partenaires sociaux ont détecté les moyens les plus efficaces de mettre en pratique les accords qu'ils concluent. Ils le font tantôt de manière indépendante, tantôt avec l'aide du gouvernement.

Les pays participants ont beaucoup moins l'expérience du travail commun et leur occasion de gagner cette expérience a été limitée par deux facteurs. D'une part, les gouvernements nationaux ont tendance à contrôler l'agenda politique du marché du travail, soit par des doctrines fortement réglementaires, soit par des doctrines fortement déréglementaires. D'autre part, les accords de fixation des salaires ont eu tendance à suivre des approches décentralisées.

Malgré ces obstacles, les partenaires sociaux devront trouver de la place dans l'agenda de la politique de l'emploi où ils pourront travailler conjointement s'ils désirent instaurer de solides relations. Au cours du projet, cette opportunité s'est présentée sous trois formes.

- ✧ La nécessité de participer au dialogue social européen à la suite de l'accession.
- ✧ L'émergence de priorités européennes en dehors du cadre traditionnel du droit du travail. Celles-ci incluent le programme de Lisbonne et, plus récemment, les réponses face à la crise financière.
- ✧ La mise à disposition de fonds européens permettant aux partenaires sociaux d'entreprendre des initiatives communes dans des domaines importants.

L'exploitation de ces opportunités, chaque fois qu'elles se présentent, est essentielle au développement d'un dialogue social effectif.

### 4. S'habituer à vivre avec des ressources limitées

Les pénuries de ressources matérielles et humaines se sont souvent révélées comme des obstacles à une plus grande participation active au dialogue social européen. Il ne fait aucun doute que les organisations de partenaires sociaux souffrent d'une profonde inadéquation entre la charge de travail et les ressources.

En recherchant des solutions, les pays participants ont tendance à associer le succès relatif de leurs voisins plus riches à la richesse matérielle. Cela peut être ou non le cas, mais il semble clair qu'à moyen terme au moins, la plupart des organisations de partenaires sociaux au sein de l'UE risquent de subir davantage de pressions financières. En bref, cela signifie que les partenaires sociaux doivent rentabiliser toute opportunité limitée susceptible de se présenter pour mobiliser des revenus supplémentaires, tout en reconnaissant qu'ils devront devenir plus efficaces quant à leur gestion des ressources limitées. Les domaines de concentration deviennent ainsi :

- ✧ Investir dans la formation et le développement du personnel existant et, lorsque des opportunités de recruter du personnel ou de le remplacer se présentent, reconnaître qu'elles offrent des chances rares et précieuses d'améliorer le calibre général de l'organisation.
- ✧ Définir des priorités d'action claires qui équilibrent et font converger les priorités européennes et nationales et se concentrent sur les questions les plus importantes.
- ✧ Coopérer avec des organisations soeurs dans le pays afin de garantir que les ressources déjà limitées ne sont pas utilisées dans des doublons inutiles ou des activités dysfonctionnelles.
- ✧ Identifier les projets externes qui s'alignent sur les priorités nationales et les utiliser pour soutenir le développement du personnel et développer l'habitude du travail coopératif au sein des organisations de partenaires sociaux et entre ces dernières.

## 5. Les avantages de la réflexion commune

L'une des leçons les plus importantes du projet a été l'effet positif combiné d'une série d'activités parallèles initiées par différentes organisations.

- i) Le projet lui-même a contraint les partenaires sociaux nationaux à passer des moments utiles à réfléchir sur la façon dont ils travaillent ensemble et à identifier les types de mesures qu'ils pourraient prendre.
- ii) Entre les séminaires du projet, les partenaires sociaux européens ont identifié et pris des mesures au moment opportun pour développer des outils de support afin d'aider les partenaires sociaux désireux de faire ce qu'il faut et de maintenir le projet à l'ordre du jour pour tous les pays participants. Cela comprenait l'utilisation de programmes de formation et de tutorat pour renforcer les compétences et la motivation du personnel concerné.
- iii) Le développement progressif de l'agenda des partenaires sociaux européens a renforcé le lien entre priorités européennes et priorités nationales.
- iv) La mise à disposition de ressources associées au projet a permis aux partenaires sociaux, souvent confrontés à de fortes pressions financières, d'entreprendre des projets locaux, nationaux et transnationaux induisant de nouveaux domaines pour l'agenda de la politique de l'emploi et instaurant l'habitude du travail conjoint.

Si la réflexion commune entre acteurs bien intentionnés n'est pas arrivée par accident, il y a des exemples où les investissements se sont traduits par un doublon d'activités. En attendant, ceux qui sont intéressés par le développement du dialogue social feraient bien de travailler sur des projets complémentaires qui produisent délibérément des retours exponentiels.

Au-delà des plans de travail actuels, les domaines de financement à venir qui pourraient être considérés sont :

- ✧ Les projets visant spécifiquement à identifier et à surmonter les obstacles structurels au dialogue social autonome dans des pays particuliers. Cela pourrait impliquer l'engagement des gouvernements nationaux dans l'instauration d'un environnement plus positif.
- ✧ Les projets accompagnant les organisations de partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre de plans d'action à moyen terme durables qui leur permettent d'optimiser leur impact potentiel avec des ressources limitées.

En résumé, ce projet long et complexe a impliqué énormément de temps, de ressources et d'efforts à la fois aux niveaux européen et national. Ces ressources ont été données volontairement et la majeure partie des partenaires sociaux se sont engagés positivement dans le processus.

Il est clair que la capacité des partenaires sociaux à travailler aux niveaux national et européen de manière autonome a été améliorée. Il apparaît également que les progrès ont été variables selon les pays et qu'il reste encore beaucoup à faire. Désormais, les initiatives de développement des capacités doivent être renforcées et cela doit se faire de manière coordonnée et ciblée par rapport aux besoins précis des partenaires sociaux.



Projet des partenaires sociaux européens avec le soutien financier de la Commission européenne