



Organisation  
internationale  
du Travail



Centre international de formation

# SYSTÈMES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS DU TRAVAIL

Lignes directrices pour une performance accrue





# SYSTÈMES DE RÉOLUTION DES CONFLITS DU TRAVAIL

Lignes directrices pour une performance accrue

Copyright © Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2014.  
Tous droits réservés.

Première édition 2014

Les publications du Centre international de formation de l'OIT jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Centre international de formation de l'OIT. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

---

*Systèmes de résolution des conflits du travail: lignes directrices pour une performance accrue*

ISBN 978-92-9049-694-6 - publication

ISBN 978-92-9049-695-3 - CD-ROM

ISBN 978-92-9049-696-0 - Web PDF

---

Les désignations utilisées dans les publications du Centre international de formation de l'OIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Centre aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Centre international de formation de l'OIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Centre aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Centre, ainsi qu'un catalogue ou liste des nouvelles publications peuvent être obtenues à l'adresse suivante

Publications, Centre international de formation de l'OIT  
Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turin, Italie  
Téléphone: +39 - 011 - 6936693  
Fax: +39 - 011 - 6936352  
Courriel: Publications@itcilo.org

---

Conception et impression par le Centre international de formation de l'OIT, Turin – Italie

# Préface

La prévention et la résolution des conflits suscitent aujourd'hui de plus en plus d'intérêt car il est essentiel qu'elles soient efficaces pour que les relations professionnelles dans le monde entier soient justes et productives. Les processus de résolution des conflits offrent aux parties concernées la possibilité de continuer la négociation collective et de consolider le dialogue social.

Dans la mesure où le conflit fait partie intégrante des relations de travail et où il est inévitable, il est essentiel d'établir des processus de prévention et de résolution des conflits permettant d'en minimiser l'occurrence et les conséquences sur le lieu de travail. C'est dans cet esprit que ces lignes directrices visent à aider les professionnels œuvrant pour établir, évaluer et améliorer de tels systèmes.

De nombreux pays ont mis en place des systèmes de prévention et de résolutions des conflits, au sein et en dehors de leur ministère du travail, avec des rôles et des structures organisationnelles différents. L'Organisation internationale du Travail assiste les États Membres ainsi que les organisations de travailleurs et d'employeurs à mettre en place ou renforcer de tels systèmes.

Ces lignes directrices s'inscrivent dans l'effort de l'OIT en matière de renforcement de la prévention et de la résolution des conflits du travail en apportant des conseils aux mandants de l'OIT et aux professionnels des relations professionnelles spécialisés dans la résolution des conflits. Elles donnent des conseils sur les étapes à suivre pour revitaliser un système existant ou établir une institution indépendante, en s'assurant qu'ils fonctionnent efficacement et qu'ils offrent des services de résolution des conflits performants.

Ces lignes directrices sont le fruit d'une collaboration entre le Département de la gouvernance et du tripartisme de l'OIT et le Programme sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail du Centre international de formation de l'OIT à Turin, en Italie.

Nous voudrions remercier M. Leon Robert Heron pour la préparation de ces lignes directrices. Outre Mme Susan Hayter, Mme Minawa Ebisui et M. Sylvain Baffi qui ont coordonné le projet, un certain

nombre de collègues de l'OIT ont apporté des commentaires à différentes étapes: Mme Katherine Torres, Mme Angelika Muller, M. John Ritchotte, Mme Corinne Vargha, M. Limpho Mandoro, Mme Susanna Harkonen, M. Chang-Hee Lee, M. Jules Oni, M. Ibrahima Barry, M. Jose Luis Daza, Mme Marleen Rueda Carty, M. Wael Issa et Mme Dimity Leahy.

Ces lignes directrices ont été révisées et validées au cours d'un atelier organisé au Centre de Turin en février 2012 et auquel les experts suivants ont participé: M. Sok Lor, Arbitration Council Foundation, Cambodge; M. Francisco J. Leturia, Mission permanente du Chili auprès du Bureau des Nations Unies et autres organisations internationales à Genève; M. Paolo Vettori, Inspection régionale du travail en Ligurie, Italie; M. Muhammad Haniff Peerun, Mauritius Labor Congress; Mme Hermogena Aquino, Employers' Confederation of the Philippines; Mme Nerine Khan, Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration, Afrique du Sud; M. José Antonio Zapatero, École de l'inspection du travail et de la sécurité sociale, Espagne; M. John Taylor, Advisory, Conciliation and Arbitration Service, Royaume-Uni; Mme Allison Beck, Federal Mediation and Conciliation Service, États-Unis d'Amérique et Mme Felicity Steadman, conciliatrice et médiatrice professionnelle.

Nous espérons que ces lignes directrices constitueront un outil utile pour les mandants de l'OIT et les professionnels des relations professionnelles et qu'elles contribueront au renforcement des systèmes de prévention et de résolutions des conflits du travail. Nous continuerons à soutenir et développer ces directives via des conseils techniques et le développement des capacités des mandants de l'OIT.

**Patricia O'Donovan**

*Directrice,  
Centre international de formation  
de l'OIT, Turin*

**Moussa Oumarou**

*Directeur,  
Département de la gouvernance et  
du tripartisme  
Bureau international du Travail*

*Février 2013*

# Table des matières

Introduction . . . . . 1

## CHAPITRE 1

Relations professionnelles et résolution des conflits . 3

## CHAPITRE 2

Évaluation des dispositifs existants . . . . . 25

## CHAPITRE 3

Revitaliser un système existant de résolution  
des conflits du travail . . . . . 59

## CHAPITRE 4

Mettre en place une autorité indépendante . . . . . 77

## CHAPITRE 5

Sensibiliser et informer . . . . . 119

## CHAPITRE 6

L'amélioration des performances . . . . . 133

## CHAPITRE 7

Suivi du bon fonctionnement . . . . . 165

## CHAPITRE 8

Conflits sur le lieu de travail . . . . . 177

## CHAPITRE 9

Problèmes et difficultés . . . . . 197

## CHAPITRE 10

Pièces jointes . . . . . 221



## Introduction

Ces lignes directrices à l'intention des professionnels ont pour objectif d'accroître l'efficacité de la résolution et de la prévention des conflits en établissant ou revitalisant des institutions et unités administratives de médiation et d'arbitrage volontaire afin de renforcer les processus consensuels et réduire le besoin systémique des partenaires sociaux de recourir aux système judiciaire.

La responsabilité de la gestion des conflits du travail relève traditionnellement du ministère ou du département du travail. Les conflits y sont traités par des fonctionnaires relevant de l'administration du travail. Toutefois, à quelques exceptions près, les administrations du travail ont eu tendance à s'en remettre au système judiciaire pour régler les conflits et elles doivent aujourd'hui examiner les moyens d'améliorer leurs propres performances, en matière de prévention et de résolution des conflits, grâce à une confiance accrue dans les dispositifs consensuels. Ces lignes directrices visent à aider ces organismes à renforcer et revitaliser leurs systèmes de gestion des conflits.

