



Projet conjoint des partenaires sociaux européens

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

Rapport intermédiaire

**« Analyse des activités menées dans le cadre de la phase ciblant la
Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie et conclusions du projet
jusqu'à présent »**

**Alan Wild
2008**



ARITAKE-WILD

Projet conjoint des partenaires sociaux européens

‘Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen: quels sont les besoins des partenaires sociaux?’

Rapport intermédiaire

‘Analyse des activités menées dans le cadre de la phase ciblant la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie et conclusions du projet jusqu’à présent’

TABLE DES MATIERES

1. Aperçu du projet	3
2. Méthodologie	4
3. Résumé des résultats des séminaires nationaux organisés en Bulgarie, Croatie, Roumanie et en Turquie dans le cadre de la phase trois du projet.	8
4. Outils de renforcement des capacités et soutien apporté par les partenaires sociaux européens.	14
5. Analyse comparative des séminaires organisés en Bulgarie, Croatie, Roumanie et en Turquie et ceux organisés dans les «huit PECO» (République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Slovénie).	17
Annexes	
i) Compte rendu de la Conference “Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen: quels sont les besoins des partenaires sociaux ? ”, 23 et 24 janvier 2008, Bruxelles.	

ARITAKE-WILD

Projet conjoint des partenaires sociaux européens

‘Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen: quels sont les besoins des partenaires sociaux?’

Rapport intermédiaire

“Analyse des activités menées dans le cadre de la phase ciblant la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie et conclusions du projet jusqu'à présent”

1. Aperçu du projet

Les partenaires sociaux européens (BUSINESSEUROPE, l'UEAPME, le CEEP et la CES) ont convenu, dans leurs programmes globaux conjoints 2003-2005 et 2006-2008, de prendre des mesures spécifiques visant à renforcer la capacité des nouveaux Etats membres des PECO et des pays candidats à l'accession à participer de façon effective au Dialogue social européen. A cette fin, les organisations européennes de partenaires sociaux ont lancé une initiative majeure organisée en plusieurs phases afin d'aider les partenaires sociaux européens des PECO 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.

Le tableau ci-dessous résume les phases clés du projet:

PHASE DU PROJET	DESCRIPTION	PAYS PARTICIPANT
PHASE UN (DEC. 2003– AVRIL 2005)	<p>Des séminaires de deux jours ont été conçus et organisés dans les huit PECO dans le cadre de la première phase du projet.</p> <p>Au cours de chaque séminaire, les représentants des organisations nationales de partenaires sociaux ont été invités à identifier les actions qu'ils devaient entreprendre au niveau national afin de renforcer leur capacité à représenter les opinions de leurs membres dans le cadre du dialogue social européen. Les partenaires sociaux ont, sur la base des priorités identifiées, défini, individuellement et conjointement, des plans d'action spécifiques et limités dans le temps.</p>	<p>Les cinq pays participant au projet pilote initial étaient la République tchèque, la Hongrie, la Lituanie, la Pologne et la Slovaquie;</p> <p>Suite au succès du projet pilote, un second projet a été mis en œuvre en Estonie, Lettonie et Slovaquie.</p>
PHASE DEUX (MAI 2005 – AVRIL 2006)	<p>Une autre série de séminaires a été organisée dans chacun des huit pays participant. Ces séminaires de suivi ou de la 'phase deux' avaient les objectifs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none">◇ Evaluer l'avancement de la mise en œuvre des plans d'action élaborés au cours de la première phase du projet;◇ Identifier et aborder les problèmes rencontrés et proposer des solutions;◇ Identifier une future 'organisation individuelle' et les actions prioritaires 'conjointes' des partenaires sociaux nationaux.	<p>République tchèque; Estonie; Hongrie; Lettonie; Lituanie; Pologne; Slovaquie; et Slovénie.</p>

ARITAKE-WILD

PHASE TROIS (JAN – DEC. 2007)	Une autre série de ‘séminaires de deux jours’ a été organisée dans les deux derniers Etats membres à avoir rejoint l’UE et deux pays candidats.	Bulgarie; Croatie; Roumanie; et Turquie
PHASE QUATRE (2008/ 2009)	Des «séminaires d’évaluation d’une journée» doivent toujours être organisés dans les quatre pays ciblés par la «phase trois».	

Trois réunions d’évaluation ont été organisées afin de débattre des résultats du projet dans les huit pays ayant participé à la première phase du projet. Ce document a pour objectif de décrire les résultats de la troisième phase du projet ciblant la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie en s’appuyant sur cette série d’évaluations et de les comparer aux résultats des réunions antérieures et similaires qui ont eu lieu en République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Slovénie. A cette fin, le document se penche sur les discussions qui ont eu lieu et les plans d’action élaborés par les partenaires sociaux nationaux dans les douze pays participant. Le rapport est, par nature, comparatif et n’examine pas les résultats détaillés de chaque séminaire.

Les personnes qui s’intéressent à un ou des pays particulier(s), peuvent consulter les rapports individuels et détaillés de chaque séminaire national organisé jusqu’à présent sur les sites Web des centres de ressources des syndicats et des employeurs (resourcecentre.etuc.org et www.erc-online.eu). Des rapports de synthèse décrivant les première et deuxième phases du projet ont également été rédigés et sont disponibles sur ces mêmes sites. Ce rapport a été utilisé comme base de discussion des participants à la Conférence organisée à Bruxelles le 23 et 24 janvier 2008. Le compte rendu de cette Conférence est joint à ce rapport.

Enfin, bien que le document soit, de par sa nature, en grande partie descriptif, les interprétations, les opinions exprimées ou les conclusions sont celles de l’auteur et non des partenaires sociaux européens, des organisations nationales de partenaires sociaux ni de la Commission européenne. L’auteur est également responsable de toute erreur ou omission.

2. Méthodologie

Séminaires de deux jours / initiaux (première et troisième phases)

Les séminaires de deux jours visaient à identifier les caractéristiques organisationnelles et individuelles permettant aux partenaires sociaux nationaux de participer de façon effective au dialogue social européen. Les objectifs des partenaires sociaux nationaux pendant ces manifestations de deux jours étaient les suivants:

- ◇ Identifier les caractéristiques des organisations et des individus contribuant le mieux au dialogue social européen;

ARITAKE-WILD

- ◇ Elaborer des plans d'actions spécifiques aux organisations de partenaires sociaux et conjoints afin de préparer leur participation active au processus de dialogue social européen après l'adhésion des nouveaux Etats membres les 1^{er} mai 2004 et 1^{er} janvier 2007 ou à une date ultérieure dans le cas de la Croatie et de la Turquie.

