

# ARITAKE-WILD

Programme intégré du dialogue social européen

## **Annexe au rapport final**

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

## **Mini-études de cas sur le dialogue social**

Alan Wild  
ARITAKE-WILD  
2009



## Programme intégré du dialogue social européen

### Annexe au rapport final

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

### Mini-études de cas sur le dialogue social

#### SOMMAIRE

Avant-propos	3
1. Croatie: Une approche conjointe de l'éducation et de la formation de la main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment.	4
2. République tchèque: Mise en œuvre d'accords-cadres au niveau européen.	7
3. Hongrie: Visites d'étude communes pour améliorer le dialogue social sectoriel.	9
4. Lettonie: Faire face à la crise financière par la mise en place d'un dialogue social efficace au sein de l'entreprise : “Rigas Piena Kombinats”	11
5. Lituanie: Utilisation de nouveaux outils pour accompagner le développement du dialogue social : programmes de formation et de tutorat des partenaires sociaux de l'Union européenne	13
6. Pologne: Parvenir à un accord-cadre sur des "mesures anti-crise"	16
7. Slovaquie: "Pour une meilleure mobilité" : un projet commun pour améliorer la mobilité géographique et professionnelle.	18
8. Turquie: Création de comités locaux d'information et de consultation dans les municipalités.	20

## Avant-propos

Dans le cadre du projet de développement des capacités en matière de dialogue social, plusieurs pays participants ont fourni des exemples de stratégies concrètes qu'ils avaient utilisées pour améliorer le dialogue social bipartite. En tant qu'experts, nous avons souvent été impressionnés par les façons innovantes dont les partenaires sociaux ont essayé de travailler pour mettre en place leurs plans d'action et aboutir à de réelles améliorations quant à leurs relations, ainsi que par l'efficacité de leur travail conjoint. Il ne s'agissait pas d'activités entreprises uniquement pour suivre les plans d'action mis en place en vue de démontrer une capacité d'action commune, mais de projets concrets soutenant la réalisation d'objectifs organisationnels conjoints tant pour les syndicats que pour les employeurs. Souvent, les organisations disposant de ressources limitées ont trouvé des moyens de lever des fonds extérieurs pour soutenir leurs activités.

ARITAKE-WILD Nous avons décidé qu'un recueil d'idées devait être rédigé comme exemples de cas pour être utilisé lors du séminaire de clôture du projet. Aujourd'hui, nous sommes heureux de présenter ces cas dans la présente Annexe au rapport de synthèse final.

Il ne s'agit pas d'exemples isolés et bien d'autres cas auraient pu y être consignés. Dans cette annexe, nous avons sélectionné les cas pour représenter la large gamme d'activités entreprises dans divers pays et dans le cadre de différentes circonstances. Nous aimerions remercier les personnes qui ont pris le temps de nous répondre, de nous fournir des informations sur leurs activités et qui nous ont donné leur accord pour les publier.

Les opinions exprimées dans le présent document n'engagent que l'auteur et toute erreur ou omission relève de mon entière responsabilité.

Alan Wild  
Coordinateur expert du projet  
Janvier 2010/2010 janvier 2010

<p>Mini-étude de cas Croatie</p>	
<p align="center"><b>Une approche conjointe de l'éducation et de la formation de la main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment</b></p>	
<p align="center">Synthèse</p>	<p>Lorsque l'économie croate a été confrontée à une pénurie de main-d'œuvre disposant des compétences professionnelles de base dont elle avait besoin, les partenaires sociaux ont décidé d'adopter une approche proactive pour résoudre ce problème. Ainsi, ils ont collaboré avec les autorités publiques et des établissements scolaires spécialisés dans le bâtiment pour concevoir et mettre en œuvre un programme de formation pour les travailleurs nouveaux et existants dans ce secteur.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Des plans ont été mis en place pour étendre l'initiative dans d'autres domaines où les besoins se font sentir.</p>

### Croatie : "Une approche conjointe de l'éducation et de la formation de la main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment".

#### Contexte

Malgré la prédominance du chômage dans d'autres secteurs de l'économie, les industries du bâtiment et de la construction croates ont dû régulièrement attirer des travailleurs d'autres pays pour occuper les postes vacants. Confrontés à une pénurie de travailleurs dotés des compétences professionnelles de base appropriées dans le secteur du bâtiment, les partenaires sociaux croates ont décidé d'adopter une approche proactive pour résoudre ce problème.

Ils ont ainsi travaillé en collaboration avec des établissements d'enseignement spécialisés dans les ouvrages de construction. Ensemble, ils ont élaboré et mis en œuvre un programme visant à former les travailleurs nouveaux et existants dans le secteur concerné et les amener à un niveau où des certificats reconnus officiellement pouvaient être obtenus.

Les partenaires de ce projet sont :

- ✧ Pour HUP – l'association des employeurs et partenaires du bâtiment (UPGH) ;
- ✧ Pour la confédération des syndicats croates indépendants (SSSH) – le syndicat des travailleurs du bâtiment de Croatie et le syndicat indépendant des travailleurs croates du bâtiment.

L'impact du programme a été renforcé par la reconnaissance de la qualification obtenue comme satisfaisant aux règlements légaux qui lient l'acquisition de compétences certifiées à la question des permis pour commencer les constructions. Ces exigences spécifient la proportion de "travailleurs qualifiés" nécessaires pour tous les projets de construction sur les sites dont la superficie est supérieure à 400 mètres carrés.

Ce programme cible les travailleurs du secteur du bâtiment ayant déjà une expérience dans le domaine, mais pas de qualifications appropriées dans des aspects clés des métiers de la construction.

En plus de répondre aux besoins du marché du travail dans ce secteur en termes de qualifications, le lancement du projet a été conçu pour résoudre un certain nombre de questions annexes importantes pour l'industrie et le pays :

- ✧ s'attaquer au problème du travail local et migrant sur le marché gris dans le secteur ;
- ✧ traiter l'impact négatif des travailleurs du bâtiment employés sans couverture contre les accidents ni assurance ;
- ✧ améliorer les normes de sécurité du secteur ;
- ✧ augmenter les faibles niveaux de participation au processus global de formation continue en Croatie ;
- ✧ améliorer la mauvaise image du secteur du bâtiment en tant qu'employeur, tout en reconnaissant les efforts de ceux qui y ont travaillé pendant des années.

Du point de vue européen, les objectifs de ce projet coïncident directement avec un certain nombre de priorités de la politique européenne :

- ✧ atteindre les objectifs du programme de Lisbonne ;
- ✧ améliorer l'inclusion sociale et la mobilité du marché du travail ;
- ✧ augmenter le rôle des partenaires sociaux dans le développement du marché du travail ;
- ✧ importance accrue accordée à la formation continue avec notamment la reconnaissance de l'impact positif obtenu grâce à la combinaison de méthodes d'enseignement officielles et non officielles ;
- ✧ adapter le cadre de qualification national aux niveaux de référence européens.

### Le partenariat

L'Association croate des employeurs, la branche bâtiment, le Syndicat des travailleurs du bâtiment de Croatie et le syndicat indépendant des travailleurs croates du bâtiment ont signé un "Accord sur la formation commerciale des travailleurs de la construction" le 19 novembre 2007. Cet accord expose les principes à la base de la réglementation de la formation des travailleurs du bâtiment ayant une expérience dans le domaine mais pas de formation professionnelle officielle dans les métiers de la construction.