Certains pays ont adopté des dispositifs institutionnels, en créant soit une unité dédiée à la gestion des conflits au sein de l'administration du travail soit des organes statutaires indépendants et autonomes chargés de la prévention et de la résolution des conflits, qui relevaient précédemment des administrations du travail. Ces organismes restent dépendants du financement de l'État, mais ils fonctionnent sans interference du gouvernement et ne subissent pas l'influence des entreprises, des employeurs ou des syndicats. Ces lignes directrices comportent un aperçu de ce que doit faire un pays qui cherche à réorganiser et restructurer l'ensemble de son système de gestion des conflits de travail en créant une commission ou un organisme indépendant.

Que les conflits soient gérés par des administrations du travail ou des commissions indépendantes, ou par d'autres dispositifs incluant le recours à des agences privées, la marge de manœuvre pour améliorer le fonctionnement est importante. Cette amélioration commence par une évaluation claire des forces et des faiblesses des dispositifs existants de prévention et résolution des conflits, l'identification des lacunes en matière de fonctionnement et la planification et la mise en œuvre de stratégies réalistes afin de corriger les défaillances identifiées. L'amélioration des performances peut parfois nécessiter des changements majeurs impliquant de nouvelles institutions, de nouvelles structures et de nouveaux dispositifs opérationnels. Dans d'autres situations, elle peut résulter de changements relativement mineurs tels que la reformulation des formulaires, l'optimisation des flux d'informations ou le recyclage des agents.

Ces lignes directrices ciblent les besoins des personnes engagées dans les aspects pratiques de l'amélioration des systèmes et processus de conflits du travail, en mesure d'évaluer une situation existante et souhaitant planifier et mettre en œuvre un changement positif. Elles sont appropriées aux différentes initiatives de changement, y compris la création d'un système de gestion des conflits du travail là où il n'en existait aucun avant, soit dans le cadre de l'administration du travail ou d'une commission indépendante, soit par la consolidation et l'amélioration d'un système existant, qu'il soit administré par le gouvernement ou indépendant.

Cette publication concerne la prévention et la résolution des conflits. La prévention des conflits par la gestion des conflits sur le lieu de travail est présentée comme constituant une composante importante d'un système de relations professionnelles solides. En effet, la maturité d'un système de relations professionnelles est étroitement liée à la capacité des employeurs et travailleurs ainsi que leurs organisations à résoudre les conflits, sans intervention de l'État, grâce au partage d'informations, au dialogue, à la consultation et à la négociation.



## CHAPITRE 1

### Relations professionnelles et résolution des conflits

Introduction . . . . .	6
Les parties en interaction . . . . .	7
Les processus interactifs . . . . .	12
Les effets de l'interaction . . . . .	14
Le résultat de l'interaction . . . . .	15
L'inévitabilité du conflit . . . . .	16
Formes et causes des conflits du travail . . . . .	17
Les types de conflits . . . . .	18
La résolution des conflits . . . . .	19



# CHAPITRE 1

## Relations professionnelles et résolution des conflits

**C**e chapitre donne un aperçu de la nature d'un système de relations professionnelles et des interactions qui s'y produisent. Ces interactions peuvent engendrer des conflits entre les travailleurs et leurs employeurs, nécessitant ainsi la mise en place d'un système permettant de régler les conflits et, lorsque cela est possible, d'éviter qu'ils n'apparaissent.

*Bien que le conflit soit inévitable dans une économie de marché, il est possible d'empêcher que ces désaccords ne deviennent majeurs et de les résoudre afin de limiter le recours aux tribunaux. Il faut pour cela que les systèmes de gestion des conflits offrent un éventail de services qui encourage les employeurs et leurs les travailleurs à prévenir les conflits grâce à des initiatives favorisant la recherche du consensus tout en mettant à leur disposition des services de conciliation/ médiation et d'arbitrage lorsqu'ils sont incapables d'empêcher que leurs désaccords se transforment en conflits nécessitant l'intervention de tiers. Les systèmes efficaces de gestion des conflits permettent de réduire les coûts et le temps qui leur sont consacrés.*

*Ce chapitre fait référence à un ensemble de processus de résolution des conflits allant des approches favorisant le consensus impliquant la négociation et la conciliation/médiation, à l'arbitrage et la décision de justice et au recours aux grèves et aux lock-out par les parties en conflit. Le contrôle que les parties exercent sur leurs conflits décroît dès lors qu'elles font plus confiance à des approches fondées sur le pouvoir qu'aux approches consensuelles.*

## Introduction

Les relations professionnelles concernent les interactions entre employeurs et travailleurs et leurs organisations respectives – telles qu’influencées par les interventions du gouvernement – au travail ou hors du cadre professionnel.

Ces interactions peuvent apparaître à différents niveaux comme, par exemple, entre un travailleur et son employeur dans une entreprise ou sur le lieu de travail; entre un groupe de travailleurs ou un syndicat et un employeur; entre un ou plusieurs syndicats et une organisation patronale au niveau de l’entreprise ou du secteur d’activités; et entre des organismes de représentation des travailleurs et des employeurs au niveau national.

Il apparaît donc que les interactions travailleur-employeur peuvent:

- être individuelles ou collectives;
- au sein des entreprises ou lieux de travail;
- au sein de groupes d’entreprises ou d’industries;
- au niveau des provinces ou des régions;
- au niveau national.

Indépendamment du niveau d’interaction, il est clair que les travailleurs et les employeurs, ainsi que leurs organisations respectives, ont à la fois des intérêts communs et des intérêts contraires.

L’intérêt commun concerne le processus de production, qui permet de créer les biens et/ou les services, et les gains engendrés, qui permettent aux entreprises de survivre, de faire des bénéfices et de croître tout en permettant aux travailleurs de percevoir un salaire et de recevoir des avantages.

L’intérêt contraire concerne la distribution des produits de la production. Les travailleurs cherchent à améliorer leur salaire et leurs avantages sociaux; les employeurs cherchent à accroître les bénéfices et les revenus pour les propriétaires et les actionnaires. Un exemple typique d’intérêt contraire apparaît lorsque les employeurs recherchent un pouvoir discrétionnaire en matière d’embauche et de licenciement



alors que les travailleurs veulent être protégés contre les pratiques de travail déloyales.

Dans les systèmes de relations professionnelles dominés par les forces du marché, le conflit entre travailleurs et employeurs et leurs organisations est inévitable et il engendre des désaccords et des conflits qu'il est nécessaire de résoudre. Il est possible de prévenir les conflits et de les résoudre par des actions consensuelles menées par les employeurs et les travailleurs eux-mêmes ou par des actions menées par des tiers via des processus de conciliation et de négociation.

## Les parties en interaction

Pour mieux comprendre la nature des relations professionnelles et le poids que représente la coopération ou le conflit, il est nécessaire d'examiner la nature et les caractéristiques des parties en interaction d'une part et les environnements dans lesquels elles interagissent d'autre part.

Les parties en interaction incluent:

- le travailleur;
- l'employeur;
- un groupe de travailleurs ou un syndicat;
- une organisation patronale;
- une fédération syndicale;
- une fédération patronale;
- des agences gouvernementales.

Les parties en interaction peuvent se distinguer par:

- le pouvoir qu'elles exercent;
- leurs valeurs;
- l'environnement dans lequel elles opèrent.