Chaque séminaire a réuni des représentants des organisations nationales d'employeurs et des syndicats, des représentants des partenaires sociaux européens BUSINESSSEUROPE, de l'UEAPME, du CEEP et de la CES ainsi que des experts.

La méthodologie des séminaires visait à assurer la participation optimale des syndicats et employeurs nationaux et reposait sur la «précieuse» contribution des participants des organisations européennes de partenaires sociaux et des experts. Chaque séminaire national a été en grande partie consacré aux discussions en petits groupes, aux séances de présentation des travaux de groupe en plénière et aux séances visant à promouvoir le consensus entre les parties. Afin de faciliter davantage la création, le développement et le sentiment d'appartenance des idées et stratégies, les groupes de travail ont travaillé dans la langue nationale et fait appel à un service d'interprétariat («chuchotage») à l'intention des partenaires sociaux européens et experts afin de leur permettre de suivre les discussions et d'intervenir le cas échéant.

En outre, les discussions ont eu lieu dans trois groupes de travail dans le but de maximiser les discussions bipartites, le consensus et la planification: le premier groupe composé exclusivement de représentants des syndicats, le second composé de représentants des organisations d'employeurs; et un troisième groupe 'commun' ou 'mixte'. Les résultats des travaux de ces trois groupes ont été présentés et débattus en plénière afin de promouvoir un consensus global sur les priorités et les actions. Il est à noter que dans une minorité des cas, les partenaires sociaux nationaux n'ont pas formé de groupe commun pour des raisons liées au nombre de participants au séminaire ou au refus de la part des partenaires sociaux.

La première journée du séminaire a été consacrée à l'identification des caractéristiques, des actions et comportements les plus importants permettant aux partenaires sociaux nationaux de participer avec succès au dialogue social européen. Les participants ont été encouragés, au travers des combinaisons successives de groupes de travail, de séances de présentation des travaux de groupes, de contribution des experts et de séances visant à promouvoir le consensus entre les parties, à dresser une liste des questions les plus importantes qui, selon eux, devraient être abordées.

La deuxième journée a été consacrée à l'élaboration des plans d'actions spécifiques et conjoints relatifs à chaque question prioritaire visant à accélérer la transition des partenaires sociaux et à optimiser l'efficacité de leur participation au dialogue social européen.

ARITAKE-WILD

Le tableau ci-dessous présente les grandes lignes du programme des séminaires nationaux organisés en 2007:

Grandes lignes du programme des séminaires des phases 1 et 3		
Séance n° 1	'Explication du dialogue social européen'	<i>Contribution des partenaires sociaux européens - plénière</i>
Séance n° 2	'Former des organisations performantes et des individus compétents afin de renforcer le dialogue social européen'.	<i>Groupes de travail</i>
Séance n° 3	Synthèse des travaux de groupe: 'Former des organisations performantes et des individus compétents afin de renforcer le dialogue social européen'	<i>Exposés en plénière</i>
Séance n° 4	'Partenaires sociaux performants et réunions fructueuses' – présentation des résultats de la recherche	<i>Contribution des experts – plénière</i>
Séance n° 5	'Les caractéristiques, actions et comportements qui contribuent à une participation active au partenariat social'	<i>Séance de consensus - plénière</i>
Séance n° 6	Présentation: 'Les outils à votre disposition'	<i>Contribution des partenaires sociaux européens – plénière</i>
Séance n° 7	'Mesures nécessaires pour renforcer le dialogue social en Croatie dans le but de contribuer activement au dialogue social au niveau européen'.	<i>Groupes de travail</i>
Séance n° 8	Synthèse des travaux de groupe: 'Mesures nécessaires pour renforcer le dialogue social en Croatie dans le but de contribuer activement au dialogue social au niveau européen'.	<i>Exposés en plénière</i>
Séance n° 9	Discussion et accord sur les actions prioritaires visant à promouvoir le dialogue social.	<i>Séance de consensus - plénière.</i>

Chaque séminaire a été présidé et animé par l'expert indépendant sélectionné par les partenaires sociaux européens pour concevoir et gérer les séminaires: Alan Wild de la société Aritake-Wild. Chaque séminaire national a fait l'objet d'un rapport qui a été traduit à l'intention des participants du séminaire. Chaque rapport fournit une synthèse des douze séances de travail et s'accompagne d'un plan d'action qui a été approuvé lors de la dernière séance de travail.

Au cours du projet, les contributions des partenaires sociaux européens et des experts intitulées 'Expliquer le dialogue social européen' et 'Partenaires sociaux performants et réunions fructueuses – présentation des résultats de la recherche' ont été retravaillées afin d'incorporer les résultats du projet jusqu'à présent et de les améliorer à la lumière des expériences. La séance n° 6: 'Outils à votre disposition' se rapporte spécifiquement aux étapes ultérieures du projet. Elle a été conçue sur la base des actions de renforcement des capacités menées par les partenaires sociaux européens dans le cadre du projet. Les trois présentations sont annexées à ce rapport. La

ARITAKE-WILD

quatrième section du document décrit, quant à elle, les initiatives de renforcement des capacités menées par les partenaires sociaux européens pendant le projet.

Séminaires 'd'évaluation d'une journée'

La méthodologie des séminaires de la deuxième phase déjà adoptée dans les huit PECO et retenue en 2008/2009 en Bulgarie, Croatie, Roumanie et Turquie s'appuie sur celle employée avec succès pendant les séminaires nationaux de 'deux jours'. La forme de la réunion, plus courte d'une journée, vise à assurer une participation optimale des représentants des syndicats et des employeurs. La contribution des participants des partenaires sociaux européens et des experts visait à promouvoir un débat ciblé, faciliter l'identification et la résolution des problèmes et encourager la mise en œuvre d'actions destinées à résoudre les problèmes identifiés.

