



SIXIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Mise en œuvre, à l'échelle du Bureau,
de la résolution concernant le tripartisme
et le dialogue social**

1. A la session de novembre 2004, la Commission de la coopération technique du Conseil d'administration a demandé un rapport sur la mise en œuvre, à l'échelle du Bureau, de la résolution concernant le tripartisme et le dialogue social en vue notamment de déterminer dans quelle mesure les diverses unités du BIT, au siège et sur le terrain, contribuent à cette mise en œuvre, associant les partenaires sociaux à la fixation des priorités et à l'exécution de leurs plans d'action, coopèrent avec ACT/EMP et ACTRAV, aussi bien au siège qu'au niveau national, et répondent aux besoins de renforcement des capacités des partenaires sociaux.
2. Ce document est un bref inventaire des efforts faits par le Bureau pour renforcer le tripartisme et le dialogue social dans ses méthodes de travail et dans toute l'Organisation. Il repose sur les réponses à un questionnaire préparé par le Secteur du dialogue social, juste après la demande formulée par la commission, en novembre 2004. Il en ressort que le Bureau fait beaucoup d'efforts pour associer pleinement les partenaires sociaux à ses activités techniques et qu'il est conscient que des améliorations sont possibles sous réserve de surmonter différents obstacles et contraintes.

Le rôle stratégique du tripartisme

3. Le rôle stratégique des gouvernements ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs dans la définition des priorités est évident au plus haut niveau de la prise de décisions. Le Bureau dans son ensemble est guidé dans son action par les orientations définies par les mandants tripartites lors des sessions du Conseil d'administration et de la Conférence internationale du Travail. En effet, un nombre important d'activités prioritaires sont prescrites par les normes, les conclusions et les résolutions adoptées par la Conférence, ou sont le résultat des réunions régionales, des décisions prises par le Conseil d'administration ainsi que des conclusions adoptées par les réunions d'experts. Les mandants tripartites sont considérés comme les principaux décideurs de la politique et des orientations générales de l'Organisation, et le dialogue social comme un moyen d'atteindre les objectifs stratégiques. Manifestement, ACT/EMP et ACTRAV ont sur ce plan un rôle bien particulier à jouer qui consiste à assurer la cohérence entre les priorités des employeurs et des travailleurs et le programme de travail des unités techniques du Bureau.

Toutes ces priorités doivent être gérées dans les limites des ressources dont dispose le Bureau.