## Pouvoir

Le pouvoir signifie simplement la capacité à influencer autrui grâce à la position qu'une personne ou une institution occupe, à la compétence et la capacité technique d'une personne ou d'une institution et aux caractéristiques propres aux personnes qui interagissent. Pour résumer, le pouvoir est la combinaison de la position, de la compétence technique et de la personnalité.

Le pouvoir d'un travailleur dû à sa position, par exemple, est limité. Toutefois, un syndicat, surtout s'il représente un grand nombre de travailleurs dans une entreprise ou une industrie, peut jouir d'un pouvoir considérable et donc être capable d'influencer le résultat de ses interactions avec un employeur ou un groupe d'employeurs.

Un employeur, en particulier s'il emploie une main d'œuvre nombreuse ou génère des revenus considérables pour le gouvernement, jouit d'un pouvoir important et peut jouer un rôle dominant dans ses interactions avec les travailleurs, les syndicats et même le gouvernement lui-même.

Les interactions entre travailleurs et employeurs sont influencées non seulement par le pouvoir de chacun, mais également par la manière dont ce pouvoir est utilisé. Lorsqu'il est utilisé pour dominer une autre partie ou pour déterminer un résultat unilatéralement (par exemple, le niveau des salaires et des avantages payés aux travailleurs) et lorsque aucun effort n'est fait pour partager le pouvoir sous quelque forme que ce soit, il est possible d'éviter le désaccord apparent, mais le conflit se manifesterait inévitablement sous une forme ou une autre.

## Valeurs

Les convictions des travailleurs et des employeurs et les valeurs qu'ils peuvent donner à leurs interactions diffèrent. Par exemple, les travailleurs peuvent accorder de la valeur au droit d'association, de consultation et de négociation pour améliorer leur situation, alors qu'un employeur peut croire dans l'interaction avec les individus plus qu'avec les groupes et dans la prise de décisions unilatérale pour les questions relatives à la relation de travail.





Un syndicat peut accorder de la valeur aux principes de justice sociale et à la nécessité de définir et de faire appliquer des normes minimales par la loi, alors qu'un employeur peut considérer que les interventions des gouvernements et des syndicats représentent une distorsion des forces du marché et ne sont donc pas les bienvenues.

Lorsque les valeurs des travailleurs et des employeurs sont fondamentalement opposées, le conflit sur l'idéologie peut sous-tendre les interactions, dont les résultats dépendront plus de la capacité des parties à promouvoir leur idéologie. Lorsque travailleurs et employeurs ont les mêmes valeurs et croient, par exemple, aux forces du marché, tempérées toutefois par des interventions équilibrées afin de garantir des normes minimales acceptables, le conflit existera encore, mais il sera plus lié aux normes que porté par l'idéologie.

Différentes valeurs peuvent sous-tendre les interactions entre travailleurs et employeurs, mais cela ne signifie pas que les parties manquent d'intégrité et de respect mutuel; elles peuvent parvenir à un consensus malgré des valeurs différentes.

## Environnement

Les interactions entre travailleurs et employeurs se produisent dans un environnement comprenant plusieurs facteurs jouant un rôle clé dans la détermination du résultat de ces interactions.

### *L'environnement politique*

- Est-ce un environnement dans lequel le gouvernement en place soutient la liberté d'association et le droit à la négociation collective, ou s'oppose-t-il au contraire aux activités syndicales?

- Est-ce un environnement dans lequel les principes de bonne gouvernance du marché du travail sont reconnus et appliqués, y compris la participation, l'intégration, la transparence, la non discrimination, l'équité et la responsabilité, ou est-ce un environnement dans lequel les décisions relatives aux questions du marché du travail sont prises sans consultation, qui néglige les normes d'équité et de transparence et où les intérêts des travailleurs et des employeurs sont généralement déséquilibrés?
- Est-ce un environnement qui favorise les systèmes obligatoires de résolution des conflits administrés par le gouvernement ou les options volontaires sont-elles soutenues et encouragées?
- Est-ce un environnement qui cherche à interférer dans chaque aspect des interactions travailleurs-employeurs ou un environnement dans lequel les interventions se limitent à encourager les travailleurs et les employeurs à résoudre leurs propres problèmes?

### ***L'environnement juridique***

- Y a-t-il cohérence entre le droit du travail et les déclarations politiques? Ces dernières peuvent par exemple souligner l'importance de la négociation collective alors que dans la pratique, le droit du travail peut créer des obstacles à la négociation collective, y compris des contraintes strictes d'affiliation et de reconnaissance syndicale aux fins de négociation et de conclusion des conventions collectives.
- Le droit du travail encourage-t-il et soutient-il les dispositifs institutionnels pour le dialogue entre travailleurs et employeurs au niveau de l'entreprise et entre employeurs, travailleurs et gouvernement au niveau sectoriel, régional ou national?
- L'environnement juridique est-il suffisamment flexible pour s'adapter à l'évolution des circonstances? Dans certains pays par exemple, l'amendement des lois du travail au parlement peut prendre des années, ce qui nécessite que l'environnement juridique prévoit des interventions via des règlements approuvés en conseil des ministres et des arrêtés ministériels conformes aux processus consultatifs.



- En tant que prolongement de l'environnement politique, les lois sont-elles perçues par les employeurs et les travailleurs comme une ingérence négative ou des interventions positives?
- Quelle est la définition d'«employé»? Les travailleurs atypiques, y compris ceux qui sont engagés dans l'économie informelle et ceux que les employeurs considèrent comme des entrepreneurs indépendants, ont-ils accès aux procédures de résolution des conflits?

### ***L'environnement économique***

- L'économie est-elle forte et en croissance ou faible et en repli?
- Le chômage est-il en hausse?
- Les entreprises ferment-elles, conduisant à des compressions d'effectif?
- L'inflation croit-elle?
- Quels sont les secteurs en développement, et ceux en repli?

### ***L'environnement technologique***

- L'accent est-il mis sur les méthodes de production à prédominance de main d'œuvre ou de capital?
- Quel est le degré de qualification de la main d'œuvre?

### ***L'environnement social et culturel***

- Quels sont les moyens traditionnels de résolution des conflits?
- L'accent est-il mis sur la concurrence et la victoire ou sur la coopération et le compromis?
- Les convictions religieuses ont-elles tendance à influencer les interactions des relations professionnelles?
- Le droit du travail a-t-il été influencé par la religion?

Les facteurs environnementaux changent avec le temps, entraînant une évolution des interactions entre employeurs et travailleurs. Par exemple, un environnement politique qui cesserait d'être favorable aux droits des travailleurs et à la protection du travail pour adopter des valeurs conservatrices et être guidé par la réforme du marché du travail verrait probablement apparaître des tentatives visant à diluer le pouvoir des syndicats et engendrerait des confrontations et un conflit entre les travailleurs et les employeurs.

Un environnement économique dans lequel la croissance et le quasi plein emploi feraient place à la récession et à un taux de chômage élevé verrait normalement le pouvoir de négociation des travailleurs décroître et réduirait les exigences en matière d'amélioration des salaires et des conditions.

## Les processus d'interaction

Les interactions entre travailleurs, employeurs et gouvernement couvrent un spectre allant de la quasi-inexistence aux interactions importantes et détaillées.