Les objectifs de ce projet sont soutenus par le ministère de la protection environnementale, de la planification civile et de la construction qui reconnaît le Certificat de formation délivré à l'issue du projet comme un substitut valable aux certificats obtenus dans le cadre de formations officielles classiques aux métiers du bâtiment. D'autres départements et agences clés du gouvernement ont approuvé les objectifs et les intentions du projet et sont tenus informés des réalisations et développements.

### Le programme de formation

L'illustration ci-dessous présente le plan général du projet :



L'accent est mis sur l'apport d'une formation professionnelle de haut niveau pour des participants qui ont généralement un niveau scolaire de base inapproprié. Pour ce faire, l'approche repose sur la combinaison de méthodes de formation officielles et non officielles. Les participants admissibles aux cours de formation doivent être des adultes ayant au minimum 5 ans d'expérience dans le secteur du bâtiment. Les travailleurs qualifiés dans d'autres métiers, tels que les mécaniciens ou les cuisiniers, sont autorisés à participer au programme avec seulement trois ans d'expérience dans le secteur du bâtiment.

Après avoir examiné tout un ensemble de centres de formation pour adultes, les partenaires du projet ont décidé de se concentrer uniquement sur les prestataires réputés pour fournir des formations de qualité dans ce secteur. Ainsi, les établissements professionnels existants axés sur les travaux de construction ont dû modifier leur approche de la formation pour l'adapter à un nouveau type de participants.

Les concepteurs du programme ont préparé une série de guides à l'attention des moniteurs et des participants dans les domaines suivants :

- ✧ les mathématiques pour le métier du bâtiment ;
- ✧ la santé et sécurité au travail ;
- ✧ travailler avec des dessins, des plans et des modèles ;
- ✧ la construction civile ;
- ✧ l'organisation d'un projet de construction ;
- ✧ les compétences techniques requises pour la maçonnerie, le bétonnage et autres ouvrages au ciment et au béton.

Un manuel du participant est disponible sur CD et chaque participant en reçoit une copie pour servir de matériel de référence dans le cadre du programme.

L'Association des employeurs a financé la création des manuels via les cotisations de ses membres et détient les droits d'auteur sur ces supports. Les candidats à ce Certificat de formation sont nommés par des entreprises du bâtiment. Les établissements sélectionnés dispensent les cours et organisent les tests ainsi que l'examen final. Les représentants des employeurs et des syndicats se joignent aux établissements pour présenter le Certificat de formation.

#### Difficultés surmontées

Comme dans tout projet de grande envergure, l'initiative de formation dans le secteur du bâtiment a été confrontée à un certain nombre de difficultés, notamment :

- ✧ l'équilibrage entre la demande du marché du travail et la capacité des partenaires du projet à y répondre ;
- ✧ faire reconnaître aux participants l'importance et la nécessité de la formation continue ;
- ✧ répondre aux besoins des PME en pleine expansion et les engager dans le processus de la formation continue ;
- ✧ gagner en reconnaissance pour la combinaison des processus d'enseignement informels et non officiels.

#### Résultats :

Le projet est toujours dans la phase de mise en œuvre et évolue petit à petit. Par conséquent, son impact reste à évaluer. Malheureusement, la crise économique a eu des conséquences négatives sur le secteur du bâtiment et la demande en main-d'œuvre.

Le premier cycle expérimental s'est achevé au printemps 2008 à l'école de Cakovac, région réputée pour ses entreprises de construction et ses travailleurs spécialisés dans le secteur. 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 projet.

#### Leçons tirées

Les partenaires sociaux croates ont répertorié les points suivants comme les leçons tirées du projet jusqu'à présent :

- ✧ le patronat et les syndicats partagent souvent les mêmes intérêts... et peuvent atteindre de meilleurs résultats en travaillant conjointement ;
- ✧ les partenaires sociaux devraient être proactifs et engager l'État dans leurs programmes au lieu d'attendre des actions de sa part ou de l'incriminer pour son manque d'action ;
- ✧ il n'est pas difficile de susciter l'intérêt pour la formation continue... à condition que les travailleurs croient réellement que leurs connaissances théoriques peuvent les aider à sécuriser leur emploi et à être plus performants ;
- ✧ des programmes similaires sont nécessaires pour d'autres métiers de la construction, tels que le carrelage ;
- ✧ Les coûts de réalisation d'un projet de haute qualité et de grande envergure sont élevés et peuvent exercer une pression financière importante sur les organisations partenaires.

---

Contributeurs: Ana Milicevic (SSSH / UATUC); Udruga Graditeljstva (UPGH); Jelena Katic (HUP)

<p>Mini-étude de cas : République tchèque</p>	
<p align="center"><b>"Mise en œuvre d'accords-cadres au niveau européen"</b></p>	
<p align="center"><b>Synthèse</b></p>	<p>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 œuvré à 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

## République tchèque : "Mise en œuvre d'accords-cadres au niveau européen"

### Contexte

Depuis l'entrée de la République tchèque dans l'Union européenne en 2004, la confédération syndicale ĚMKOS et l'organisation patronale SP CR ont entrepris un certain nombre d'initiatives pour améliorer l'efficacité du dialogue social bipartite au niveau national. Elles ont établi leur propre programme de travail commun, ont cherché à identifier les domaines où elles pouvaient travailler conjointement pour l'intérêt commun et ont œuvré pour améliorer leur influence sur le système de concertation tripartite avec le gouvernement.

Dans le cadre de ce processus, les partenaires sociaux tchèques ont œuvré à la mise en œuvre des trois accords-cadres autonomes européens. Il s'agit de "l'Accord-cadre sur le télétravail" du 16 février 2002, de "l'Accord-cadre sur le stress professionnel" du 8 octobre 2004 et de "l'Accord-cadre sur le harcèlement et les violences" du 26 avril 2007.

À la différence des accords-cadres précédents sur le travail à durée déterminée (1999), le travail à temps partiel (1997) et le congé parental (1996), il n'était pas question de mettre en œuvre ces nouveaux accords en les convertissant en directives européennes, mais en laissant les partenaires sociaux nationaux agir de manière indépendante. Cela a soulevé des points intéressants dans de nombreux pays de l'UE et l'approche des partenaires sociaux de la République tchèque est décrite ci-dessous.

### Le contexte tchèque

Les partenaires sociaux tchèques ont fait face à un certain nombre de difficultés. La première concerne les systèmes de réglementation et de négociation collective du pays.

- ✧ Comme dans d'autres pays de l'Europe centrale et orientale, la tradition tchèque est que la plupart des normes relatives au travail sont régies par un code du travail complet et non par des accords nationaux.
- ✧ Le fait que les négociations collectives interviennent essentiellement au niveau de l'entreprise en République tchèque et qu'elles aient un taux de pénétration d'environ 30 % rend la mise en œuvre des accords européens par accord national bilatéral des partenaires sociaux difficile.

La seconde concerne la nature des sujets couverts par les accords-cadres.