Les séances de travail du séminaire de suivi peuvent être résumées comme suit:

Grandes lignes du programme du séminaire de la phase 2		
Séance n° 1	'Mise en œuvre des plans d'action de la première phase'	Présentations par les partenaires sociaux nationaux
Séance n° 2	'Ordre du jour actuel du dialogue social et priorités probables pour l'avenir'	Présentation par les partenaires sociaux européens.
Séance n° 3	'Adapter et améliorer les plans d'action à la lumière des expériences et de l'évolution des priorités'	Discussions et synthèse des travaux de groupe suivies d'une évaluation en plénière.
Séance n° 4	'Actions de soutien aux organisations de partenaires sociaux des nouveaux Etats membres déjà menées par les partenaires sociaux européens'	Présentation par les partenaires sociaux européens.
Séance n° 5	'Débat sur les besoins et problèmes prioritaires'	Discussion de conclusion en séance plénière

Les réunions ont eu lieu aux dates suivantes:

Pays	Premier séminaire	Séminaire de suivi
Slovaquie	29 & 30 jan. 2004	1 fév. 2006
Lituanie	17 & 18 fév. 2004	25 mai 2005
République tchèque	9 & 10 mars 2004	21 juin 2005
Hongrie	15 & 16 juin 2004	4 oct. 2005
Pologne	20 & 21 juin 2004	15 nov. 2005
Slovénie	24 & 25 jan. 2005	15 fév. 2006
Estonie	7 & 8 fév. 2005	29 mars 2006
Lettonie	10 & 11 mars 2005	26 avr. 2006
Turquie	22 & 23 fév. 2007	A venir
Bulgarie	28 & 29 mars 2007	A venir
Roumanie	26 & 27 sept. 2007	A venir
Croatie	1 & 2 oct. 2007	A venir

Les réunions d'évaluation des différentes phases du projet ont eu lieu les 24 et 25 juin 2004, le 26 avril 2005 et le 27 juin 2006.

ARITAKE-WILD

3. Résumé des résultats des séminaires de la phase 3 – Turquie, Bulgarie, Roumanie et Croatie.

Turquie

Le séminaire national a été organisé à Istanbul les 22 et 23 février 2007. Le séminaire était particulier compte tenu du fait que la date de la future participation des partenaires sociaux nationaux au dialogue social européen est moins claire que dans les autres pays. Dans ces conditions, les discussions ont moins porté sur la préparation spécifique à la participation au dialogue social européen et ont plus abordé les forces et faiblesses apparentes du dialogue social dans le pays.

Quatre questions importantes ont dominé les discussions tout au long du séminaire organisé en Turquie:

- ◇ Les syndicats turcs ont estimé que les lois actuelles soumettant l'adhésion syndicale à la certification par un notaire limitaient leur capacité à élargir leur base de membres. Ils étaient fermement persuadés que les lois existantes n'étaient pas conformes aux Conventions 87 et 98 de l'OIT sur la Liberté d'association et la promotion des négociations collectives;
- ◇ Les syndicats ont considéré qu'à l'exception des secteurs affichant des taux de syndicalisation traditionnellement élevés et des sociétés internationales en général, les employeurs refusaient de reconnaître les syndicats et le dialogue social au niveau de l'entreprise et aux niveaux régional et sectoriel. Les représentants des organisations d'employeurs présents au séminaire ont contesté cet argument.
- ◇ Les employeurs et syndicats ont estimé que le dialogue social est un concept qui n'est pas encore bien développé en Turquie. D'après les participants, les relations de travail reposent en grande partie sur des paramètres relativement étroits et «conflictuels». De même, la rupture avec les «comportements historiques» constituait un défi pour les partenaires sociaux.
- ◇ Les organisations d'employeurs comme les syndicats ont considéré qu'il était nécessaire de développer la communication et la coopération inter-organisationnelles au sein des syndicats et organisations d'employeurs ainsi qu'entre ces deux parties. Exceptionnellement, lors du compte-rendu du groupe de travail commun, chaque organisation membre du groupe a présenté sa propre synthèse de la discussion de groupe.

A la fin de la première journée du séminaire, les employeurs et syndicats ont convenu de travailler sur trois domaines. La deuxième journée du séminaire a, par conséquent, été consacrée aux questions suivantes:

- i) Valorisation des atouts des pratiques et institutions existantes du dialogue social;
- ii) Comment utiliser au mieux les fonds dont la Turquie bénéficierait en tant que Pays candidat;
- iii) Le développement et l'utilisation des talents des jeunes.

Tous les participants étaient fermement convaincus que la valorisation des atouts existants constituait la stratégie la plus appropriée. Il serait en particulier important d'identifier des projets

ARITAKE-WILD

communs privilégiant des solutions avantageuses pour les deux parties. Dans ce contexte, les participants ont identifié les domaines suivants vers lesquels les actions devraient être orientées à l'avenir:

- ◇ L'adoption d'approches conjointes relatives aux demandes de financement des projets a suscité l'intérêt des participants;
- ◇ Les organisations d'employeurs ont suggéré que des débats nationaux aient lieu sur la mise en place d'un cadre de promotion de l'accès des femmes et des jeunes au marché du travail formel;
- ◇ Le groupe de travail mixte a suggéré que les partenaires sociaux pourraient coopérer afin d'exercer une plus grande influence sur le gouvernement ainsi que dans le cadre d'une initiative visant à sensibiliser les jeunes Turcs sur les avantages du dialogue social.

Les participants ont suggéré deux domaines d'action au niveau organisationnel:

- ◇ Améliorer la communication et la coopération inter-organisationnelles au sein des organisations syndicales et patronales;
- ◇ Elaborer des plans d'action afin d'améliorer les capacités du personnel des organisations syndicales et patronales. Les syndicats ont considéré que la formation linguistique était particulièrement importante.

Le rapport complet du séminaire organisé en Turquie peut être consulté sur les sites Web des centres de ressource des employeurs et des syndicats respectivement hébergés par **BUSINESSEUROPE** et la **CES**.

Bulgarie

Le séminaire a eu lieu à Sofia les 28 et 29 mars 2007. Un certain nombre de thèmes importants ont été abordés au cours de discussions ouvertes et variées lors de la première journée du séminaire:

- ◇ Les partenaires sociaux nationaux ont estimé que le gouvernement ne promouvait pas suffisamment le dialogue social et le respect des lois et conventions collectives relatives à l'emploi;
- ◇ Un certain nombre de problèmes entravaient l'efficacité du dialogue social, dont le pluralisme organisationnel; une inadéquation entre les structures des organisations d'employeurs et les syndicats; et les répercussions des récentes restructurations sur le nombre de membres des syndicats et leur influence dans des secteurs importants;
- ◇ La notion de 'partenariat positif' entre les partenaires sociaux reste un concept à développer compte tenu du fait que la grande partie des activités liées aux relations de travail sont basées sur une culture du conflit plutôt que du dialogue;
- ◇ Les partenaires sociaux ne disposaient pas des capacités financières et professionnelles suffisantes pour atteindre le degré de performance qui leur permettra d'être influentes au niveau européen;

ARITAKE-WILD

- ◇ Il est nécessaire d'établir une structure plus efficace pour le dialogue social bipartite au niveau national.