4. La participation des gouvernements ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs à la mise en œuvre des activités prescrites et à la définition d'autres activités prioritaires prend diverses formes. De nombreuses unités indiquent que la consultation des partenaires sociaux est une procédure classique pour la conception et la mise en œuvre des activités prioritaires, tout particulièrement pour la planification des projets de coopération technique et pour la mise au point des matériels didactiques. Les échanges d'informations avec des ministères du travail, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs donnent l'occasion au Bureau d'identifier de nouvelles questions techniques à partir des besoins et préoccupations des mandants tripartites et aident à enrichir les bases de données sur les législations, les politiques et les meilleures pratiques.
5. Un certain nombre d'unités indiquent que les projets de coopération technique sont l'occasion pour les mandants tripartites de participer plus activement à chacune des phases de la conception et de la mise en œuvre. Le renforcement du rôle des organisations d'employeurs et de travailleurs dans la mise en œuvre des politiques et des stratégies est souvent un des objectifs des projets. De nombreux projets sont encadrés par des conseils ou comités consultatifs tripartites chargés de superviser et de guider les activités.
6. Les bureaux extérieurs, qui ont les contacts les plus directs avec les mandants nationaux, citent plusieurs exemples des effets positifs de la participation des partenaires sociaux aux débats sur des questions d'intérêt national ou régional. Ainsi, le bureau régional pour l'Afrique indique que le dialogue social et le tripartisme ont contribué à un consensus sur les DSRP, les réformes de la législation du travail et divers programmes nationaux de développement. Les organisations d'employeurs et de travailleurs ont joué un rôle essentiel le processus qui a débouché sur le Sommet extraordinaire de l'Union africaine sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté en Afrique (Ouagadougou, septembre 2004). Ce sommet a été précédé d'un forum des partenaires sociaux, dont les conclusions ont été communiquées aux chefs d'Etat et de gouvernement. Celles-ci ont influé sur le plan d'action et sur le rôle des partenaires sociaux dans le suivi. Le dialogue social a également joué un rôle précieux dans la mise en place et le renforcement de mécanismes participatifs pour régler les conflits, promouvoir la justice sociale et favoriser la mise en œuvre effective des politiques aux niveaux national et régional en Afrique.
7. Dans la région des Amériques, les structures extérieures se sont appuyées sur les conclusions auxquelles sont parvenues les trente-cinq délégations tripartites ayant participé à sa quinzième Réunion régionale américaine pour définir les priorités de l'OIT en 2004-05 et 2006-07. Le dialogue social représente un élément important de ce programme régional et doit notamment contribuer à la définition de politiques sociales et économiques intégrées pour l'instauration du travail décent. Un mécanisme de suivi a été mis en place: le Bureau a notamment été invité à rendre compte de la suite donnée aux conclusions de la réunion régionale.
8. Le bureau de l'OIT à Dhaka souligne que la contribution des partenaires sociaux au niveau local a un effet de catalyse au niveau national, où les organisations d'employeurs et de travailleurs se sont attachées à promouvoir le changement dans les secteurs où les pires formes de travail des enfants s'avéraient être un problème critique. Sous cette impulsion, la sensibilisation aux conséquences négatives du travail des enfants ainsi que de la traite des femmes et des enfants a contribué à la prévention, à la réduction et parfois même à l'élimination de ces pratiques dans un certain nombre d'industries rurales et semi-urbaines.
9. Le bureau de l'OIT à Colombo a encouragé les partenaires sociaux à collaborer dans les domaines les plus divers (conséquences de la fin des systèmes de quotas dans le secteur du

textile, mise au point d'un code visant le harcèlement sexuel, introduction du Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail, mise au point de directives pratiques pour le dialogue social sur le lieu de travail). Des groupes de travail bipartites et tripartites ont permis aux mandants de traiter les problèmes de manière plus transparente et responsable et ont eu une incidence positive sur le fonctionnement et l'efficacité des programmes.

10. Des unités du siège donnent aussi des exemples qui montrent que le dialogue social et le tripartisme peuvent aider à régler des problèmes techniques complexes dans les pays où le BIT ne dispose pas de bureaux extérieurs. Le Programme pilote sur le travail décent dans le secteur du textile et du vêtement au Maroc a été cité en exemple. Dans ce secteur, les relations professionnelles étaient particulièrement tendues et conflictuelles. Le comité directeur du programme pilote a offert aux organisations d'employeurs, intersectorielles ou sectorielles, aux grandes confédérations syndicales et au gouvernement l'occasion de pratiquer le dialogue social, jusque-là absent. Ce dialogue a permis aux partenaires sociaux d'identifier les questions techniques à régler pour la sauvegarde et la promotion de l'emploi dans ce secteur ainsi que pour l'amélioration des conditions d'emploi.
11. Néanmoins, il existe, au niveau national, des obstacles au dialogue social et au tripartisme qui sont loin d'être négligeables. Les principaux sont les obstacles juridiques, l'absence de volonté politique, la faiblesse des structures institutionnelles et organisationnelles, ainsi que le manque de capacité technique des partenaires sociaux. L'absence de reconnaissance internationale de l'un des partenaires sociaux, quel qu'il soit, peut également hypothéquer le dialogue social et, partant, empêcher les partenaires sociaux de traiter les questions techniques. Les obstacles juridiques sont particulièrement présents dans les pays qui n'ont pas ratifié ou ne mettent pas en application les normes fondamentales du travail, notamment les conventions n^{os} 87 et 98. Les syndicats se heurtent tout particulièrement aux obstacles qui entravent la liberté syndicale.
12. Le processus d'assistance technique est long et difficile compte tenu de l'absence de cadre juridique approprié et de mécanismes favorisant le dialogue social. Ainsi, la fixation rationnelle et efficace des salaires minima ainsi que la détermination des autres conditions de travail et d'emploi passent nécessairement par un mécanisme de négociation collective ou un organisme tripartite raisonnablement efficace. Le dialogue social est indispensable pour mettre en place des cadres juridiques et des mécanismes qui répondent effectivement aux besoins locaux et qui donnent aux intéressés le sentiment qu'ils sont partie prenante.
13. Dans certains pays, les difficultés et les obstacles semblent être inhérents à la nature même des relations entre le gouvernement et les partenaires sociaux. Souvent, le gouvernement fixe l'ordre du jour et prend des décisions sans associer les partenaires sociaux à la discussion des politiques économiques et sociales. Dans certains pays, les organisations des partenaires sociaux arrivent tout juste à survivre dans un environnement hostile et n'ont guère la capacité de s'occuper de questions techniques complexes ou des grands problèmes de développement, notamment si cela ne fait pas partie de leurs priorités immédiates. Ces difficultés peuvent constituer un frein important à leur participation effective au dialogue social.
14. De récentes recherches sur le dialogue social et la politique de l'emploi dans dix pays de l'Europe et de l'Asie centrale montrent qu'il est relativement courant que les partenaires sociaux soient associés, même si c'est de manière en partie seulement formelle, à l'élaboration des politiques, mais leur participation faiblit au cours de la phase de mise en œuvre et est pratiquement inexistante au stade de l'évaluation. Pour y remédier, il faudrait mettre en place un processus plus long et plus intensif de renforcement des capacités, ce qui n'est pas toujours faisable dans les limites d'un exercice biennal ou de la durée de vie d'un projet de coopération technique.