- ✧ En 2003, on estimait, en République tchèque, que seule 2,25 % de la population active exerçait une forme de télétravail. Cependant, les partenaires sociaux pensaient qu'une approche plus positive du télétravail pourrait soutenir les priorités du marché du travail visant à intégrer des groupes vulnérables à la population active et à améliorer la mobilité de la population active.
- ✧ Concernant le stress au travail, en théorie, la loi tchèque couvre déjà cet aspect en exigeant de tous les employeurs d'instaurer des conditions de travail saine, d'adopter des mesures pour la prévention des risques, d'identifier les facteurs dangereux et leurs causes et enfin d'adopter des mesures pour les éradiquer (loi 262/0226 Coll Art. 102). Le problème est que, si le stress au travail est reconnu comme étant un phénomène répandu, il y a encore peu de prise de conscience quant à son impact réel et à la manière de le gérer parmi les employeurs ou les travailleurs.
- ✧ De même, peu de personnes sont conscientes des problèmes de harcèlement et de violence sur le lieu de travail en République tchèque.

### Une approche en trois phases pour la mise en œuvre effective

Confrontés à ces difficultés et désireux de voir ces accords faire une réelle différence sur le lieu de travail, SP CR et ÈMKOS ont adopté une approche de la mise en œuvre des accords-cadres en trois phases.

*Mise en œuvre via le code du travail* – les partenaires sociaux ont entamé des négociations pour voir comment ils pourraient travailler avec le gouvernement pour mettre en œuvre ces accords via le code du travail. Par exemple, dans le cas du télétravail, ils ont convaincu le gouvernement d'ajouter dans la loi une clause stipulant que les employés ne travaillant pas dans les locaux de l'employeur doivent avoir les mêmes droits et obligations, à certaines exceptions spécifiques près, que les employés présents dans les locaux de l'entreprise.

*Renforcement par le biais des négociations collectives* – les partenaires sociaux ont envisagé la manière par laquelle le contenu des accords-cadres devait être inclus aux accords locaux de négociation collective. Dans le cas de l'accord sur le harcèlement et les violences au travail, ÈMKOS a adopté une recommandation pour prendre en compte l'accord lors des négociations collectives au niveau des branches. Lorsque cela était possible, on a conseillé aux syndicats des entreprises d'appliquer les articles de l'accord-cadre aux conditions propres à l'entreprise. De son côté, SP CR a travaillé avec les syndicats des secteurs de l'accueil et du tourisme, ainsi que des milieux hospitaliers, pour donner effet à l'accord au travers de l'évaluation et de l'élimination des domaines de risque potentiel. Pour ce faire, les trois accords européens ont été traduits en tchèque.

*Initiatives d'information, d'enseignement et de formation* – elles ont été particulièrement importantes pour répondre aux problèmes couverts par les trois accords. Les partenaires sociaux se sont engagés individuellement et conjointement dans la diffusion des accords et la production de supports matériels pour sensibiliser leurs membres respectifs à leur existence. Des publications nouvelles et existantes, des journaux périodiques et des sites Web ont été utilisés pour faire connaître les accords et analyser leur contenu et leurs implications.

Dans le cas du stress au travail, les partenaires sociaux considèrent que le stress est un phénomène croissant sur le marché du travail tchèque. ÈMKOS a été un partenaire clé dans le projet "Leonardo" dont l'objectif était d'élaborer un manuel sur le stress. Ce manuel contenait la traduction de l'accord en tchèque et son contenu était partagé avec SP CR. Comme pour l'approche adoptée dans le cadre du harcèlement et des violences au travail, SP CR concentre ses campagnes de sensibilisation sur les domaines de risque identifiés, notamment les distributeurs, les hôpitaux et les services.

Les initiatives décrites ci-dessus ont eu deux conséquences importantes. D'une part, il a été indiqué par les partenaires sociaux que l'effet d'une large diffusion de supports matériels bien conçus a suscité un plus vaste débat public sur des questions qui, auparavant, avaient tendance à passer inaperçues auprès de la plupart des employeurs, des travailleurs et du grand public. D'autre part, le fait de travailler conjointement sur ces questions a permis d'améliorer l'efficacité globale du dialogue social bipartite en République tchèque.

---

Contributeurs : Hana Malkova (ÈMKOS) et Vladimira Drbalova (SP CR)

<p>Mini-étude de cas : Hongrie</p>	
<p align="center"><b>"Visites d'étude communes pour améliorer le dialogue social sectoriel"</b></p>	
<p align="center">Synthèse</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Le programme des visites d'étude reconnaît la faiblesse permanente du dialogue social hongrois au niveau sectoriel, mais a inspiré des initiatives locales et influencé les pratiques nationales et sectorielles en matière de dialogue social.</p>

## Hongrie: "Visites d'étude communes pour améliorer le dialogue social sectoriel"

### Contexte

En 2004, les partenaires sociaux hongrois ont décidé de créer des comités de dialogue social sectoriel sur le modèle de ceux qui existaient au niveau européen. D'emblée, le gouvernement hongrois a envisagé cette initiative de manière positive et apporté un soutien considérable pour le développement du dialogue social sectoriel. Il a financé le soutien aux organismes et apporté une assistance financière supplémentaire. Les visites d'étude reflètent ne reflètent qu'un des aspects du soutien financier du gouvernement.

Le projet actuel a été mis en place à la suite d'une précédente initiative lancée en juin 2002 et achevée en décembre 2003 avec l'appui financier du programme PHARE de l'UE. Cette première initiative visait à créer une structure institutionnelle pour le dialogue social sectoriel en Hongrie, élément qui était alors quasi inexistant du système de relations industrielles du pays.

En 2001, seuls 6 % des employés hongrois étaient couverts par des conventions collectives sectorielles volontaires et des procédures d'extension (appliquant les accords sectoriels aux employeurs et aux employés ne faisant pas partie d'organisations signataires) ont augmenté cette couverture de 2,1 % seulement. Selon l'analyse du projet PHARE, le contenu des conventions sectorielles hongroises s'avérait médiocre et les garanties de mise en œuvre douteuses. Les précédents gouvernements avaient mis en place divers forums de consultation sectorielle qui travaillaient officiellement avec les ministères concernés, mais ni les employeurs ni les syndicats n'avaient été satisfaits du contenu et des résultats de ces accords.

Le projet PHARE comprenait le soutien d'une équipe d'experts danoise et visait à établir des comités sectoriels bipartites dans 18 industries pour mettre en place des forums de consultation sur les politiques sectorielles, faciliter les négociations collectives et préparer les partenaires sociaux hongrois à jouer un rôle efficace dans le dialogue social sectoriel à l'échelle de l'UE.

En 2004, 36 comités de dialogue social sectoriel bipartites avaient été créés au total en Hongrie à la suite du programme PHARE. Il s'agissait des 26 comités de dialogue social instaurés pour les différents secteurs, tels que l'industrie minière, l'agroalimentaire, le bâtiment, les télécommunications et le gaz, et des 10 comités de dialogue social sectoriel représentant les sous-secteurs au sein d'un comité, comme les raffineries de sucre, la production de pâtisseries, le traitement de la viande et la boulangerie dans l'industrie agroalimentaire.

Les partenaires sociaux ont été libres de définir le champ d'action des comités et ont pu s'écarter des définitions de la *Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté*

européenne, NACE). Par conséquent, les comités de dialogue social sectoriel ont été instaurés dans des secteurs tels que la sécurité privée (qui représente l'un des secteurs les plus dynamiques de ces dernières décennies) et dans des entreprises protégées.