A l'issue de la première journée, les groupes de syndicats et d'employeurs ont décidé de travailler sur trois thèmes:

- i) Renforcement des capacités matérielles et humaines au sein de leurs organisations;
- ii) Amélioration de l'efficacité des organisations de partenaires sociaux à tous les niveaux;
- iii) Promotion d'une véritable culture du dialogue social.

Le groupe mixte a décidé de concentrer ses activités sur la définition des grandes lignes des statuts d'un nouveau Comité national consultatif.

Les syndicats bulgares ont décidé qu'ils devaient intervenir dans quatre domaines:

- ◇ Renforcer les capacités et compétences organisationnelles et individuelles relatives au dialogue social international;
- ◇ Améliorer la diffusion des connaissances et des informations sur les sujets liés au dialogue social européen;
- ◇ Identifier de nouvelles sources de financement en faveur d'initiatives liées au dialogue social;
- ◇ Faire pression sur le gouvernement afin qu'il applique les lois existantes en matière d'emploi.

Les employeurs bulgares ont défini quatre domaines d'intervention:

- ◇ Augmentation du nombre de membres des organisations d'employeurs en proposant des services plus nombreux et de meilleure qualité;
- ◇ Formation des représentants au niveau européen;
- ◇ Amélioration des flux d'informations au sein des organisations d'employeurs et avec les membres;
- ◇ Amélioration de la consultation et de la coordination entre les organisations d'employeurs.

A l'issue de ses travaux, le groupe mixte a présenté en plénière les grandes lignes des statuts du nouveau Comité consultatif national en faveur de l'amélioration du dialogue social bipartite. Le Comité concentrerait initialement ses activités sur la mise en œuvre des accords au niveau européen et la définition d'opinions communes en fonction des besoins. L'adhésion formelle à ce comité serait par conséquent limitée aux organisations membres des partenaires sociaux européens. En outre, le Comité consultatif ferait appel à des experts cooptés d'autres organisations afin de combler les besoins importants au niveau de ses membres.

ARITAKE-WILD

Le rapport complet du séminaire organisé en Bulgarie peut être consulté sur les sites Web des centres de ressources des employeurs et des syndicats respectivement hébergés par BUSINESSSEUROPE et la CES.

Roumanie

Le séminaire a été organisé à Bucarest les 26 et 27 septembre 2007. Au cours des débats de la première journée visant à identifier et arrêter les axes d'intervention de façon à renforcer le plus possible l'efficacité du dialogue social, les syndicats et employeurs roumains ont expliqué qu'ils souhaitaient travailler en deux groupes seulement: l'un composé des employeurs et l'autre des syndicats et réserver les discussions mixtes aux séances en plénière. Cette journée a révélé que le pluralisme organisationnel constituait un des problèmes les plus importants auxquels les partenaires sociaux roumains étaient confrontés et qu'il limitait leur capacité à travailler dans des groupes plus restreints où toutes les organisations n'étaient pas représentées.

Les travaux de groupe ont permis aux partenaires sociaux roumains d'identifier un certain nombre de questions importantes:

- ◇ Les participants ont considéré que le gouvernement ne soutenait pas convenablement le dialogue social, n'était pas ouvert aux opinions des partenaires sociaux sur les questions importantes et ne garantissait pas l'application des lois en vigueur;
- ◇ Les participants ont estimé que le nombre «trop élevé» d'organisations des partenaires sociaux dans le pays était défavorable à l'efficacité du dialogue social et à la formulation d'une position nationale unique. En outre, l'articulation entre les structures des organisations des employeurs et des syndicats pose problème aux niveaux inférieurs au niveau national;
- ◇ L'émergence d'une culture du dialogue en Roumanie exige davantage de «confiance et de respect» entre les organisations des partenaires sociaux;
- ◇ Les organisations syndicales et patronales n'ont pas les compétences personnelles et professionnelles leur permettant d'intervenir de façon efficace au niveau européen.

A l'issue de la première journée, les partenaires sociaux roumains ont décidé de poursuivre leurs travaux en deux groupes de travail distincts sur les trois questions suivantes:

- i) Mieux maîtriser le pluralisme organisationnel;
- ii) Renforcer le dialogue social bipartite;
- iii) Renforcer les compétences des représentants des partenaires sociaux nationaux au niveau européen.

A l'issue de la deuxième journée, les deux groupes de travail ont approuvé des plans d'actions similaires visant à améliorer le dialogue social. Ces plans d'actions entrent dans trois catégories principales:

- ◇ *Restructurer afin d'être plus efficace* – les participants des organisations d'employeurs et syndicales ont estimé que les deux parties devaient se restructurer de façon formelle ou informelle afin de réduire la fragmentation et d'assurer une meilleure «articulation» entre les partenaires sociaux afin d'encourager le dialogue à tous les niveaux;

ARITAKE-WILD

- ◇ *Promouvoir une culture de partenariat* – les deux parties ont convenu que des mesures concrètes devaient être prises afin d’améliorer les relations de façon à établir un véritable partenariat. Les partenaires sociaux pourraient identifier des projets communs privilégiant des solutions favorables aux deux parties. Une meilleure coopération bipartite pourrait également permettre aux partenaires sociaux d’exercer une plus grande influence sur le gouvernement;
- ◇ *Renforcement des capacités de représentation au niveau européen* – les syndicats et les employeurs ont considéré qu’il était nécessaire d’investir davantage dans le renforcement des compétences et des qualifications des représentants de leurs organisations au niveau européen.

Le rapport complet du séminaire organisé en Roumanie peut être consulté sur les sites Web des centres de ressources des employeurs et des syndicats hébergés respectivement par **BUSINESSEUROPE** et la **CES**.

Croatie

Le séminaire a été organisé à Zagreb les 1^{er} et 2 octobre 2007. La discussion générale sur les problèmes clés qui a eu lieu lors de la première journée du séminaire a soulevé des questions très similaires à celles des autres pays de la ‘phase trois’ du projet:

- ◇ Les participants ont considéré que le droit croate relatif à l’enregistrement des syndicats promouvait une trop grande fragmentation de la représentation des employés et entravait l’efficacité du dialogue social;
- ◇ Les participants ont estimé que le gouvernement n’encourageait pas suffisamment le dialogue social et ne prenait pas assez au sérieux les opinions des partenaires sociaux;
- ◇ Une meilleure planification et une meilleure coopération des partenaires sociaux nationaux, une meilleure articulation entre les priorités aux niveaux national et européen, une augmentation des ressources matérielles et le renforcement des compétences du personnel ont été identifiés comme les conditions préalables à l’amélioration de la qualité et l’efficacité du dialogue social.