15. Les institutions de dialogue social sont faibles dans de nombreux pays pour diverses raisons: financement insuffisant, rotation fréquente du personnel au ministère du travail, fragmentation du mouvement syndical, représentativité réduite des organisations d'employeurs. Dans certains cas, les relations entre le gouvernement et les organisations d'employeurs ou de travailleurs se résument à deux dialogues bipartites – au lieu d'une relation tripartite – sans lien entre eux. Les relations entre les partenaires sociaux sont parfois entravées par plusieurs obstacles: méfiance, absence d'expérience des moyens de parvenir à un consensus, absence de détermination dans la mise en œuvre de décisions ayant fait l'objet d'un accord ou encore réticence des partenaires sociaux à collaborer si le BIT ne joue pas le rôle de facilitateur.
16. Enfin, l'instabilité politique ainsi que les tensions et incertitudes qui suivent les crises ou les guerres peuvent mettre un sérieux frein au processus du dialogue social.
17. Le «déficit de représentation» suscite de vives inquiétudes. Il peut y avoir déficit de représentation lorsque les organisations des partenaires sociaux font face à un environnement hostile ou manquent de l'expérience, des compétences ou de la représentativité qui leur permettraient de s'exprimer au nom des travailleurs et des employeurs dans des secteurs d'activité particuliers ou pour ce qui concerne des questions spécifiques. A l'évidence, les employeurs et les travailleurs de l'économie informelle souffrent d'un déficit de représentation du fait qu'ils ne sont pas membres d'organisations d'employeurs ou de travailleurs et qu'ils ne sont pas non plus représentés par ces organisations. Le faible niveau d'organisation de l'économie informelle empêche toute activité faisant appel à la participation des collectivités et, même en cas de participation du gouvernement et des partenaires sociaux, il est difficile d'atteindre les groupes cibles.
18. Dans les réunions tripartites, le dialogue social peut être mis à mal lorsque les délégués des groupes respectifs n'ont pas les compétences requises pour traiter la question technique qui fait l'objet d'une discussion. En outre, la sous-représentation des femmes dans les réunions et dans les organes tripartites ainsi qu'à la direction des organisations peut compromettre l'intégration du principe d'égalité entre hommes et femmes dans les programmes, les politiques et autres activités.