Les principales activités des comités de dialogue social sectoriel sont :

- ✧ la consultation des partenaires sociaux au sujet des projets de loi et autres documents de politique ;
- ✧ le développement des initiatives des partenaires sociaux ;
- ✧ la publication de recommandations et ;
- ✧ la participation au dialogue social européen.

#### Le programme des visites d'étude

Dès 2005, les partenaires sociaux hongrois ont organisé des visites d'étude dans les institutions de dialogue social basées à Bruxelles. Ces visites ont concerné des représentants d'industries et de secteurs comme la chimie, l'exploitation minière, les équipements électriques, les machines légères, les services postaux, le transport aérien, les prestations de services municipaux et l'approvisionnement en eau.

Organisées sur 2 ou 3 jours, les visites d'étude sont censées donner aux participants l'occasion de se faire une idée plus précise du dialogue social au niveau européen et d'utiliser ces connaissances et expériences pour améliorer le dialogue sectoriel en Hongrie. Elles ont facilité les contacts réguliers et personnels entre les partenaires sociaux hongrois et leurs homologues européens.

Le programme type présenté ci-dessous est issu de la visite réalisée il y a quelques mois en 2009 auprès de représentants de l'industrie chimique :

Heure	Présentation
9.15-10.30	Comment les confédérations nationales établissent et gèrent leurs bureaux de représentation à Bruxelles (présentation de la structure interne et des rôles). La visite s'articule autour de l'expérience des syndicats allemands dans le secteur de la chimie.
10.45-12.00	Présentation générale de la CES (Confédération européenne des syndicats) : structure, fonction, rôle dans le dialogue social européen
14.00-15.15	Introduction au CEFIC (Conseil européen des fédérations de l'industrie chimique) avec analyse de l'activité européenne actuelle liée à l'industrie chimique
15.30 – 17.00	Introduction au groupe européen des employeurs de la chimie (ECEG) avec une analyse du dialogue social du point de vue des employeurs

Selon un rapport de 2008 rédigé par László Neumann, de l'Institut hongrois des sciences politiques ([www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/10/articles/hu0810039i.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/10/articles/hu0810039i.htm)), plus de 1 000 membres d'organisations patronales et syndicales dans le cadre du dialogue social sectoriel en Hongrie ont reçu près de 280 visites (voir tableau ci-dessous).

La création des comités de dialogue social sectoriel représente sans nul doute l'une des initiatives les plus importantes de cette décennie en termes de reconfiguration du système de relations industrielles en Hongrie. Au cours de ces dernières années, les activités sectorielles à la fois à l'échelle nationale et à l'échelle européenne ont été portées à un niveau qui n'avait pas été envisagé auparavant. Ce projet a été l'un des éléments de ce processus de renforcement.

2005		2006		2007	
N° de visites	N° de participants	N° de visites	N° de participants	N° de visites	N° de participants
103	530	71	257	106	304

Toutefois, malgré l'allocation de ressources pour promouvoir le dialogue social sectoriel en Hongrie et le grand nombre de comités créés, les observateurs soulignent que ces comités doivent encore exploiter tout leur potentiel. Les performances diffèrent considérablement selon les industries, les secteurs ayant à leur actif de longues années d'expérience en termes de travail conjoint restant les plus performants. Les visites d'étude ont identifié les faiblesses du dialogue social sectoriel en Hongrie, mais ont inspiré des initiatives locales et influencé les pratiques nationales et sectorielles en matière de dialogue social.

Contributeur : Adrienn Lotos (MGYOSZ)

<p>Mini-étude de cas : Lettonie</p>	
<p align="center"><b>Faire face à la crise financière par la mise en place d'un dialogue social efficace au sein de l'entreprise : "Rīgas Piena Kombināts"</b></p>	
<p align="center">Synthèse</p>	<p>Les partenaires sociaux lettons, LDDK du côté des employeurs et LBAS du côté des syndicats, ont décidé de présenter une expérience positive dans laquelle la réussite du dialogue social au niveau de l'entreprise a créé un environnement où une entreprise a été en mesure de relever rapidement les défis liés à la crise financière.</p> <p>Rīgas Piena Kombināts (RPK) est une entreprise de traitement du lait dépendant fortement des volumes d'exportation pour ses ventes, ce qui l'a amenée à être durement touchée par la crise financière actuelle. RPK a depuis longtemps instauré un dialogue social constructif et s'est dotée d'un solide système de négociations collectives. Les relations établies au travers d'une longue expérience du dialogue et des négociations ont permis à la société et aux syndicats de parvenir à un accord sur la réduction des coûts s'avérant nécessaire pour la survie de la société.</p> <p>Cette étude de cas montre comment des relations solides reposant sur le respect mutuel et la confiance permettent aux entreprises de trouver des issues dans les situations économiques les plus critiques.</p>

### Lettonie : Faire face à la crise financière grâce à la mise en place d'un dialogue social efficace au sein de l'entreprise : "Rīgas Piena Kombināts"

#### Contexte

La Lettonie est un pays que l'on peut caractériser comme n'ayant pas de grande expérience du dialogue social ou des négociations collectives au niveau de l'entreprise. C'est pour cette raison que la confédération des employeurs de Lettonie (LDDK) et la confédération des syndicats libres de Lettonie (LBAS) ont décidé de montrer comment un solide système de dialogue social instauré dans une entreprise dans des conditions économiques favorables a permis à cette dernière de se restructurer en temps de crise. L'une des dimensions intéressantes de cet exemple est la façon dont l'entreprise et les syndicats ont essayé de parvenir à un accord collectif suffisamment flexible pour prendre en compte les opinions et conditions de chaque employé.

#### Présentation de Rīgas Piena Kombināts (RPK)



A/S RĪGAS PIENA KOMBINĀTS  
AVE LAT GRUPA „

Créée en 1927, Rīgas Piena Kombināts (RPK) est aujourd'hui la première entreprise de traitement du lait en Lettonie et l'une des plus importantes sociétés du secteur dans les États baltes. RPK produit du beurre, du fromage, du lait, du kéfir, de la crème fraîche et de la crème glacée. Parallèlement, la société travaille activement avec des scientifiques lettons pour fabriquer toute une gamme de produits diététiques de haute qualité.

RPK produit près de 100 types de produits laitiers, tels que lait ionisé, lait caillé, ryazhenka, yaourts, crème à tartiner, crème fouettée et crème fraîche, fromage frais, fromage fondu, fromage blanc et crème glacée. En 1990, une nouvelle usine de production de lait entier finlandaise a été commandée.

L'usine de production de crème glacée de Rîgas piena kombināts JSC est reconnue comme l'une des plus grandes entreprises de ce type en Lettonie.

Aujourd'hui, RPK a les mêmes problèmes que de nombreuses autres entreprises en Lettonie. En tant que grande société exportatrice, elle est confrontée à la fois à la surproduction mondiale de lait et aux conséquences négatives sur la demande engendrées par la diminution récente du pouvoir d'achat.

#### Historique du partenariat social chez RPK

L'organisation syndicale de RPK a négocié une convention collective couvrant tous les employés de la société. En outre, la société a travaillé d'arrache-pied, en partenariat avec le syndicat local, pour maintenir un environnement sûr, sain et favorable pour ses travailleurs.

La convention collective garantit à tous les travailleurs des droits de base, tels que le paiement régulier des salaires, le respect du système d'imposition et des garanties sociales. En outre, après un an d'ancienneté, les employés bénéficient gratuitement d'une assurance santé. Le système de paiement négocié pour les travailleurs de RPK comprend un salaire de base plus une prime variable. Cette prime est versée à chaque employé et varie en fonction de la situation financière de la société.