A l’issue de la première journée, les partenaires sociaux ont décidé de concentrer leurs discussions du lendemain sur les quatre questions pratiques suivantes:

- i) Renforcer l’influence des partenaires sociaux sur les politiques publiques;
- ii) Renforcer l’efficacité du dialogue social bipartite à travers la définition de priorités claires, une meilleure organisation et l’adoption de comportements plus coopératifs;
- iii) Aborder la question de la fragmentation de la représentation; et
- iv) Sensibiliser les membres sur les questions et priorités européennes

Lors des activités de groupe, le groupe mixte a recommandé que les partenaires sociaux se concentrent sur la consolidation de leurs forces existantes plutôt que de modifier de façon radicale les systèmes et structures de dialogue social qui sont appropriés pour l’essentiel. Dans ce cadre global, les groupes des syndicats et d’employeurs ont identifié des priorités très similaires:

ARITAKE-WILD

- ◇ Une meilleure discipline en terme d'organisation renforcerait le dialogue social. Ceci exigerait un accord entre les partenaires sociaux sur les priorités immédiates et à long terme; l'élaboration d'un calendrier clair pour les discussions et la promotion d'un climat de travail moins antagoniste fondé sur un degré plus élevé de confiance et de respect.
- ◇ En ce qui concerne les politiques publiques, les partenaires sociaux devraient concentrer leurs efforts sur l'identification d'une solution avec le gouvernement aux problèmes juridiques à l'origine de la fragmentation de la représentation des employés et sur la promotion d'une meilleure application de la législation en vigueur en matière d'emploi;
- ◇ Intensifier les efforts en matière de communication relative à 'l'Europe' et aux questions européennes auprès des membres et du public croate.

Le rapport complet du séminaire organisé en Croatie peut être consulté sur les sites Web des centres de ressources des employeurs et des syndicats hébergés respectivement par [BUSINESSEUROPE](#) et la [CES](#).

Problèmes et domaines d'action communs

Les résumés ci-dessus montrent que les questions principales soulevées par les partenaires sociaux des quatre pays sont assez similaires. Les partenaires sociaux ont, dans chaque séminaire, soulevé les questions suivantes:

- ◇ Rôle du gouvernement – généralement l'absence de soutien au dialogue social; la mauvaise application du code du travail en vigueur; et les aspects juridiques restreignant l'efficacité du dialogue social;
- ◇ Pluralisme organisationnel et systèmes de coopération inter-organisationnelle déficients;
- ◇ Systèmes de dialogue social déficients caractérisés par une prédominance de relations conflictuelles (à l'exception de la Croatie) et une mauvaise planification en matière de coopération (Croatie);
- ◇ Besoin d'améliorer l'efficacité du dialogue social bipartite;
- ◇ Renforcement des capacités financières et professionnelles.

Les partenaires sociaux des trois pays (à l'exception de la Turquie) ont expliqué que le manque de ressources financières et de personnel (en effectif et en qualité) entravait l'efficacité du dialogue social.

ARITAKE-WILD

Le tableau suivant compare et énumère les domaines d'action en commençant par les domaines communs au plus grand nombre de pays:

Domaine	Pays promouvant des mesures dans ce domaine
Renforcer les capacités du personnel	Bulgarie, Croatie, Roumanie et Turquie
Améliorer les relations entre les partenaires sociaux par l'adoption d'approches communes dans le cadre des initiatives futures fondées sur des solutions avantageant les deux parties	Bulgarie, Croatie, Roumanie et Turquie
Améliorer la coopération entre les organisations d'employeurs et entre les organisations syndicales	Bulgarie, Croatie, Roumanie et Turquie
Coopérer afin d'exercer une plus grande influence sur le gouvernement	Bulgarie, Croatie et Turquie
Identifier de nouvelles sources de financement en faveur du développement du dialogue social	Turquie et Bulgarie
Mieux diffuser les informations liées au dialogue social auprès des membres et du public	Bulgarie et Croatie.

Bien que l'intégration des ces quatre pays dans l'Union européenne ainsi que la maturité de leurs partenaires sociaux varient, les questions relatives au dialogue social et les axes d'intervention qu'ils ont proposés sont généralement plus similaires que ceux des «huit PECO». L'écart entre le «pays de tête et le dernier pays» était en effet plus important dans le «groupe des huit PECO». Cet aspect est abordé plus en détail dans la section cinq du document.

4. Outils de renforcement des capacités et soutien apporté par les organisations européennes de partenaires sociaux

L'idée générale du projet était de proposer un mécanisme afin d'aider les partenaires sociaux des pays participant à identifier les problèmes clés, élaborer et mettre en œuvre leur propre plan d'action spécifique afin de surmonter ces problèmes. Le rôle des partenaires sociaux européens et des experts était non pas d'imposer leurs idées ou de promouvoir l'adoption de modèles ou d'idées externes mais d'apporter une valeur ajoutée aux débats centrés sur la situation nationale. Cependant, le premier séminaire organisé en Slovaquie en février 2004 a clairement montré que les partenaires sociaux bénéficieraient considérablement de la mise en œuvre d'initiatives ciblées et pratiques au niveau européen visant à surmonter des problèmes communs.

Bien qu'il soit préférable de concevoir et de mettre en œuvre la grande majorité des actions visant à renforcer l'efficacité du dialogue social européen au niveau local, il est clairement apparu que des initiatives européennes pourraient énormément faciliter les actions relatives aux quatre problèmes communs identifiés. Les quatre domaines d'action entrent dans les rubriques suivantes:

- ◇ *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;

ARITAKE-WILD

- ◇ *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 participant 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.

L’éventail d’aides actuellement disponibles a été développé depuis le démarrage du projet il y a quatre ans et fut et à mesure de l’évolution ou de l’identification des besoins. Des efforts ont été réalisés afin de maintenir la conception et la mise en œuvre des initiatives au niveau national et de ne mener que les initiatives visant à surmonter des problèmes communs dont la mise en œuvre est plus efficace au niveau européen. A titre d’exemple, le fonds consacré à la traduction a été lancé afin de contribuer à communiquer de façon plus efficace sur les questions européennes, besoin qui avait été identifié conjointement, et après qu’il a été découvert que la mise en œuvre d’un accord européen dans un pays avait été entravée par la décision de deux partenaires sociaux de traduire l’accord original chacun de leur côté et les différences entre les deux traductions.

Les syndicats et les employeurs proposent chacun leur propre éventail de services dans les quatre domaines ci-dessus en fonction des besoins spécifiques de leurs membres. Par exemple, la CES se concentre davantage sur le renforcement des compétences linguistiques et techniques relatives au dialogue social à travers des programmes de formation formels. Les employeurs quant à eux considèrent généralement les barrières linguistiques moins problématiques et ont renforcé les capacités de leurs membres à travers des visites professionnelles et le parrainage plutôt que des programmes formels.