Besoins de renforcement des capacités

19. Le Bureau devrait considérer que ces déficiences dans la capacité technique et la représentativité des partenaires sociaux sont l'occasion précisément de renforcer ces organisations. Il devrait faire porter prioritairement ses efforts sur le renforcement de cette capacité et l'élargissement de la représentation plutôt que de rechercher d'autres partenaires avec lesquels collaborer. Ainsi, les partenaires sociaux participent souvent – avec l'appui du BIT par le biais des programmes d'ACT/EMP et ACTRAV – aux efforts déployés pour promouvoir la représentation des travailleurs et des employeurs dans l'économie informelle. Ces efforts devraient être soutenus et renforcés grâce à une étroite collaboration avec les départements techniques. Il faudrait s'attaquer aux facteurs qui entravent l'aptitude des partenaires sociaux à mettre en place des institutions fortes, capables de participer au dialogue social et de représenter les intérêts de leurs membres, notamment en cas d'atteintes à la liberté syndicale et au droit de négociation collective.
20. Le renforcement de la capacité des partenaires sociaux fait partie intégrante du programme d'activités de tous les secteurs, qu'il s'agisse d'activités financées par le budget ordinaire ou de coopération technique. Des activités de renforcement des capacités sont souvent intégrées aux projets et, dans certains cas, des projets de recherche du BIT sont mis au point pour répondre à des besoins précis de renforcement des capacités. Le Programme de l'OIT sur le VIH/SIDA et le monde du travail indique que le dialogue social a beaucoup

contribué à favoriser et à coordonner l'action visant le VIH/SIDA et que le fait de s'être attaqué au problème du SIDA a également renforcé le dialogue social et le tripartisme aux niveaux mondial, régional, sectoriel et national.

21. Le siège comme les bureaux extérieurs se rendent compte que les structures institutionnelles se doivent d'intégrer le tripartisme. Les comités directeurs nationaux et les comités consultatifs des projets, les comités directeurs tripartites mondiaux ou nationaux mis sur pied pour superviser les activités entreprises dans le cadre de programmes d'action sectoriels, les groupes de travail chargés d'exécuter les projets, les organes consultatifs pour le travail décent, les ateliers et séminaires nationaux tripartites sont tous considérés comme des mécanismes ou instruments qui contribuent à ce que le tripartisme et le dialogue social soient renforcés et intégrés dans les activités des pays. L'intérêt des partenaires sociaux pour ces structures consultatives institutionnelles – et, partant, leur efficacité – peut être limité, notamment lorsqu'il s'agit de sujets qui sont nouveaux pour certains partenaires (comme les migrations, l'économie informelle ou le travail des enfants) ou lorsqu'ils manquent d'expérience. Dans ces cas, il importe de développer des activités de renforcement des capacités pour que les partenaires sociaux puissent réellement s'impliquer dans ces domaines. Souvent, la barrière de la langue restreint les aptitudes des partenaires sociaux à participer activement aux réunions organisées par le BIT ou à commenter les documents qu'il publie.
22. Au niveau national, la mise au point de programmes par pays pour un travail décent et de plans d'action nationaux nécessite d'associer les organisations d'employeurs et de travailleurs à la planification, à l'exécution et au suivi des activités. Si, dans un certain nombre de cas, la participation s'est révélée assez forte, la structure organisationnelle et la capacité administrative des partenaires sociaux ne sont pas toujours suffisantes pour assurer une exécution et un suivi efficaces de ces programmes. Il conviendrait donc d'apporter une aide technique propre à renforcer la capacité des organisations d'employeurs et de travailleurs d'agir comme des partenaires capables de mettre efficacement en œuvre les programmes et les projets du BIT.
23. Ces dernières années, le Centre de Turin a mis au point trois programmes visant à renforcer les organisations des partenaires sociaux et à promouvoir le dialogue social pour la justice sociale, une bonne gouvernance et un processus d'élaboration des décisions qui soit démocratique. Les Programmes d'activités pour les employeurs et pour les travailleurs forment le personnel des organisations d'employeurs et de travailleurs de manière à ce qu'elles puissent fournir des services à leurs membres et agir en tant que partenaires sociaux. Le Programme du dialogue social dispense une formation sur des sujets étroitement liés aux relations professionnelles et à l'administration du travail. Depuis 2002, la stratégie vise à privilégier la participation des employeurs et des travailleurs à des activités de formation axées sur le bipartisme ou le tripartisme plutôt qu'à une formation générale.