Les relations avec les employés sont considérées comme étant bien gérées, stables et sont reconnues comme ayant contribué au succès passé de l'entreprise.

#### Faire face à la crise financière

Au début de la crise financière, RPK a lancé une série de mesures de réduction des coûts consistant à imposer des économies rigoureuses de tous côtés de l'entreprise. Plusieurs mesures ont été prises en coopération avec l'organisation syndicale pour s'assurer que les employés comprenaient bien la nature des difficultés auxquelles était confrontée la société, que la direction répondait à toutes les questions posées par les employés et que ces derniers étaient invités à soumettre leurs propres idées en envisageant comment et dans quels domaines des améliorations de coûts pouvaient être obtenues avec un minimum d'impacts sur les conditions de travail. Les travailleurs de RPK se sont montrés réactifs et un certain nombre de bonnes idées ont été mises en œuvre.

Malheureusement, les conditions ayant continué de se dégrader, ces mesures se sont avérées insuffisantes pour préserver l'avenir de la société. RPK a été contrainte de réduire le nombre de ses employés et des accords ont également été signés pour diminuer les coûts des salariés restants.

Dans le cadre de la gestion de ces réductions de coûts, il a été proposé à chaque département et chaque unité de production une offre composée de trois options :

- ◇ une réduction des salaires ;
- ◇ une semaine de travail réduite ; ou
- ◇ un congé sans solde.

Dans chaque département ou unité, les intérêts exprimés par chaque travailleur ont été pris en compte pour trouver la meilleure solution.

Cette mesure a stabilisé la société pour l'avenir immédiat et un nouveau système, plus robuste, a été mis en place pour garantir que chaque travailleur continuait d'être bien informé concernant les perspectives futures pour l'entreprise.

Les partenaires sociaux nationaux et locaux soulignent que cette étude de cas montre comment des relations solides reposant sur le respect mutuel et la confiance permettent aux entreprises de trouver des issues dans les situations économiques les plus critiques.

---

Contributeur : Adriana Abeltina (LBAS)

<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>Synthèse</p>	<p>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).</p> <p><i>« J'étais très intéressée par le cours destiné aux dirigeants syndicaux que l'Institut syndical européen (ISE) organise chaque année, mais il était tout bonnement trop cher pour notre organisation... Lorsque j'ai vu l'invitation à participer à ce 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 », explique Mme Martišienė.</i></p> <p>Elle décrit le programme comme étant extrêmement pratique et déclare :  <i>".. 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>

### Lituanie : Utilisation de nouveaux outils pour accompagner le développement du dialogue social : programmes de formation et de tutorat des partenaires sociaux de l'Union européenne

#### Contexte

Après les trois premiers séminaires nationaux sur le développement des capacités organisés par les partenaires sociaux européens début 2004, il apparaissait déjà clairement que plusieurs aspects décrits comme des limites à la participation effective au dialogue social des partenaires sociaux nationaux des nouveaux États membres étaient communs à tous les pays. L'un de ces aspects, identifié à la fois par les employeurs et les syndicats, était le décalage entre les employés possédant de solides compétences linguistiques en anglais ou en français et ceux disposant d'une excellente compréhension du processus de dialogue social européen et d'une maîtrise technique des sujets abordés. En d'autres termes, les employés ayant de bonnes compétences linguistiques avaient tendance à ne pas être des experts techniques, tandis que les experts dans un domaine tendaient à être limités du point de vue linguistique.

Un autre aspect souvent identifié était le manque de ressources financières, ce qui signifiait qu'il était difficile pour les partenaires sociaux d'investir dans des formateurs ou de faire face au manque de compétences en procédant à des recrutements.

Pour commencer à s'attaquer à ces problèmes, les partenaires sociaux européens ont développé des programmes de formation et de tutorat "accélérés" conçus pour informer le personnel des organisations syndicales et patronales disposant de bonnes compétences linguistiques du fonctionnement pratique du processus de dialogue social européen et le doter de compétences techniques utiles afin d'avoir un impact au niveau européen.

Les programmes proposés par les employeurs et les syndicats sont exécutés de manière indépendante et leur structure varie. Ils visent cependant le même objectif. Les organisations patronales et syndicales nationales des États devenus membres de l'UE en 2004 et 2007 pouvaient envoyer le personnel ayant de bonnes compétences linguistiques pour participer aux réunions européennes combinées, soit avec un événement de formation officiel (dans le cas de la CES), soit avec une orientation sur mesure ou un accompagnement de tutorat (dans le cas du CEEP, de l'UEAPME et de BUSINESSEUROPE), les coûts étant couverts par les partenaires sociaux européens du projet de formation et de tutorat et soutenus financièrement par la Commission européenne.

## Le programme de la CES

La description du programme de la CES accessible au personnel des membres de la CES peut être consultée à l'adresse : [www.resourcecentre.etuc.org](http://www.resourcecentre.etuc.org):

Programme de formation et de tutorat de la CES
<p>Pour offrir des opportunités de développement des capacités dans le cadre du dialogue social européen, le Centre de ressources de la CES organise des séminaires de formation et de tutorat personnalisés pour les syndicats nationaux basés dans l'UE et les pays candidats.</p> <p><b>Comment se déroulent-ils ?</b>                      Les séminaires de formation et de tutorat ont généralement lieu à Bruxelles sur une période de trois jours. Les participants sont répartis en deux groupes d'environ 20 personnes, respectant ainsi un équilibre régional entre l'UE15, les 12 nouveaux États membres et les pays candidats (Turquie et Croatie). La langue utilisée lors des séminaires est l'anglais.</p> <p>Pendant le séminaire, les participants peuvent prendre part à une ou plusieurs des activités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Observation d'une activité de dialogue social (par exemple, Comité de dialogue social)</li> <li>✧ Observation d'une activité d'une institution de l'UE liée à l'emploi et aux questions sociales (par exemple, (auditions du Comité de l'emploi du Parlement européen, réunions du Comité économique et social européen, etc.)</li> <li>✧ Réunions avec les parties prenantes de la scène européenne, telles que la CES et ses fédérations de l'industrie européenne, l'ISE, la Commission européenne, le Parlement européen</li> <li>✧ Ateliers de formation sur le dialogue social interprofessionnel et sectoriel en Europe</li> </ul> <p><b>Qui peut participer ?</b>                      Les syndicalistes des États membres de l'UE et des pays candidats ayant une connaissance pratique de l'anglais qui souhaiteraient en savoir plus sur le dialogue social européen et développer leurs compétences en matière de négociation.</p> <p><b>Quand la prochaine session aura-t-elle lieu ?</b>                      Les sessions du programme de formation et de tutorat sont organisées deux fois par an dans les locaux de la CES. Les organisations membres de la CES recevront la lettre d'invitation en temps utile.</p> <p><b>Où trouver davantage d'informations sur les précédentes sessions de formation et de tutorat ?</b>                      Vous trouverez plus de détails sur les participants et le contenu des sessions organisées depuis 2006 à l'adresse : <a href="http://resourcecentre.etuc.org/Training-and-Mentoring-programme-21.html">http://resourcecentre.etuc.org/Training-and-Mentoring-programme-21.html</a></p>