Les «centres de ressources» accessibles sur internet des syndicats et des employeurs sont au cœur de chacune de ces approches. Ces centres de ressources sont respectivement hébergés par les principaux sites Web de la CES et de BUSINESSSEUROPE et sont directement accessibles sur les sites de chaque partenaire social européen. 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 nouveaux Etats membres ni dans les pays candidats. Il convient de mentionner pour les personnes intéressées que la description la plus complète des services actuellement disponibles est directement fournie par les sites Web suivants: resourcecentre.etuc.org et www.erc-online.eu). Pour les besoins de ce document, une brève description de la raison de la prestation des services et de la nature de leur évolution permettra aux lecteurs de tous les Etats membres qui ne connaissent pas ces services d’identifier les ressources qui pourraient leur être utiles. Les Etats membres de l’UE-15 ont par exemple eu recours à l’outil d’évaluation des capacités.

Mobilisation de ressources supplémentaires

Le besoin de mobiliser des ressources supplémentaires consacrées aux questions européennes de façon générale et spécifiquement au renforcement des capacités relatives au dialogue social constitue une contrainte pour tous les partenaires sociaux. Un certain nombre de partenaires sociaux nationaux qui avaient essayé d’identifier des sources externes de financement ont

ARITAKE-WILD

éprouvé des difficultés à identifier les lignes budgétaires appropriées; à rédiger des demandes de financement de qualité; ou à assurer un suivi satisfaisant et remplir les exigences en matière de présentation des rapports.

Afin de faire face à cette situation, il avait été décidé dans un premier temps d'organiser des ateliers communs à Bruxelles afin d'identifier les principales lignes budgétaires, les procédures de demande de financement et les exigences en matière de suivi et de présentation de rapports. Avec le temps, le service initial «unique» s'est transformé en conseil et appui plus adapté et individualisé à l'intention des organisations soumettant des demandes de financement spécifiques.

Evaluation des capacités organisationnelles

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 ont été identifiées comme des besoins importants au début du projet et figurent de façon récurrente dans les plans d'action de presque 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.

Formation et développement

Le problème principal auquel sont confrontées la plupart des organisations en terme de compétences du personnel consistait à identifier chez une même personne les capacités techniques *et* linguistiques requises. 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, ce qui est plus important, 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.

Les employeurs et les syndicats ont comblé ces besoins en compétences de différentes façons. 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. 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.

ARITAKE-WILD

Amélioration de la communication

Les initiatives visant à renforcer la communication se sont concentrées sur deux aspects. Le besoin exprimé par les participants de mettre en place un «centre d'informations» liées au dialogue social contenant des liens utiles à d'autres sites a été à l'origine du développement des sites des centres de ressources des employeurs et des syndicats dans leur forme actuelle.

Le deuxième service important est le financement des traductions de documents européens importants dans les langues nationales des PECO. Afin de bénéficier de ce service de traduction, les partenaires sociaux nationaux doivent soumettre une demande conjointe de traduction d'un texte particulier. Cette exigence encourage, à petite échelle, les partenaires sociaux à identifier conjointement les besoins et les priorités.

5. Etude comparative des séminaires organisés en Bulgarie, Croatie, Roumanie et en Turquie, et ceux organisés dans les huit PECO.

La comparaison des principaux résultats de la phase antérieure du projet ciblant les «huit PECO» et de la phase ultérieure comprenant la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie comporte certains risques:

- ◇ Le temps écoulé entre l'organisation des séminaires de ces deux groupes est important (2004 et 2007) et les pays où les séminaires ont été organisés en 2007 ont peut-être tiré des enseignements des expériences des autres pays.
- ◇ Il est possible que le processus de pré-adhésion de ces pays ait différé;
- ◇ La maturité des partenaires sociaux varie beaucoup dans chaque groupe – par exemple entre la République tchèque et la Lituanie dans les «huit PECO» et entre la Croatie et la Turquie dans les quatre pays candidats;
- ◇ La maturité de certains membres des deux groupes se recoupe, par exemple le niveau de maturité du dialogue social en Croatie pourrait être considéré comme supérieur à celui de la Lettonie par exemple.

Il existe malgré tout des différences notables entre les questions soulevées dans les deux groupes et les plans d'action adoptés. Cette section du rapport examine ces similarités et différences.

Le tableau ci-après présente, par ordre d'importance pour chaque groupe, un résumé des questions soulevées par les «huit PECO» (République tchèque, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, Slovaquie et Slovénie) par rapport à celles soulevées par la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie.

Problèmes les plus fréquents dans les huit PECO	Problèmes les plus fréquents en Bulgarie, Croatie, Roumanie et Turquie
<ul style="list-style-type: none"> ◇ Prise en compte du nombre élevé de partenaires sociaux en assurant une meilleure coordination entre les syndicats ou employeurs et une meilleure communication avec leurs membres; ◇ Etablissement d'un dialogue bipartite continu au niveau national entre les partenaires sociaux; ◇ Mobilisation de ressources financières et matérielles supplémentaires ◇ Renforcement des ressources humaines en effectif et en qualité; ◇ Rôle du gouvernement; ◇ Transformation des relations conflictuelles par la promotion d'une plus grande 'confiance' et d'un plus grand 'respect' entre les partenaires sociaux; ◇ Etablissement ou renforcement d'actions ou de projets communs entre les partenaires sociaux; ◇ Convergence de l'ordre du jour du dialogue social aux niveaux national et européen et identification précoce des questions prioritaires; et ◇ Adoption de démarches de coopération avec les organisations nationales de partenaires sociaux d'autres Etats membres. 	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Rôle du gouvernement – généralement absence de soutien au dialogue social; application du droit du travail en vigueur; et problèmes juridiques entravant l'efficacité du dialogue social; ◇ Pluralisme organisationnel et systèmes de coopération inter-organisationnelle inefficaces ◇ Systèmes de dialogue social déficients caractérisés par une prédominance des relations conflictuelles et une mauvaise planification en matière de coopération; ◇ Besoin de renforcer l'efficacité du dialogue social bipartite; et ◇ Renforcement des capacités financières et professionnelles.