**La prise de décision unilatérale** fait référence aux situations dans lesquelles une partie occupe une position dominante et dicte les décisions sans participation ou consultation avec les parties concernées; cela correspond à l'interaction zéro. Les exemples incluent le changement du niveau des salaires minimums par un gouvernement sans se référer au point de vue des employeurs et des travailleurs; un employeur qui modifie le tableau de service sans en discuter avec les travailleurs; et les travailleurs qui abandonnent leur travail sans en informer l'employeur et refusent de travailler parce qu'ils considèrent que le travail est trop dangereux et/ou que le lieu de travail n'est pas sûr.

**Les interactions bilatérales ou bipartites** entre travailleurs et employeurs prennent deux formes principales, à savoir la consultation conduisant aux conseils, la décision finale revenant à l'employeur, et la négociation conduisant à l'accord. La négociation collective débouchant sur un accord exécutoire entre employeurs et travailleurs représente une forme mature d'interaction, selon bien sûr ce qui est



«négociable» et ce qui ne l'est pas. Dans certains pays, les accords de négociation collective reprennent simplement les normes minimales déjà établies par la loi et sont par conséquent largement dénués de sens. Dans de tels cas, les interactions bilatérales ont lieu, mais l'accord qui en résulte ne crée ni obligations ni droits nouveaux pour les parties.

**Les interactions tripartites** entre travailleurs, employeurs et gouvernement prennent généralement la forme de la consultation conduisant aux conseils au gouvernement plutôt qu'à des accords exécutoires. Les consultations sur les questions telles que les changements dans la politique du travail, les révisions du droit du travail, les ajustements des salaires minimums ou les changements concernant les dispositifs d'hygiène et de sécurité au travail, si elles ne débouchent pas sur des accords exécutoires, peuvent conduire à une meilleure prise de décisions par le gouvernement et contribuer à instaurer la confiance entre les parties.

La qualité des interactions entre travailleurs et employeurs dépend dans une grande mesure de :

- la volonté d'interagir;
- la capacité à le faire.

**La volonté** d'interagir fait référence au sérieux avec lequel les parties en interaction envisagent le partage du pouvoir et la mesure de leur engagement à parvenir à un résultat acceptable pour tous. La mesure dans laquelle les parties partagent les informations, font des concessions en réponse à des arguments raisonnables et cherchent véritablement à parvenir à un accord fondé sur des pratiques de bonne foi prouve la volonté d'interagir. Un manque de volonté est parfois visible lorsque les parties campent sur des positions déraisonnables, font de la rétention d'informations importantes et font généralement peu d'efforts pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées.

La **capacité** à interagir fait référence à la capacité des parties à communiquer efficacement, y compris la capacité à discuter, mais également la capacité à écouter, à préparer un plan et une stratégie de négociation, à analyser et évaluer les informations, à formuler des arguments et contre arguments solides ainsi que la capacité à garantir

que les accords sont rédigés d'une manière qui reflète les intentions réelles des parties.

## Les effets de l'interaction

L'effet des interactions entre travailleurs et employeurs se matérialise sous la forme de règles – nouvelles règles régissant leurs relations futures ou modifications des règles existantes.

Certains observateurs voient les relations professionnelles comme un processus de réglementation nécessitant de prendre en considération le pouvoir et les valeurs des parties en interaction, l'environnement dans lequel elles opèrent et la nature de leurs interactions (consultatives ou exécutoires). Les effets ou règles qui en résultent peuvent être,

- des règles **substantielles**; ou
- des règles de **procédure**.

Les **règles substantielles** présentent un contenu clairement mesurable et concernent les nouveaux droits et obligations au titre de la relation de travail. Voici quelques exemples de règles substantielles:

- les salaires augmenteront de 5 pour cent à compter du début de l'année civile prochaine;
- les travailleurs bénéficieront de deux jours de congés annuels supplémentaires;
- les travailleurs percevront des équipements et vêtements de protection spécifiques;
- cinquante travailleurs seront licenciés au cours des 12 prochains mois;
- la période probatoire pour les nouveaux travailleurs passera de 3 à 2 mois.

Les **règles de procédure** portent sur la façon de procéder plutôt que sur le contenu réel mesurable d'une règle particulière. Voici quelques exemples de règles de procédure:



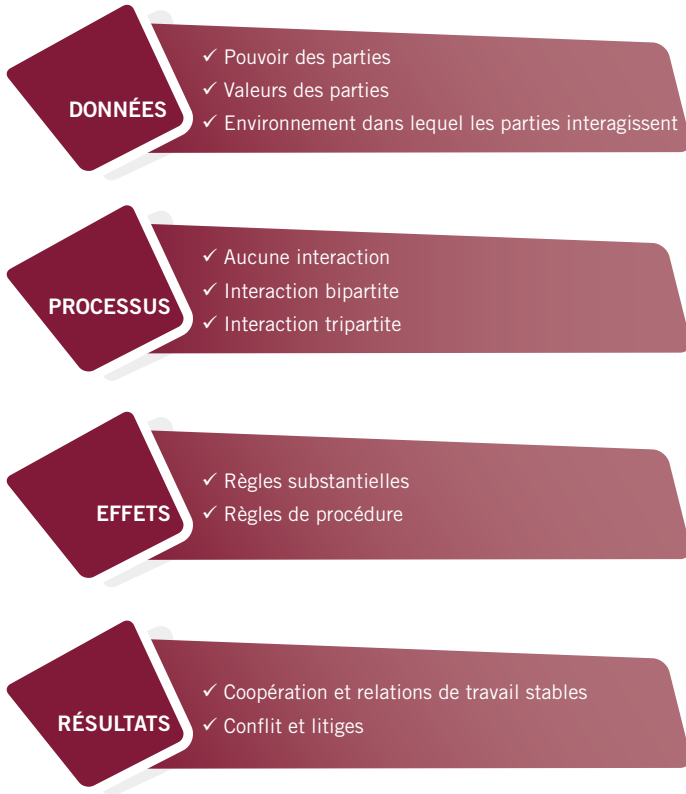
- la société, en consultation avec les représentants des travailleurs, préparera une politique en matière de harcèlement sexuel et les procédures correspondantes;
- la société, en consultation avec les représentants des travailleurs, préparera un nouveau plan d'évacuation et de secours;
- les travailleurs participeront à un groupe de travail sur les moyens d'améliorer le processus de facturation de la société.

## Les résultats de l'interaction

Les effets des interactions consensuelles réelles et sincères pourront conduire à une coopération et des relations professionnelles solides et stables. Cette coopération peut durer jusqu'à ce qu'une des parties, ou les deux, voit la nécessité de changer ces règles pour répondre à l'évolution des circonstances. Lorsque cela est cas, l'harmonie et la coopération peuvent rapidement faire place au conflit et au désaccord jusqu'à ce qu'il soit convenu de nouvelles règles. Les conflits et les désaccords doivent être abordés; des dispositifs adéquats de résolution des conflits, internes et externes à l'entreprise, constituent des moyens puissants pour gérer ces conflits.

Les effets résultant du processus unilatéral peuvent conduire directement à un conflit. Cela dépend bien sûr de la mesure dans laquelle les règles elles-mêmes sont considérées comme équitables.