## Le programme des employeurs

La description du programme des employeurs accessible au personnel des membres de BUSINESSSEUROPE, du CEEP et de l'UEAPME peut être consultée à l'adresse : [www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu);

PROGRAMME DE TUTORAT DES EMPLOYEURS			
<p><b>QU'EST-CE QUE C'EST ?</b>                      Ce programme finance des places d'observation pour des experts aux réunions du dialogue social à Bruxelles.</p>			
<p><b>QUELS SONT LES FRAIS COUVERTS ?</b>                      Le remboursement des frais de voyage et d'hébergement des experts (dans les limites du budget défini).</p>			
<p><b>QUI PEUT PARTICIPER ?</b>                      Les experts des organisations patronales affiliées à BUSINESSSEUROPE, l'UEAPME et au CEEP de :</p>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Bulgarie</li> <li>✧ Croatie</li> <li>✧ Chypre</li> <li>✧ République tchèque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Estonie</li> <li>✧ Hongrie</li> <li>✧ Lettonie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Lituanie</li> <li>✧ Malte</li> <li>✧ Pologne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ Roumanie</li> <li>✧ Slovaquie</li> <li>✧ Slovénie</li> <li>✧ Turquie</li> </ul>
<p><b>COMMENT ÇA MARCHE ?</b>                      Les organisations souhaitant bénéficier de ce programme doivent contacter Matthew Higham de BUSINESSSEUROPE (<a href="mailto:m.higham@businessseurope.eu">m.higham@businessseurope.eu</a>) pour vérifier l'éligibilité des bénéficiaires, connaître les dates de réunion et savoir quels sont les frais qui peuvent être remboursés.                      Des formations individuelles peuvent également être organisées sur demande.</p>			

## L'expérience de Rasita Martišiene

### Mme Martišiene nous fait part de son expérience de la formation et du tutorat :

*« J'aimerais d'abord dire que le programme de formation et de tutorat de la CES a été une expérience très utile pour moi en tant que syndicaliste, employée dans un bureau syndical et jeune dirigeante d'un syndicat. 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. 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 en tant que coordinatrice des affaires internationales ».*

**Elle poursuit en décrivant les thèmes des programmes et les personnes avec lesquelles elle a partagé cette expérience :**

« J'ai suivi ce programme avec des participants de différents pays européens, venus pour la plupart des nouveaux États membres. Les thèmes généraux présentés, à savoir l'histoire, les structures et les programmes de travail du dialogue social européen, les institutions de l'Union européenne et la planification du développement personnel ont été à la fois pratiques et utiles pour moi, dans le cadre de mon rôle. Le contenu du programme a été présenté par des experts syndicaux forts de connaissances pratiques et d'une solide expérience ».

#### **Qu'est-ce qui l'a le plus impressionnée ?**

« Selon moi, la partie la plus impressionnante du programme a été la visite au Parlement européen avec la rencontre des représentants des comités et la possibilité d'assister à l'une des réunions du comité de dialogue social. Pendant cette partie pratique du programme, nous avons pu apprécier comment fonctionne le dialogue social européen en réalité ».

#### **À la question : « Qui bénéficierait le plus de ce programme, selon vous ? », Mme Martišiene répond en formulant des idées très claires :**

« D'abord à tous les dirigeants syndicaux des pays qui ont rejoint l'UE... Mais il bénéficierait aussi à tous les syndicalistes travaillant pour une confédération syndicale nationale. Il est particulièrement bien adapté aux jeunes syndiqués comme moi. En réalité, la plupart des syndicats dans les nouveaux États membres de l'UE ont des problèmes avec la quantité et la qualité des ressources humaines. Nous avons beaucoup de syndicalistes qui connaissent très bien leur travail, mais qui ne parlent aucune langue étrangère. Il leur est donc très difficile de participer activement à des événements internationaux et de se faire des relations. À l'inverse, nous avons des jeunes qui parlent des langues étrangères, mais qui n'ont pas assez d'expérience dans le monde syndical. En ce qui me concerne, en tant que jeune syndicaliste, le programme de formation et de tutorat de la CES m'a été très utile pour améliorer mes connaissances et combler ce fossé.

#### **Elle nous explique précisément de quelle façon le programme l'a aidée à améliorer ses performances dans le cadre de son travail :**

« Concernant mes impressions, je tiens à dire que la participation à ce programme de formation et de tutorat a amélioré mes connaissances professionnelles dans un certain nombre de domaines pratiques. Je connais mieux les procédures européennes de prise de décision et il est maintenant plus facile de relier la théorie à la pratique dans mon travail :

- ✧ Mieux comprendre la structure des institutions de l'Union européenne signifiait que je pourrais transmettre les informations que notre confédération reçoit de leur part aux personnes intéressées dans mon syndicat.
- ✧ Le contenu de la formation a amélioré ma capacité à comprendre et à interpréter des documents juridiques complexes.
- ✧ Il m'a également permis de mieux comprendre l'importance du dialogue social dans les activités syndicales, le rôle des partenaires sociaux et m'a donné un moyen de diffuser ces informations auprès de nos membres lors de la formation que nous dispensons en interne.
- ✧ J'ai obtenu davantage d'informations sur les comités et les groupes de travail de la CES : notre syndicat peut ainsi trouver et déléguer les personnes disposant des connaissances professionnelles appropriées dans les divers groupes de travail de la CES et les structures de l'UE. Cela m'a également encouragée à participer à quelques comités de la CES en tant que représentante des syndicats de Lituanie;
- ✧ Ce programme est un exemple pratique de la manière dont les syndicats devraient travailler conjointement, collaborer et négocier. Il a permis d'améliorer la collaboration entre trois confédérations syndicales nationales en Lituanie.
- ✧ Enfin, il m'a permis de nouer des contacts avec des syndicalistes d'autres pays de l'UE.

#### **Pour conclure, Mme Martišiene explique que ce programme ne s'est pas contenté de lui apporter une simple formation professionnelle :**

« J'ai appris beaucoup de choses de ce programme non seulement en tant que syndicaliste, mais également en tant que personne :

- ✧ j'ai amélioré ma capacité à travailler efficacement avec des personnes issues de milieux différents ;
- ✧ et à analyser des sujets et situations complexes ;
- ✧ ma motivation personnelle et mon désir d'apprendre davantage en sont renforcés ».

#### **Un dernier commentaire...**

« J'espère que la CES continuera ses programmes de formation et instaurera de nouvelles initiatives qui seront tout aussi bénéfiques pour tous ses membres ».

---

Contributeur : Rasita Martišiene (LPSK/ LTUC)

Mini-étude de cas : Pologne			
Parvenir à un accord-cadre sur des "mesures anti-crise"			
Synthèse	<p>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.</p> <p>Ces négociations ont couvert quatre domaines : le droit du travail, les politiques sociales, l'utilisation du Fonds social européen (FSE) et les investissements de soutien. 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.</p>		

### Pologne : parvenir à un accord-cadre sur des "mesures anti-crise"

#### Contexte

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 partenaires sociaux polonais commençaient à être frustrés par ce qu'ils considéraient comme un manque d'action effectif de la part du gouvernement pour gérer les effets de la crise financière mondiale sur l'économie.