Rôles et responsabilités – Soutien mutuel et intégration dans tout le Bureau

24. Les spécialistes d'ACT/EMP et d'ACTRAV jouent un rôle capital dans l'intégration du tripartisme et du dialogue social dans les activités techniques de l'Organisation. On compte beaucoup sur eux pour aider les unités techniques à collaborer avec les mandants dans ce domaine. Dans plusieurs BSR, les spécialistes d'ACTRAV, d'ACT/EMP et de DIALOGUE collaborent très étroitement. De nombreuses unités techniques indiquent qu'elles consultent systématiquement ACT/EMP et ACTRAV au sujet de leurs programmes, en organisant des réunions hebdomadaires par exemple, en les associant aux groupes de travail et lors de la phase de planification des activités. Il est également

fréquent que les unités techniques collaborent étroitement avec les deux bureaux lors de la conception des projets de coopération technique, notamment lorsque le renforcement des organisations des partenaires sociaux figure parmi les objectifs du projet. Toutefois, il faudrait que les spécialistes des activités pour les employeurs et des activités pour les travailleurs participent davantage aux phases opérationnelles des programmes.

25. D'autres unités indiquent que les membres des deux bureaux ne sont pas toujours prêts à participer à des discussions techniques ou à la planification des activités avec d'autres membres du personnel du BIT, en raison essentiellement du manque de ressources humaines et financières. Les membres du personnel d'ACT/EMP et d'ACTRAV en poste sur le terrain sont normalement des membres actifs de l'équipe de soutien des programmes pilotes pour le travail décent mais prouver que les personnes disposent de la capacité et de la disponibilité adéquates au moment opportun et sur une longue période s'est avéré parfois extrêmement difficile.
26. L'IPEC donne un bon exemple des efforts consentis pour collaborer avec les spécialistes et des difficultés rencontrées. Il explique comment il a cherché à maintenir des contacts réguliers avec les spécialistes d'ACT/EMP et d'ACTRAV, tant au siège que dans les bureaux extérieurs. Les trois unités ont mis sur pied un comité de coordination dont le principal objectif est de mettre au point des activités et des programmes tripartites. Ces trois unités collaborent étroitement aussi sur le terrain, où le travail consiste notamment à inspecter le déroulement des projets et à discuter avec les partenaires tripartites. L'IPEC souhaite associer plus étroitement le personnel d'ACT/EMP et d'ACTRAV à ses activités, notamment dans les consultations avec les parties prenantes et dans les discussions stratégiques, mais les spécialistes des activités pour les travailleurs et pour les employeurs sont confrontés à des restrictions financières qui limitent leurs voyages en mission et l'IPEC ne peut pas assumer ces dépenses.
27. L'intégration du tripartisme et du dialogue social dans les activités techniques doit être considérée comme un processus d'appui et d'intégration réciproque et systématique. De nombreuses unités techniques et bureaux extérieurs apprécieraient qu'ACT/EMP et ACTRAV jouent un rôle plus actif et plus constructif en mettant au point des programmes de formation, d'éducation et de sensibilisation, et en communiquant avec les organisations nationales d'employeurs et de travailleurs au sujet de questions techniques. Il s'agirait, dans certains cas, d'inciter les organisations d'employeurs et de travailleurs à renforcer leurs capacités et à agir là où elles sont peu représentées (économie informelle, milieu rural, questions d'égalité entre hommes et femmes).
28. Les activités d'ACT/EMP et d'ACTRAV portent sur un grand nombre de domaines prioritaires et certaines unités souhaiteraient que ces deux bureaux intègrent les questions techniques dans leurs activités et travaillent plus étroitement avec les spécialistes techniques s'agissant de déterminer les priorités des programmes, de définir les besoins spécifiques, de fournir un appui technique aux activités des projets, de constituer une réserve nationale d'experts techniques dans les organisations d'employeurs et de travailleurs et d'encourager les organisations des partenaires sociaux à se faire représenter dans les réunions par des participants dotés de compétences dans les matières techniques qui doivent faire l'objet d'une discussion. Il est notamment suggéré d'assurer une meilleure intégration des activités générales de renforcement des capacités reposant sur des cours classiques destinés aux employeurs et aux travailleurs et des programmes visant à renforcer les connaissances des mandants dans des domaines techniques spécifiques, comme la détermination des salaires minima ou l'emploi des jeunes.
29. La communication des informations et le partage des coûts sont des thèmes récurrents, tout comme la nécessité de créer de plus grandes synergies entre le personnel d'ACT/EMP et d'ACTRAV et les spécialistes techniques, notamment dans les bureaux extérieurs. Il a été