Le conflit résultant de l'utilisation, par une partie, de son pouvoir pour imposer des règles à une autre peut ne pas être exprimé ouvertement (par exemple lorsque les travailleurs craignent des représailles de leur employeur s'ils dénoncent leurs conditions de travail). Bien que réel, un tel conflit peut être difficile à détecter car la communication entre l'employeur et les travailleurs se fait à sens unique. Il peut toutefois se manifester sous la forme d'une baisse du moral des travailleurs, d'une mauvaise qualité des produits, de taux de rotation du personnel élevés, d'un gaspillage important des matières premières voire même de différentes formes de sabotage. Le conflit qui n'est pas ouvertement exprimé doit être traité en modifiant le processus



décisionnaire afin qu'il ne soit plus fondé sur le «pouvoir dominateur», mais sur le partage des pouvoirs.

Si le résultat de l'interaction est le conflit, la discorde, le désaccord, il est nécessaire de changer les effets. Cela nécessite soit de nouvelles données (par exemple, changement d'environnement, de valeurs) soit de nouveaux processus (par exemple, passer d'un processus unilatéral à un processus bilatéral pour un meilleur partage des pouvoirs) soit un changement de données et de processus.

## L'inévitabilité du conflit

Il est possible de minimiser le conflit et les litiges, mais la nature des interactions travailleur-employeur dans une économie de marché conduit à l'inévitabilité du conflit. Les relations professionnelles dans une économie de marché acceptent et reconnaissent que les





travailleurs et la direction ont des intérêts distincts et que le conflit est inévitable et doit être géré.

Toutefois, des intérêts différents ne conduisent pas systématiquement à des conflits constants. Les travailleurs et les employeurs peuvent travailler ensemble pour résoudre leurs différends et parvenir à un accord commun sans que les désaccords ne deviennent des conflits formels. De l'intérêt contraire naît la nécessité de discuter et de négocier, alors que l'intérêt commun donne l'élan nécessaire pour parvenir au compromis et à l'accord. Il est possible d'empêcher et de résoudre les conflits grâce à l'action de parties elles-mêmes, sans l'intervention de tiers. Cela est également possible grâce aux services fournis par des organismes soutenus ou administrés par l'État ou par des acteurs du secteur privés.

Un système de gestion des conflits efficace vise à prévenir en premier lieu, puis à résoudre méthodiquement et pacifiquement tout conflit qui apparaît malgré les efforts préventifs, principalement au travers des efforts des parties en conflit.

Les approches consensuelles via la négociation collective sont l'essence même d'un système efficace. Le rôle du gouvernement dans un tel système consiste à :

- encourager la négociation collective en offrant un cadre juridique favorable;
- proposer des mécanismes de conciliation/médiation et d'arbitrage volontaires gratuits et rapides;
- décourager les actions revendicatives pendant que les processus de conciliation/médiation et d'arbitrage sont en cours;
- garantir que les accords obtenus par la négociation collective et la conciliation/médiation, ainsi que les jugements arbitraux, sont écrits et exécutoires.

## Formes et causes des conflits du travail

Les conflits du travail peuvent être mineurs ou majeurs, individuels ou collectifs, limités à un lieu de travail ou étendus à plusieurs

entreprises. Leurs causes sont nombreuses et variées et elles vont de la réclamation d'un travailleur sur ses émoluments à la plainte d'un groupe de travailleurs sur des conditions de travail dangereuses et à l'arrêt du travail par tous les travailleurs sur un lieu de travail parce qu'il leur a été interdit de former un syndicat pour défendre leurs intérêts.

Certains conflits sont résolus très rapidement, comme lorsque, par exemple, un chef du personnel explique à un travailleur comment le salaire a été calculé sur son bulletin de salaire, le travailleur acceptant alors cette explication. Le problème est résolu sur le champ et le conflit prend fin.

Toutefois, la résolution de certains conflits sera plus longue. Par exemple, il peut être impossible de répondre sur le champ à une plainte exprimée par un groupe de travailleurs relative à des conditions de travail dangereuses. Si la plainte concerne le manque de protection sur les machines ou des niveaux de poussière ou nuisances sonores excessifs dans une partie de l'usine, il peut être impossible pour l'employeur de corriger la situation immédiatement. Il peut y avoir un désaccord entre l'employeur et le travailleur sur l'existence du danger, le niveau de risque que représente le danger et comment ce risque peut être minimisé. Il peut être nécessaire pour l'employeur de faire appel aux services d'un spécialiste de l'hygiène et de la sécurité du travail pour obtenir des conseils, mais pendant ce temps, le problème et les conflits persistent et la possibilité d'un arrêt du travail ou d'une autre forme d'action existe.

## Les types de conflits

Certains conflits sont individuels par nature, d'autres sont collectifs; certains portent sur les droits, d'autres sur les intérêts.

**Un conflit individuel** est un désaccord entre un travailleur et son employeur, généralement sur des droits existants. Il peut également inclure des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeur sur la même question, mais où chaque travailleur agit individuellement.



**Un conflit collectif** est un désaccord entre un groupe de travailleurs, généralement mais pas nécessairement, représenté par un syndicat, et un employeur ou un groupe d'employeurs sur des droits actuels ou des intérêts futurs.

**Un conflit de droit** est un désaccord entre un ou plusieurs travailleurs et leur employeur sur la violation d'un droit inscrit dans la loi, une convention collective ou un contrat de travail. Ces conflits apparaissent généralement sous la forme d'une plainte des travailleurs pour non respect de leurs droits en matière de salaires, de paiement des heures supplémentaires, de congés et d'environnement de travail – en fait, tout ce qui constitue un droit déjà inscrit dans la loi.

Les conflits de droit peuvent être individuels ou collectifs.

**Un conflit d'intérêts** est un désaccord entre des travailleurs et leur employeur sur des droits et obligations futurs au titre du contrat de travail. Dans la pratique, la plupart des conflits d'intérêts résultent d'une rupture dans le processus de négociation, les parties étant incapables de parvenir à un accord sur les termes et conditions d'embauche qui s'appliqueront dans le futur.

Les conflits d'intérêts sont généralement collectifs par nature.

Certaines juridictions identifient des types particuliers de conflits d'intérêts, y compris ceux qui concernent la reconnaissance des syndicats, la détermination des unités de négociation, l'interprétation et l'application des conventions collectives et ceux concernant les licenciements abusifs. Cela pose la question de savoir si ces «conflits» spéciaux doivent être traités différemment des conflits sur les droits et impliquer des institutions et des processus spéciaux.