Au cours de 2008, la Commission nationale de NSZZ "Solidarność" avait déjà suggéré que la base pour l'action gouvernementale devait être :

- ✧ la protection des emplois ;
- ✧ une assistance accrue pour les travailleurs les plus pauvres et les plus vulnérables ;
- ✧ le maintien du pouvoir d'achat pour soutenir la demande interne ;
- ✧ des actions concrètes supplémentaires reposant sur un dialogue entre les partenaires sociaux.

Le syndicat avait également lancé une campagne baptisée "*Solidarité contre la crise*" visant à assurer la meilleure protection possible pour les travailleurs victimes du ralentissement économique en réduisant le risque de chômage et de perte de rémunération. Cette campagne encourageait aussi les travailleurs à adhérer au syndicat et à œuvrer en faveur d'une plus grande sécurité de l'emploi en s'engageant concrètement dans les négociations sur leur lieu de travail.

Avant la fin de l'année, les membres de la Commission tripartite pour les questions socioéconomiques avaient convenu de lancer des négociations autonomes autour d'un accord-cadre sur des "mesures anti-crise". Les discussions portaient 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.

#### L'accord-cadre des mesures anti-crise

Les négociations relatives à l'accord concernaient quatre domaines majeurs :

- ✧ le droit du travail ;
- ✧ les politiques sociales ;
- ✧ l'utilisation du Fonds social européen (FSE) ; et
- ✧ les investissements de soutien.

L'accord sur les mesures anti-crise était signé le 13 mars 2009. Les parties à l'accord étaient trois confédérations syndicales et quatre organisations patronales, dont la Confédération polonaise des employeurs privés Lewiatan, ainsi que NSZZ Solidarność et OPZZ conjointement avec BCC, ICPP, ZRP et FZZ.

Les parties se sont concentrées essentiellement sur la relation de travail et ont décidé de recommander les solutions suivantes au gouvernement :

- ✧ une période de référence de 12 mois dans le calcul du temps de travail à introduire dans les conventions collectives ou les accords entre entreprises et syndicats ou représentants du personnel dans les entreprises où il n'y a pas de syndicat ;
- ✧ des subventions de l'État pour des cours de formation dans le but de soutenir le recours au chômage partiel en proposant des formations professionnelles auxquelles les employés seraient obligés de participer ;
- ✧ l'adoption d'accords plus flexibles pour le calcul du temps de travail ;
- ✧ l'utilisation d'horaires de travail flexibles comme moyen de soutenir l'accomplissement des obligations familiales et professionnelles ;
- ✧ la stabilisation de la relation de travail en limitant le recours aux contrats à durée déterminée ;
- ✧ l'apport de subventions de l'État pour des garanties d'emploi continu sur une période spécifiée ;
- ✧ si la situation économique d'une société venait à s'aggraver, l'introduction des mesures suivantes est suggérée :
  - restriction temporaire du temps de travail - 50 % financé par l'État,
  - la mise au chômage technique (ou congés obligatoires) payable à 35 % des congés normaux et compensée par une indemnité spéciale versée par l'état.

Les partenaires sociaux ont suggéré que le droit aux prestations d'emploi subventionnées devrait se limiter aux entreprises qui répondaient aux critères de stabilité financière suivants avant la crise :

- i) présentation de comptes détaillés et actualisés ;
- ii) preuve de la diminution des ventes ou des commandes de plus de 30 % (une réduction à 20 % est en cours de négociation) ;
- iii) preuve que la diminution des ventes ou des commandes est directement liée à la crise ;
- iv) présentation d'un business plan pour démontrer que la situation de la société se redressera avec la reprise économique ;
- v) déclaration écrite mentionnant que la société n'a pas d'impayés auprès des impôts ;
- vi) au 30 juin 2008, la société répondait à trois des quatre conditions suivantes :
  - la société enregistrait un bénéfice d'exploitation,
  - la société avait des liquidités financières à court terme suffisantes,
  - la société avait des liquidités financières à plus long terme suffisantes (des mesures spécifiques sont données pour les liquidités à court terme et à long terme),
  - la part des dettes au bilan n'excédait pas 70 % (des définitions spécifiques sont fournies).

Actuellement, les partenaires sociaux travaillent avec le gouvernement pour finaliser les détails pratiques de la mise en œuvre de l'accord et examinent les propositions concernant toute nouvelle législation requise pour le prendre en charge.

Les partenaires sociaux polonais soulignent, au sujet de l'accord, que la situation économique actuelle requiert que le cadre de la politique du marché du travail repose sur des mesures et des accords pratiques reflétant une véritable confiance et une réelle coopération entre les partenaires sociaux.

Mini-étude de cas : Slovénie		
<b>"Pour une meilleure mobilité" : un projet commun pour améliorer la mobilité géographique et professionnelle.</b>		
Synthèse	<p>Les partenaires sociaux slovènes travaillent sur un projet commun 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	

### Slovénie : "Pour une meilleure mobilité" : un projet commun pour améliorer la mobilité géographique et professionnelle.

#### Contexte



## Pour une meilleure mobilité

Les partenaires sociaux slovènes travaillent en coopération avec les départements du gouvernement, une agence pour l'emploi privée, une organisation non gouvernementale et la Commission européenne dans le but d'améliorer la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs.

La phase finale de ce projet financé par la Commission européenne et le gouvernement slovène est un plan d'action conçu pour surmonter les barrières à la mobilité existantes et encourager une attitude plus positive parmi les travailleurs en faveur des transitions d'emploi.

#### Le projet

Le projet "Pour une meilleure mobilité" a été lancé en avril 2008. Il vise le double objectif suivant :

- ✧ développer des mesures innovantes et des actions politiques pour améliorer la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs "au sein de" et "vers" la Slovénie et lever les barrières à la mobilité existantes ;
- ✧ encourager les entreprises et les travailleurs slovènes à pratiquer davantage la mobilité professionnelle et géographique.

Le projet "Pour une meilleure mobilité" implique tout un ensemble de partenaires sociaux, d'administrations publiques, d'entreprises privées et d'ONG, notamment :

- ✧ l'association des syndicats indépendants de Slovénie - ZSSS ;
- ✧ la Chambre de commerce et d'industrie de Slovénie – l'institut pour l'enseignement

professionnel et la formation CPU ;

- ✧ le ministère du Travail, de la Famille et des Affaires sociales - MDDSZ ;
- ✧ le service de l'emploi de Slovénie – ZZRS ;
- ✧ le portail européen sur la mobilité de l'emploi – EURES ;
- ✧ l'agence privée pour l'emploi ADECCO ;
- ✧ Zavod META – l'institut pour le développement de la famille et de l'entrepreneuriat féminin.

Le projet identifie trois thèmes et actions prioritaires pour l'amélioration de la mobilité des travailleurs.

1. *Coopération pour une meilleure mobilité* : analyse des obstacles et des barrières à la mobilité en Slovénie; développement de mesures et d'actions politiques pour surmonter les obstacles identifiés, développement et mise en œuvre d'un plan d'action national.
2. *Apport d'informations et de formations aux entreprises pour une meilleure mobilité.*  
Des initiatives d'information et de formation spécifiques seront développées sur les thèmes suivants :
  - ✧ information sur l'emploi des travailleurs étrangers afin d'ouvrir l'espace de travail aux travailleurs d'autres pays de l'UE ;
  - ✧ information et conseils pratiques sur l'emploi des travailleurs saisonniers et temporaires ;
  - ✧ Information sur la reconnaissance des qualifications internationales lorsque ces dernières sont réglementées pour des métiers particuliers ;
  - ✧ information sur l'imposition des travailleurs étrangers non résidents ;
  - ✧ conseils sur les moyens d'améliorer la mobilité géographique et professionnelle des travailleurs dans une entreprise.
3. *Activités d'information et de sensibilisation.*  
Elles comprendront la mise à disposition d'une brochure pour informer les entreprises sur les aspects clés de la mobilité des travailleurs, des services sur la mobilité via un site Web, des activités de sensibilisation du public liées à la publicité du projet, ainsi qu'un événement spécifique pour présenter les résultats des ateliers pour une meilleure mobilité et le bilan global du projet.