suggéré notamment de faire intervenir des spécialistes techniques dans les réunions régionales ou mondiales organisées par ACT/EMP et ACTRAV afin de familiariser les mandants avec les programmes techniques du BIT. Les bureaux extérieurs apprécieraient de disposer de documentation vantant les avantages du dialogue social et du tripartisme, et exposant notamment les bonnes pratiques et les résultats positifs, et de bénéficier de ressources financières leur permettant de renforcer la capacité des partenaires sociaux et d'améliorer leurs propres compétences. Une évaluation plus réaliste des capacités et ressources dont dispose chacune des parties permettrait de mieux cerner les attentes, les rôles et responsabilités.

30. L'élaboration des Propositions de programme et de budget pour 2006-07 a été l'occasion d'analyser les avancées réalisées dans l'intégration du tripartisme dans toutes les activités du Bureau. Une stratégie thématique («Renforcement de l'influence des partenaires sociaux, du dialogue social et du tripartisme») a été élaborée pour garantir que le tripartisme est intégré dans toutes les activités proposées pour la période biennale à venir. En outre, le processus par lequel les propositions de programme et de budget ont été mises au point et peaufinées grâce au module Gestion stratégique a donné l'occasion de faire des remarques sur chacune des propositions devant être soumises par l'ensemble des départements. Cela a permis d'attirer l'attention sur les déficits de dialogue social largement évoqués dans la résolution concernant le tripartisme et le dialogue social, et d'étayer les propositions avant le début de la nouvelle période biennale.
31. Le Secteur du dialogue social a fait des suggestions sur la manière dont certaines propositions pourraient améliorer l'intégration du tripartisme et du dialogue social. Si ce nouveau processus représente un mécanisme institutionnel novateur pour passer en revue les propositions pour le tripartisme et le dialogue social, en attendant que le programme et budget soit définitivement arrêté, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure ces commentaires ont été pris en compte ou de déterminer si la stratégie thématique et la résolution ont été totalement prises en compte lors de la détermination des priorités pour la période biennale 2006-07.

Conclusions/perspectives

32. L'examen et l'évaluation du suivi, à l'échelle du Bureau, de la résolution concernant le tripartisme et le dialogue social ont apporté des informations, des éclaircissements et des suggestions sur l'intégration du tripartisme et du dialogue social dans les activités du Bureau. Il est communément admis que le tripartisme apporte une plus-value aux programmes et activités. La plupart des unités considèrent leur relation avec ACT/EMP et ACTRAV comme un paramètre important de leurs activités.
33. Toutefois, l'insuffisance des ressources humaines et financières est souvent citée comme obstacle à la participation des partenaires sociaux et des spécialistes des activités pour les employeurs et les travailleurs aux activités de coopération technique. Il importe de trouver des solutions pour garantir la pleine participation des partenaires sociaux à toutes les activités du Bureau. Le partenariat tripartite ne doit pas être considéré comme une option tributaire des ressources disponibles, mais comme un paramètre essentiel à la bonne exécution du programme de travail.
34. De nombreux membres du personnel du BIT – qu'il s'agisse du personnel financé par le budget ordinaire ou de personnel à des projets – ont très peu de contacts avec les organisations syndicales et patronales, et peuvent donc ne pas mesurer pleinement les rôles et fonctions que ces mandants peuvent remplir au niveau national et au niveau international. C'est l'initiation des nouveaux membres du personnel ainsi que la formation continue qu'il faudrait cibler pour donner une meilleure compréhension du tripartisme et

du dialogue social et pour montrer à quel point ils sont importants pour l'OIT et pour l'instauration de liens solides entre ACTRAV, ACT/EMP et les départements techniques.