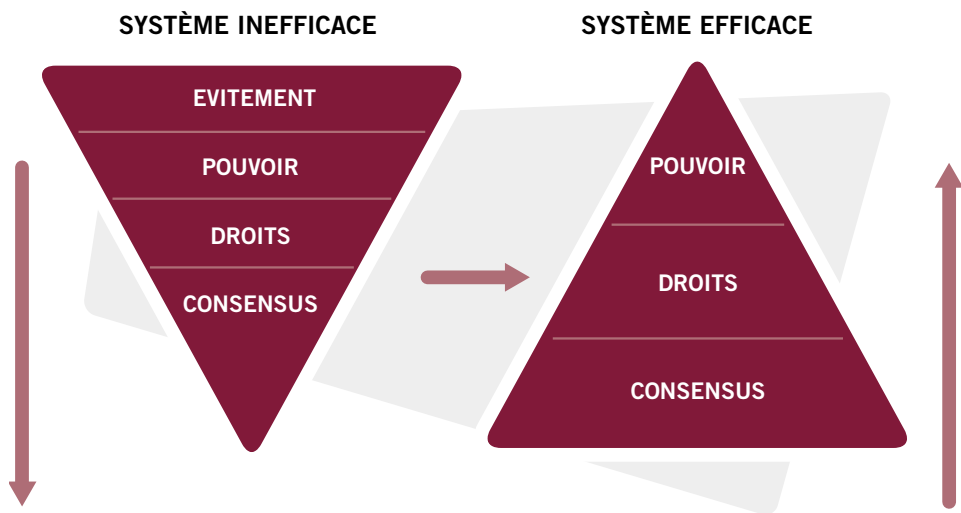
## La résolution des conflits

Il y a généralement quatre approches pour résoudre les conflits, à savoir,

- **l'évitement**, lorsqu'une partie décide de ne pas résoudre le conflit;
- **le pouvoir**, lorsqu'une partie utilise la contrainte pour forcer une autre partie à faire ce qu'elle veut;

- **les droits**, lorsqu'une partie applique le droit ou des règles indépendantes pour résoudre un conflit;
- **le consensus**, lorsqu'une partie fait des efforts de réconciliation, de compromis ou d'adaptation aux positions ou besoins sous-jacents de l'autre partie.

La démarche de résolution des conflits suit généralement la séquence ci-dessus, mais dans l'idéal, elle doit suivre l'ordre inverse et commencer par le consensus, puis les droits et le pouvoir, l'évitement devant être totalement éliminé.



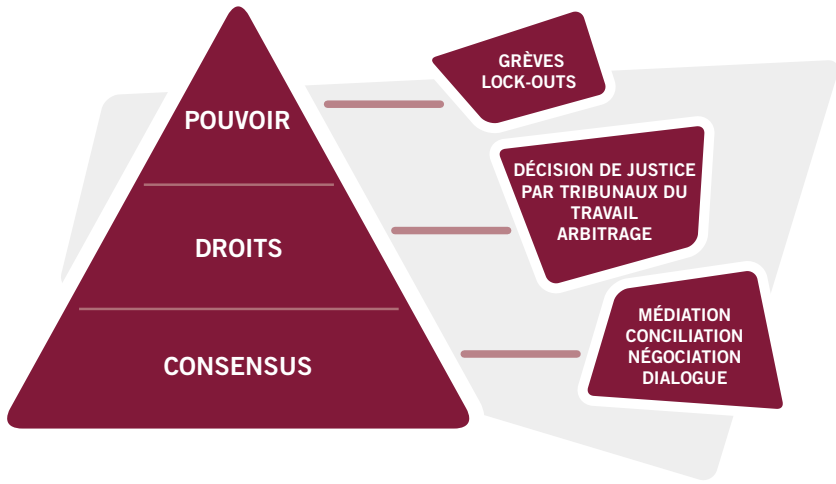
À mesure que l'on gravit la pyramide dans un système efficace, la séquence idéale sera le **consensus**, les **droits**, le **pouvoir**.

Un système efficace commence par des processus consensuels en leur accordant une grande importance, puis passe aux processus fondés sur les droits; le pouvoir n'est utilisé qu'en dernier recours. Il convient de noter que:

- la maîtrise que les parties ont du résultat du conflit décroît avec cette séquence;
- la satisfaction des parties eu égard au résultat décroît avec cette séquence;
- le traitement des causes réelles du conflit décroît avec cette séquence;
- le respect du résultat par les parties décroît avec cette séquence;



- le traitement des besoins réels des parties décroît avec cette séquence;
- l'aliénation des parties augmente avec cette séquence;
- la possible détérioration de la relation entre les parties augmente avec cette séquence;
- le temps et les coûts engagés augmentent plus probablement avec cette séquence.



Les définitions des termes mentionnés ci-dessus sont données page suivante.

## DEFINITIONS

<b>Dialogue</b>	Processus de discussion et d'écoute, de partage des informations, des idées et des inquiétudes.
<b>Négociation</b>	Processus dans lequel au moins deux parties avec des intérêts communs et contraires se réunissent pour parler et écouter afin de parvenir à un accord qui leur est acceptable.
<b>Conciliation/ médiation obligatoire</b>	Situation dans laquelle la loi demande aux parties en conflit d'utiliser le service de médiation proposé par le gouvernement. (Dans le présent contexte, les termes conciliation et médiation sont interchangeables.)
<b>Conciliation/ médiation volontaire</b>	Situation dans laquelle la conciliation ou la médiation est mis en œuvre uniquement avec l'accord des parties en conflit.
<b>Arbitrage obligatoire</b>	Situation dans laquelle l'arbitrage est imposé par la loi ou les autorités gouvernementales. Cela concerne également le cas où un arbitrage peut être mis en œuvre par l'une des parties en conflit sans l'accord de l'autre, ou invoqué par le gouvernement à son initiative.
<b>Arbitrage volontaire</b>	Situation dans laquelle l'arbitrage est mis en œuvre uniquement avec l'accord des parties en conflit.
<b>Décision de justice</b>	Processus de résolution du conflit au tribunal devant un juge ou un magistrat, conformément aux formalités et procédures requises par la loi.
<b>Grève</b>	Arrêt ou abandon du travail concerté par un groupe de travailleurs d'un ou plusieurs établissements pour exprimer une inquiétude ou appuyer des exigences. Les grèves peuvent être totales ou partielles.
<b>Blocage patronal</b>	Arrêt du travail dans lequel l'employeur empêche les travailleurs de travailler en fermant l'entreprise.

D'autres définitions sont données dans le **glossaire des termes** dans l'**annexe A**.



Les relations professionnelles concernent les interactions entre les travailleurs et leurs employeurs. La nature de ces interactions est influencée par leurs valeurs et leurs pouvoirs respectifs ainsi que par l'environnement dans lequel ils opèrent et le type de conflit qu'ils cherchent à résoudre.

Nombre de conflits – mais pas tous – sont résolus par les parties elles-mêmes grâce à des processus consensuels de dialogue et de négociation.

Lorsque la négociation échoue et que les parties sont dans l'impasse, des interventions de tierces-parties sont nécessaires pour aider les parties en conflit. Certaines interventions telles que la conciliation/médiation restent consensuelles, mais d'autres, à savoir l'arbitrage et la décision de justice, impliquent que des tiers décident de la façon dont sera résolu le conflit.

L'assistance aux parties en conflit peut être apportée par des départements du travail intervenant dans le cadre du gouvernement, ou via des commissions ou des organismes similaires financés par l'État, mais indépendants des partis politiques, des intérêts de l'entreprise, des employeurs et des travailleurs.

L'assistance peut également venir d'acteurs privés.