Pendant toute la durée du projet d'avril 2008 à septembre 2009, les partenaires du projet devaient se rencontrer dans le cadre d'ateliers pour discuter des barrières et des obstacles à la mobilité, développer un plan d'action pour surmonter les obstacles identifiés et mettre en place des mesures pour promouvoir une mobilité accrue et garantir leur mise en œuvre.

#### **Vers un plan national pour une meilleure mobilité**

Le plan d'action **national** pour une meilleure mobilité élaboré durant le projet devait être présenté lors d'une conférence finale en septembre 2009.

Les indications du projet prévoyaient que le plan devait comprendre :

- ✧ des actions pour simplifier les procédures, notamment dans les métiers où il existe des qualifications réglementées ;
- ✧ une meilleure réglementation de la mobilité au travers des conventions collectives ;
- ✧ un ensemble de mesures positives, d'instruments et d'outils pour promouvoir la mobilité.

Les partenaires sociaux slovènes pensent que les entreprises et les travailleurs nationaux et étrangers ne seront pas les seuls à bénéficier de ce plan d'action. Ainsi, ils auront eux-mêmes accès à de nouvelles connaissances et expériences sur un aspect clé du marché du travail et auront également l'occasion de développer des liens de coopération qui leur serviront à l'avenir.

---

Contributeurs: Grit Ackerman (ZDS); Janja Meglic (OZS)

<p>Mini-étude de cas : Turquie</p>	
<p>Création de comités locaux d'information et de consultation dans les municipalités</p>	
<p>Synthèse</p>	<p>Au travers 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'a pas encore été mise en œuvre en Turquie.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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

### Contexte

Grâce à un financement de l'Union européenne, la confédération syndicale turque HAK-IS a initié un projet avec l'administration de la municipalité de Konya pour identifier les meilleures pratiques européennes en matière de création et de fonctionnement des comités d'entreprise, former des individus au fonctionnement des comités d'entreprise et développer un modèle de comité d'entreprise à mettre en œuvre à Konya. Sur la base d'un accord signé entre la confédération syndicale HAK-IS et le maire de la ville de Konya, les représentants des salariés et des employeurs ayant participé au projet forment aujourd'hui le noyau de la "plate-forme de dialogue social de Konya". Ils ont commencé à mettre en place des prototypes de comités d'information et de consultation d'entreprise dans la ville de Konya.

La constitution du modèle de comité d'entreprise repose fortement sur le contenu de la directive européenne 2002/14/CE sur l'information et la consultation des salariés, qui n'a pas été mise en œuvre en Turquie. Si le contenu ne se réfère qu'à la direction et aux travailleurs de la municipalité de Konya, il vise essentiellement à créer des structures similaires dans d'autres organisations.

### Le projet

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'UE 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.

### L'accord

Un accord intitulé "Accord pour le développement d'un modèle original de comité d'information et de consultation entre la confédération HAK-IS et la municipalité métropolitaine de Konya" a été signé le 20 septembre 2007 à Ankara. Une annexe à l'accord précise les dispositions détaillées pour la création et le fonctionnement des comités d'information et de consultation. Les objectifs déclarés issus de la traduction officielle en anglais sont :

- "Offrir des conditions de travail décentes et équilibrées pour renforcer la paix et la sécurité des employés et la compétitivité des entreprises en instaurant un dialogue institutionnel permanent entre un employeur et ses employés, ainsi qu'un flux de connaissances et une certaine communication" ; et

- "Développer un modèle exclusif et légal pour mettre les "Comités d'information et de consultation" à leur place légale dans notre pays dans le cadre de la directive du Conseil du 11 mars 2002 [...] ceux-ci n'ayant pas de base juridique dans notre pays".

L'accord de 5 pages contenant les procédures de fonctionnement des comités d'information et de consultation définit les principaux engagements suivants :

- mettre en place un comité dans les entreprises de plus de 30 salariés à la demande écrite de 10 % des employés ;
- ce comité doit être un organe commun constitué de représentants de la direction et des salariés en nombre égal en fonction de la taille de l'entreprise. Les entreprises de 30 à 50 salariés auraient un comité de quatre personnes composé de deux directeurs et deux représentants. Une échelle mobile porte ce nombre à douze membres dans les entreprises de plus de 500 salariés. Il est à noter que le nombre de représentants peut être augmenté via un accord dans les entreprises de plus de 1 000 salariés ;
- s'il existe un syndicat dans l'entreprise, les représentants doivent être désignés par le ou les syndicat(s) en fonction de son/leur pouvoir relatif. S'il n'y a pas de syndicat, les membres doivent être élus par scrutin secret ;
- la présidence du comité alterne chaque année entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel, qui sont chargés d'établir un secrétariat pour les assister dans l'administration des activités du comité ;
- le comité se réunit au moins quatre fois par an ;
- les tâches du comité sont de "... mener des négociations axées sur le compromis et la résolution liées aux droits d'information et de consultation des salariés employés dans des entreprises tels que définis dans la directive européenne n° 2002/14. Le comité réalise des tâches pour les questions ne relevant pas d'une convention collective ni des salaires" ;
- la portée spécifique des discussions du comité est exposée en détail et inclut (d'après la traduction officielle en anglais) :
  - les questions financières et questions de gestion, la progression de la société (efficacité, qualité, performances)
  - les niveaux et les conditions d'emploi
  - les questions de discipline
  - la santé au travail et la sécurité, l'environnement du lieu de travail
  - le changement structurel de l'entreprise
  - les réglementations importantes pour les salariés et les employeurs
  - les questions concernant la coopération liée au lieu de travail
  - le changement de statut juridique
  - l'expansion, la contraction ou la destruction des équipements de l'entreprise
  - la présentation de nouvelles technologies
  - les changements dans la structure du personnel
  - la programmation des heures supplémentaires
  - les licenciements et la formation professionnelle
  - la nomination des membres du comité d'entreprise et de sécurité
  - la lutte contre la discrimination sexuelle, religieuse, linguistique et raciale
  - les réglementations et mesures en faveur des personnes handicapées
  - les questions monétaires importantes pour les travailleurs et les conditions de travail
  - les règles professionnelles, le temps de travail et les procédures de paiement
  - les outils de suivi (questions techniques) ; les questions relatives à la santé au travail et à la sécurité
  - les programmes de formation et
  - les activités sociales
- des dispositions finales se réfèrent à la protection des représentants du personnel par rapport à la discrimination ou la victimisation et confirment que les activités du comité doivent être réalisées pendant les heures de travail.

### Commentaire

Il est intéressant de noter que bien que l'accord repose sur les termes de la directive européenne, il comporte des différences majeures. 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.

---

Contributeur : Sahin Serim (HAK-IS)