Les principales questions soulevées sont, à première vue, communes aux deux groupes:

- ◇ Rôle du gouvernement;
- ◇ Pluralité des partenaires sociaux et coordination et coopération inter- et intra-organisationnelles
- ◇ Renforcement des capacités financières et professionnelles;
- ◇ Renforcement de l'efficacité du dialogue social bipartite;
- ◇ Transformation des relations conflictuelles entre les partenaires sociaux en coopération et relations de partenariat

Il faut cependant noter que l'importance relative de ces questions varie.

ARITAKE-WILD

Les préoccupations organisationnelles des «huit» et des «quatre» relatives au renforcement des capacités financières et professionnelles étaient presque identiques. Les questions principales sont, en soi, essentiellement similaires.

Capacités financières – les partenaires sociaux des pays ciblés par le projet ont dû relever dans un laps de temps relativement court les défis que représentent la transition vers une économie de marché et les restructurations qu'elle a entraînées ainsi que la mise en œuvre nationale des acquis européens. Ils ont dû parallèlement traiter des nouvelles questions de l'ordre du jour au niveau européen. Compte tenu des ressources à leur disposition, la charge de travail qu'ils continuent à supporter est assez exceptionnelle.

A quelques exceptions près, les organisations d'employeurs et les syndicats ont relevé un manque de ressources financières et matérielles. Les syndicats ont souvent fait part d'une diminution du nombre de membres et de leurs revenus. Un certain nombre d'organisations d'employeurs ont décrit les difficultés qu'elles éprouvaient, depuis leur création, à convaincre un nombre suffisant d'entreprises de devenir membres. En Roumanie, les répercussions négatives des restructurations économiques de masse sur le nombre de membres des syndicats ont été mentionnées de manière spécifique. Les deux parties ont fait part des difficultés internes considérables en ce qui concerne le transfert des ressources, déjà rares, du niveau local ou national au niveau international.

Capacités des ressources humaines – bien que de nombreuses organisations aient mentionné la pénurie de personnel, le problème principal qu'elles ont identifié en matière de ressources humaines est lié à l'association des capacités linguistiques et des compétences techniques. Les personnes disposant des compétences linguistiques recherchées par les partenaires sociaux étaient généralement celles qui ont le moins de connaissances ou d'expérience dans les domaines techniques pertinents ou des négociations relatives au travail. L'existence d'organisations représentatives multiples a tendance à aggraver le problème 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.

L'inadéquation entre les compétences linguistiques et techniques est un thème qui est apparu de façon récurrente dans chaque plan d'action national. Les plans des partenaires sociaux se sont concentrés sur deux aspects. Il s'agit tout d'abord de la réalisation d'audits ou «de l'identification» des capacités linguistiques ou 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. Le deuxième aspect consiste à donner aux jeunes l'occasion de bénéficier des formations accélérées, à travers des ateliers de formation intensifs, des stages et le financement de postes 'd'observateurs' aux réunions du dialogue social...

L'examen des autres questions importantes a révélé des différences évidentes entre les 'huit' et les 'quatre' en terme de priorité et d'importance. Ces questions sont examinées plus en détail ci-dessous.

Rôle du gouvernement

- i.) La plupart des 'huit PECO' ont rapporté que le gouvernement faisait preuve, dans le meilleur des cas, d'un enthousiasme limité vis-à-vis du soutien et de la promotion du dialogue bipartite. De façon plus générale, la concertation tripartite était considérée comme un «exercice bureaucratique» plutôt qu'une véritable consultation, ou les

ARITAKE-WILD

partenaires sociaux estimaient que le gouvernement utilisait le système afin de monter les deux parties l'une contre l'autre.

Alors que certains partenaires sociaux ont observé que les gouvernements avaient tendance à privilégier des solutions législatives aux problèmes liés à la politique de l'emploi, les syndicats et employeurs abordaient également ces problèmes sous l'angle législatif, en raison des questions de représentativité, de la nature conflictuelle du dialogue, et du manque de maturité du système de dialogue social. Cette tendance laisse peu d'espace au développement d'un dialogue constructif sur les questions importantes.

Un certain nombre de pays ont suggéré que la participation des représentants du gouvernement aurait renforcé les résultats du séminaire en promouvant la compréhension des problèmes abordés et en suscitant leur adhésion à l'identification et la mise en œuvre des solutions.

Les problèmes rencontrés par la Bulgarie, la Croatie, la Roumanie et la Turquie liés au 'rôle du gouvernement' étaient différents. Le manque de soutien au dialogue social et la mauvaise concertation des partenaires sociaux étaient communs à la plupart des pays. Les pays ciblés par la phase ultérieure ont cependant fréquemment soulevé deux autres questions. Premièrement, le gouvernement a été critiqué pour ne pas avoir garanti la mise en œuvre du droit du travail en vigueur de façon cohérente et effective. Deuxièmement, le gouvernement a été accusé de ne pas avoir réglé les problèmes restreignant la performance des partenaires sociaux. En Turquie, les obstacles juridiques et administratifs à l'adhésion syndicale ont dominé l'ordre du jour. En Croatie, les participants ont déclaré que les lois relatives à la représentativité des partenaires sociaux promouvaient la fragmentation organisationnelle. Le rôle que pourrait jouer le gouvernement dans la promotion du dialogue à travers l'extension juridique des conventions collectives a également été abordé.

Pluralité des partenaires sociaux et coordination et coopération inter et intra-organisationnelles

Dans la plupart des «huit PECO», l'une des organisations de partenaires sociaux ou les deux possèdent des confédérations nationales multiples. Dans certains cas, une ou plusieurs organisations représentatives nationales ne sont pas membres de la CES, ou de BUSINESSEUROPE, du CEEP ou de l'UEAPME.

Tous les plans d'actions des syndicats et employeurs sans exception ont intégré l'amélioration de la coordination inter et intra-organisationnelle ainsi que la communication avec les membres. Les questions suivantes: le besoin d'identifier une liste commune de priorités, la définition de mandats communs pour les discussions et négociations au niveau européen, l'établissement de flux d'informations réguliers et fiables, et l'échange de ressources afin de refléter les priorités convenues plutôt que de dupliquer les activités liées uniquement au(x) point(s) le(s) plus important(s) de l'ordre du jour, ont été abordés par les participants.

Alors que la plupart des «huit PECO» ont mis l'accent sur les questions pratiques relatives au renforcement de la coopération, de la coordination et de la communication avec les membres (à l'exception de la Hongrie et de la Slovaquie), les pays ciblés par la phase ultérieure du projet ont estimé que les relations entre les organisations faïtières syndicales multiples et les organisations d'employeurs multiples étaient en soi plus hostiles. Dans certains cas, ceci est lié au fait que les organisations sont en concurrence pour la même base d'affiliés et que, dans d'autres cas, des désaccords sont apparus entre les organisations des employeurs représentant différentes

ARITAKE-WILD

catégories d'organisations, par exemple entre les organisations représentant les petites et micro-entreprises et celles représentant les moyennes et grandes entreprises.