L'efficacité d'un système de relations professionnelles est étroitement liée à la nature et la qualité du système de gestion des conflits et des services qu'il propose. Le renforcement et la revitalisation de ces prestataires de service et, dans certains cas, leur restructuration et réorganisation, sont des composantes essentielles d'un système de relations professionnelles cherchant à résoudre les problèmes sans recourir aux décisions de justice rendues par les tribunaux.







## CHAPITRE 2

### Évaluation des dispositifs existants

Types de systèmes de gestion des conflits . . . . .	28
Évaluation de la situation existante . . . . .	29
Éléments spécifiques d'un système efficace de résolution des conflits . . . . .	30
Caractéristiques de la bonne gouvernance . . . . .	34
Évaluation du système de prévention et de résolution des conflits du travail . . . . .	39
Utiliser ces directives . . . . .	51
Entretiens avec les usagers . . . . .	54
Les écarts de performance . . . . .	56



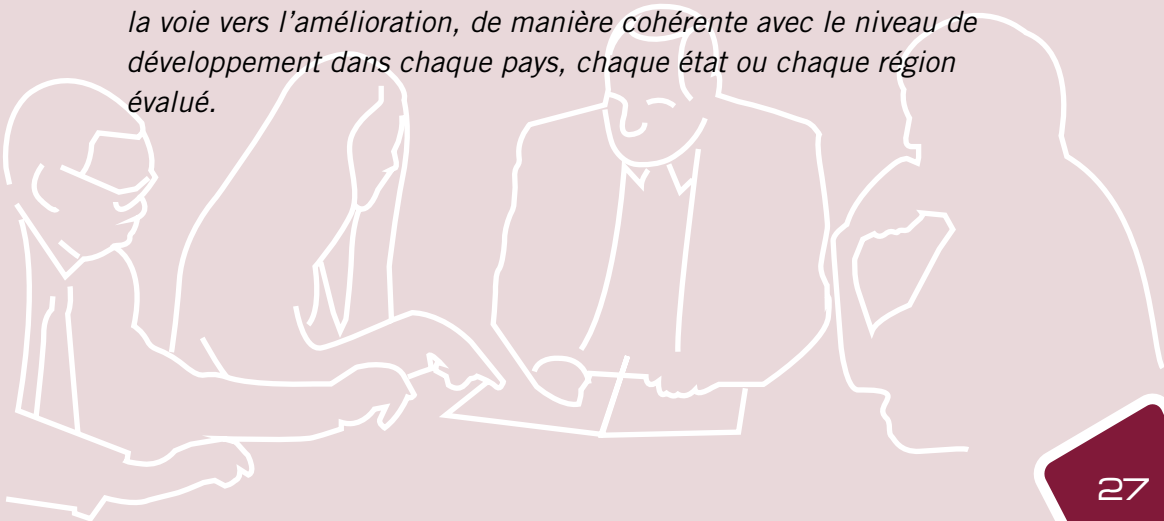
# Évaluation des dispositifs existants

**R**enforcer, établir ou revitaliser les mécanismes de résolution des conflits du travail implique de prendre en compte le processus de changement.

*Le point de départ logique dans un processus de changement est une évaluation de la situation existante afin de déterminer qui fait quoi, de mesurer le système et son fonctionnement par rapport aux principes généraux de la bonne gouvernance et de comparer le système aux principes reconnus de gestion efficace des conflits.*

*Ce chapitre inclut un outil de diagnostic afin d'aider à évaluer les performances d'un système de gestion des conflits au niveau national, de l'état ou au niveau régional ainsi que des conseils sur son utilisation. L'outil de diagnostic inclut des points de référence généralement reconnus de bonne gouvernance ainsi que des points de référence s'appliquant à un système efficace de gestion des conflits.*

*Il convient de souligner que l'évaluation n'a pas pour objet d'indiquer si un système est « bon » ou « mauvais », mais d'indiquer la voie vers l'amélioration, de manière cohérente avec le niveau de développement dans chaque pays, chaque état ou chaque région évalué.*



## Types de systèmes de gestion des conflits

Les systèmes de gestion des conflits varient selon les pays. Comme l'indique l'article 1 de la recommandation (n° 92) de l'OIT sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, les systèmes de gestion des conflits doivent être adaptés aux conditions nationales, condition essentielle pour garantir l'efficacité du système et créer la confiance chez ses utilisateurs.

Toutefois, les systèmes de gestion des conflits se classent généralement dans trois grandes catégories, comme suit.

- **Ministères ou départements du travail** où la prévention et la résolution des conflits du travail relèvent des administrations du travail nationales et opérant dans le cadre du service public mandaté pour administrer les activités dans le domaine des politiques du travail et incluant souvent un éventail de fonctions sans rapport avec la résolution des conflits du travail. Les processus de conciliation et d'arbitrage sont aux mains de représentants des ministères du travail, même si des circonstances nationales peuvent prévoir parfois une certaine implication, souvent limitée, d'agences privées dans le processus de résolution des conflits.

Cette approche est encore en vigueur dans de nombreux pays africains, asiatiques, européens, arabes et américains.

- **Organes statutaires indépendants** où la prévention et la résolution des conflits du travail relèvent d'organes financés par l'État, mais qui conservent un degré d'autonomie et d'indépendance élevé. La prévention et la résolution des conflits sont sous la responsabilité d'une commission, d'une autorité ou d'un organisme indépendant opérant selon des propres règles et avec son propre conseil de direction. Le mandat et la fonction de ces organismes sont établis par la loi, ainsi que leur indépendance vis-à-vis des partis politiques, des entreprises et des syndicats. L'implication des agences privées dans les processus de résolution des conflits est normalement encouragée et soutenue par l'organisme indépendant. Cette catégorie pourrait être décrite comme moderne-indépendante, même si des organismes de ce type existent depuis plus de 60 ans.

Les exemples types incluent le *Federal Mediation and Conciliation Service* (FMCS) aux États-Unis, établi en 1947; l'*Advisory*



*Conciliation and Arbitration Service (ACAS)* au Royaume-Uni, établi en 1976; la *Labour Relations Commission (LRC)* en Irlande, établie en 1991; plus récemment, la *Commission for Conciliation Mediation and Arbitration (CCMA)* en Afrique du Sud, établie en 1995; la *National Labour Commission du Ghana (NLC)*, établie en 2005; et la *Commission for Mediation and Arbitration de la Tanzanie (CMA)*, établie en 2007.

En tant qu'organes statutaires indépendants, ces commissions ne font pas partie de l'administration centrale du travail mais font partie du système d'administration du travail.

- **Dispositifs mixtes** où la prévention et la résolution des conflits du travail relèvent en partie de l'administration du travail et en partie d'un organisme indépendant, comme dans le Département du travail au sein du "Ministère du Travail et de la Formation" professionnelle (MOLVT) et du Arbitration Council au Cambodge.

D'autres types de dispositifs mixtes incluent ceux dans lesquels les organisations d'employeurs et les syndicats sont fortement impliqués, tels que le Service intersectoriel de médiation et d'arbitrage (SIMA) en Espagne, qui est compétent pour les conflits dépassant les limites d'une communauté autonome. Le SIMA est financé par l'État mais géré par les partenaires sociaux.