35. Si le processus d'élaboration du programme et budget pour 2006-07 représente un nouveau moyen d'inscrire les priorités des partenaires sociaux dans les activités du Bureau, les orientations fournies au Bureau par le Conseil d'administration, la Conférence internationale du Travail et les autres réunions tripartites restent essentielles. L'Agenda global pour l'emploi est l'un de ces mécanismes qui a permis aux partenaires tripartites de formuler leurs priorités sur un thème technique particulier.
36. Le Bureau se doit de s'attaquer aux obstacles internes et externes qui freinent l'intégration du dialogue social, tels qu'ils ont été identifiés dans cette analyse. Il importe de procéder à l'avenir à des examens continus et d'en tirer les enseignements qui s'imposent pour instaurer de meilleures relations avec les mandants.
37. Lorsque des lacunes sont décelées au sein des organisations mandantes, il importe, plutôt que de rechercher d'autres partenaires avec qui collaborer, de donner à ces organisations l'occasion de renforcer leurs capacités techniques avec l'aide du Bureau. Les efforts consentis pour combler ces lacunes permettront de renforcer les institutions et donneront des résultats qui s'inscriront dans la durée.
38. Ce tour d'horizon a permis d'identifier de nombreux points forts mais aussi de nombreuses faiblesses dans les efforts du Bureau pour intégrer le tripartisme et le dialogue social dans ses activités. Toutefois, deux points qui ressortent invariablement méritent toute notre attention. Le premier concerne les rôles d'ACT/EMP et d'ACTRAV. On se rend compte de la complexité des organisations d'employeurs et de travailleurs, compte tenu des niveaux de représentation – internationale, régionale, nationale, sectorielle, locale – et des problèmes pratiques que ces interactions posent aux diverses unités du Bureau et qui touchent à toute une série de questions techniques. La nécessité de mieux communiquer et de mieux collaborer avec les partenaires sociaux est une donnée désormais acquise. Il importe d'éclaircir les processus de consultation en ce qui concerne notamment les rôles d'ACT/EMP et d'ACTRAV pour s'assurer que les priorités et les besoins des employeurs et des travailleurs sont bien pris en compte, tout en étant conscients des impératifs dictés par le niveau des ressources disponibles et par les délais impartis.
39. Le second point concerne la nécessité évidente, pour les mandants tripartites, de renforcer leurs capacités. En plus de la formation traditionnelle proposée aux organisations d'employeurs et de travailleurs, il a été suggéré à plusieurs reprises d'assurer une formation dans les domaines techniques clés pour que les partenaires sociaux soient capables de s'engager efficacement. Cette proposition réclame des moyens, condition que l'on peut satisfaire grâce au partage des ressources et à une meilleure planification commune entre les unités techniques, d'une part, et ACT/EMP et ACTRAV, d'autre part.
40. *Le Conseil d'administration voudra sans doute prier le Directeur général de veiller à ce que les principes du tripartisme et du dialogue social soient davantage intégrés dans les activités de coopération technique par divers moyens, notamment la participation active des gouvernements, par l'intermédiaire des ministères du travail et de leur administration, ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs à la préparation, à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces activités.*
41. *Le Conseil d'administration voudra sans doute prier le Directeur général de mettre au point des modalités précises pour faciliter les consultations ainsi que les relations entre tous les départements et les Bureaux des activités pour les*

employeurs et pour les travailleurs, compte tenu du rôle spécifique de ces bureaux qui consiste à présenter les priorités et les points de vue des employeurs et des travailleurs au sein de l'Organisation.

- 42.** *Le Conseil d'administration voudra sans doute prier le Directeur général de renforcer les formations relatives à l'importance du tripartisme et du dialogue social – notamment au rôle clé joué par l'administration du travail, les travailleurs et les employeurs – dans le cadre particulièrement de l'initiation des nouveaux membres du personnel et de la formation de l'encadrement.*

Genève, le 18 janvier 2005.

Points appelant une décision: paragraphe 40;
paragraphe 41;
paragraphe 42.