Renforcer l'efficacité du dialogue social bipartite

L'établissement d'un dialogue formel ou informel continu et plus efficace entre les partenaires sociaux au niveau national a été retenu comme priorité par tous les participants des deux phases du projet.

Les partenaires sociaux nationaux des «huit PECO» estimaient que leurs adhérents ou le gouvernement était/ent peu «demandeur/s» d'un dialogue social national et bipartite supplémentaire, compte tenu de l'existence d'un dialogue tripartite dans une forme ou une autre dans chaque pays. Ils avaient souvent des difficultés à considérer le bipartisme ou le tripartisme comme des processus complémentaires et ne pouvaient envisager un ordre du jour indépendant pour le dialogue bipartite, en particulier dans un contexte où le rôle législatif de l'Etat ne laissait guère de flexibilité pour une activité indépendante. Ils estimaient également qu'il allait être difficile de mobiliser des ressources pour le dialogue bipartite, étant donné que l'Etat soutenait les dispositions administratives en faveur du dialogue tripartite; et ne pouvaient se projeter au-delà du dialogue tripartite qui était souvent, de par sa nature, antagoniste dans lequel chaque partie se jouait du gouvernement ou vice-versa.

A l'issue des séminaires initiaux de deux jours organisés en 2005 et 2006, chacun des huit pays avait conclu non seulement qu'un système autonome de dialogue social bipartite était nécessaire afin de se rallier de manière efficace au dialogue social européen mais également que le dialogue bipartite effectif pourrait renforcer l'influence des partenaires sociaux dans le système tripartite existant. Un certain nombre de problèmes pratiques, faisant obstacle à l'établissement d'un dialogue national bipartite effectif, ont cependant été identifiés. Les problèmes de coordination et de ressources financières et matérielles sont décrits ci-dessus. Cependant, les participants ont soulevé une autre question fondamentale en ce qui concerne le besoin d'améliorer les relations entre les partenaires sociaux.

Il est à noter que les séminaires organisés en 2004 ont davantage remis en question la nécessité d'un dialogue bipartite en plus du mécanisme préexistant de concertation tripartite que les séminaires similaires organisés trois ans plus tard en Bulgarie, Croatie, Roumanie et en Turquie. En 2007, le rôle distinct du dialogue bipartite était déjà mieux compris et accepté par les nouveaux Etats membres et pays candidats à l'accession. Leurs préoccupations étaient davantage liées à la coordination, aux ressources financières et humaines, à l'amélioration des relations entre les partenaires sociaux et à l'harmonisation des organisations des employeurs et des structures syndicales en particulier aux niveaux sectoriel et régional.

Transformer la nature des relations entre les partenaires sociaux en privilégiant la coopération et le partenariat au détriment des relations conflictuelles

Les partenaires sociaux nationaux de tous les pays ont identifié un certain nombre de problèmes qui surviennent presque de façon inévitable dans les systèmes moins développés de dialogue social. Il convient de rappeler que les 'huit PECO' ainsi que la Bulgarie, la Croatie et la Roumanie sont sorties 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 et que dans certains pays, les systèmes nationaux de partenariat social existent depuis plus de quarante ans.

ARITAKE-WILD

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. Il convient cependant de mentionner deux questions relatives à la différence entre les «huit» et les «quatre». Premièrement, les relations conflictuelles constituaient, pour les «quatre», des obstacles plus importants à l'efficacité du dialogue social et étaient peut-être plus proches du type de relations relevées en Lettonie, en Estonie et en Lituanie en 2004/05. Deuxièmement et sous un angle plus positif, l'approche adoptée par les partenaires sociaux des «quatre» en matière de planification semblait plus créative et positive que les approches observées jusqu'à présent. Ces partenaires sociaux ont proposé 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.

L'abandon de l'idée, selon laquelle les partenaires sociaux ne peuvent se mettre d'accord sur quoi que ce soit car ils ne peuvent être d'accord sur tout, ne sera cependant pas chose facile, en particulier pour les organisations relativement jeunes également confrontées à un agenda national controversé en matière d'emploi.

Commentaires de conclusion

A quelques exceptions près, les partenaires sociaux des deux groupes sont toujours attelés principalement à la constitution de trois socles d'une participation effective au dialogue social européen, c'est-à-dire la coordination inter et intra-organisationnelle, l'établissement d'un dialogue bipartite effectif et la mobilisation de ressources financières et matérielles adéquates en terme de quantité et de qualité. Sans coordination, il est difficile d'arrêter les priorités, mandats et approches et d'assurer la mise en œuvre nationale des décisions prises au niveau européen. Sans dialogue effectif, les partenaires sociaux ne sont pas en mesure d'élaborer des 'rapports conjoints' souvent nécessaire et doivent dépendre du gouvernement pour la mise en œuvre effective des accords au niveau européen. L'incapacité des partenaires sociaux à résoudre ces questions peut à l'avenir remettre en cause la capacité des partenaires sociaux européens à intervenir de façon indépendante comme c'est le cas aujourd'hui. Nul ne peut exercer une influence sans ressources adéquates.

La résolution des problèmes structurels est un aspect majeur de l'intervention actuelle, mais elle doit aller de pair avec les actions visant à améliorer les relations. 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. En effet, lorsque les obstacles au développement des relations sont chroniques, aucune action relative aux autres questions ne pourra renforcer l'efficacité des deux parties. Dans certains pays, en l'absence d'un dialogue social bipartite plus effectif, ni les ressources financières, ni un investissement dans les ressources humaines (en effectif et en qualité) ne pourra résoudre les problèmes actuels. Ces problèmes sont généralement plus prononcés dans les «quatre» que dans les «huit».

Sous un angle plus positif, les partenaires sociaux ont, à travers le projet, identifié les mesures pratiques qui leur permettront de créer une ambiance plus positive. Celles-ci incluent l'identification de priorités communes, l'accord des partenaires sociaux sur les priorités européennes et nationales correspondantes, la réalisation de projets communs financés par des tiers, et la capitalisation des expériences d'autres organisations.

ARITAKE-WILD

Un rapport final de synthèse contenant une brève étude comparative des activités réalisées dans le cadre du projet '*Participation des partenaires sociaux au dialogue social européen: quels sont les besoins des partenaires sociaux?*' et les remarques finales sera rédigé à l'issue de la quatrième phase du projet (fin 2009).

Alan Wild
2008