En Belgique, les partenaires sociaux se partagent également la responsabilité de la prévention et la résolution des conflits collectifs. Si les représentants des travailleurs et des employeurs ne parviennent pas à empêcher le conflit collectif, celui-ci est renvoyé devant une commission de conciliation bipartite présidée par un représentant gouvernemental qui agit en qualité de médiateur et qui est une personne indépendante et neutre nommée par le ministère fédéral du Travail.

## Évaluation de la situation existante

Dans certains pays, les systèmes de gestion des conflits fonctionnent à un niveau acceptable. Ce n'est toutefois pas le cas pour de nombreux systèmes qui doivent s'adapter et évoluer. Le processus

de changement doit être géré efficacement et commencer par une évaluation globale du système existant.

Cela nécessite l'utilisation de certains critères d'évaluation reflétés dans un certain nombre de conventions et recommandations de l'OIT, notamment la recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951. Ces critères se classent dans deux catégories, à savoir:

- les éléments spécifiques d'un système efficace de résolution des conflits;
- les caractéristiques générales de bonne gouvernance.

## Éléments spécifiques d'un système efficace de résolution des conflits

Les points de référence spécifiques pour un système efficace de gestion des conflits sont les suivants:

- accent mis sur la prévention;
- choix de des services;
- gratuité des services;
- volontarisme;
- simplicité;
- professionnalisme;
- innovation;
- indépendance;
- ressources suffisantes;
- confiance des utilisateurs.



## **Accent mis sur la prévention**

L'article 1 de la recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951, stipule que la procédure de résolution des conflits établie par l'État doit aider à la prévention des conflits du travail.

Mettre l'accent sur la prévention des conflits requiert que les employeurs et les travailleurs disposent de ressources afin d'empêcher l'apparition de conflits, grâce à la fourniture de services d'informations consultatives et de formation, y compris la formation commune, relatifs aux dispositifs et processus de renforcement et d'amélioration du dialogue, de la consultation, de la négociation et à de meilleures relations travailleurs-direction au niveau de l'entreprise.

## **Choix des services**

Un système efficace de gestion des conflits doit proposer un choix de services relatifs aux besoins de ses clients, y compris la fourniture d'informations, de conseils, de formations, de facilitation, d'enquêtes, de conciliation, d'arbitrage ainsi que des séquences de conciliation- arbitrage (con-arb) et d'arbitrage-conciliation (arb-con) lorsque cela est nécessaire. Les services doivent être à la disposition des secteurs privé et public (y compris les organes statutaires et les entreprises publiques).

Les services peuvent couvrir un large éventail de conflits, qu'ils soient individuels, collectifs, sur les droits ou d'intérêts, ainsi que ceux relatifs aux droits d'organisation, à la reconnaissance aux fins de négociation, à l'interprétation des conventions collectives, à la discrimination, aux pratiques de travail déloyales, aux compressions d'effectif et aux licenciements.

L'article 3(2) de la recommandation (n° 92) prévoit que ces services doivent être mis à disposition sur demande d'une des parties en conflit quelle qu'elle soit et qu'ils puissent être déclenchés à l'initiative de l'institution publique en charge des relations professionnelles.

## **Gratuité des services**

L'article 3(1) de la recommandation (n° 92) stipule que les procédures de conciliation volontaire doivent être gratuites.

La gratuité des services requiert que les services de conciliation et d'arbitrage soient proposés gratuitement aux parties en conflit, mais certains coûts liés aux processus de conciliation et d'arbitrage, y compris les services d'interprétariat, les témoins et les coûts liés aux représentants d'une partie, peuvent être à la charge de la partie concernée.

## **Volontarisme**

Le volontarisme signifie que les parties en conflit peuvent décider librement de recourir ou non aux procédures de conciliation et d'arbitrage et que la loi ne les oblige pas à utiliser des services de conciliation et d'arbitrage financés par l'État. Il s'agit d'un principe central de la recommandation (n° 92), qui prévoit que la procédure de conciliation établie par l'État devra être volontaire.

Le volontarisme signifie également que les parties peuvent choisir un tiers privé en qualité de conciliateur ou d'arbitre au lieu de la procédure de conciliation ou d'arbitrage établie par l'État.

Le principe du volontarisme n'est pas remis en question lorsque les parties acceptent volontairement de s'en remettre à la conciliation/médiation ou l'arbitrage obligatoire dans le cadre du processus de négociation.

## **Simplicité**

Un système efficace de gestion des conflits se caractérise par des procédures et des démarches claires, simples et informelles, et utilise des documents faciles à utiliser pour toutes les questions opérationnelles possibles (par exemple, orientation pour la conciliation, demande d'arbitrage, etc.). Les réunions de conciliation/ médiation et les auditions d'arbitrage doivent éviter autant que possible de ressembler aux procédures judiciaires.

La simplicité des procédures et des démarches est essentielle pour garantir que les procédures de conciliation volontaire établies par l'État soient expeditives, comme le conseille l'article 3(2) de la recommandation (n° 92).





## **Professionnalisme**

Le professionnalisme signifie que tous les acteurs dans le système de gestion des conflits du travail ont été choisis avec impartialité, formés pour répondre aux exigences de leur poste et obéissent à un code de comportement/conduite qui régit leur comportement vis-à-vis des clients, des confrères, de leur employeur et de l'ensemble de la communauté.

## **Innovation**

L'innovation inclut la volonté de flexibilité et d'adaptation afin de fournir les meilleurs services possibles aux clients. L'innovation apparaît sous la forme de nouvelles approches de résolution des conflits (par exemple, con-arb et arb-con) et la fourniture d'un éventail d'initiatives pour la prévention des conflits, dont la facilitation, l'enquête, l'établissement de faits, la recherche commune, la formation commune et le développement des relations. L'innovation concerne également la fourniture de services mobiles aux personnes isolées et la mise à profit maximale des technologies de l'information.

## **Indépendance**

L'indépendance signifie que le système n'appartient à et n'est contrôlé par aucun parti politique, milieu d'affaires, employeur ou syndicat et qu'il opère sans interférence du gouvernement. La représentation égale des partenaires sociaux dans le système de résolution des conflits, comme le prévoit l'article 2 de la recommandation (n° 92), est un élément important pour garantir l'indépendance du système. Il convient toutefois de noter que l'indépendance ne signifie pas une indépendance financière vis à vis du gouvernement, puisque les systèmes de gestion des conflits opérant en tant qu'organes statutaires seront tributaires du financement de l'État.

### ***Ressources suffisantes***

Un système efficace de gestion des conflits nécessite des ressources suffisantes pour couvrir les dépenses fixes liées à la fourniture des services à ses clients, du personnel professionnel et administratif en nombre suffisant, des locaux et équipements adaptés ainsi que des systèmes informatiques et de télécommunication.

### ***Confiance des utilisateurs***

Un système efficace de gestion des conflits fournit des services que les utilisateurs apprécient et en lesquels ils ont confiance. Il met en œuvre les mesures nécessaires pour évaluer la satisfaction de ses utilisateurs en matière de choix et de qualité des services fournis, fait tout ce qu'il peut pour rester impartial et fournit des services avec équité et sans discrimination à tous ceux qui entrent dans sa juridiction.

## **Caractéristiques d'une bonne gouvernance**

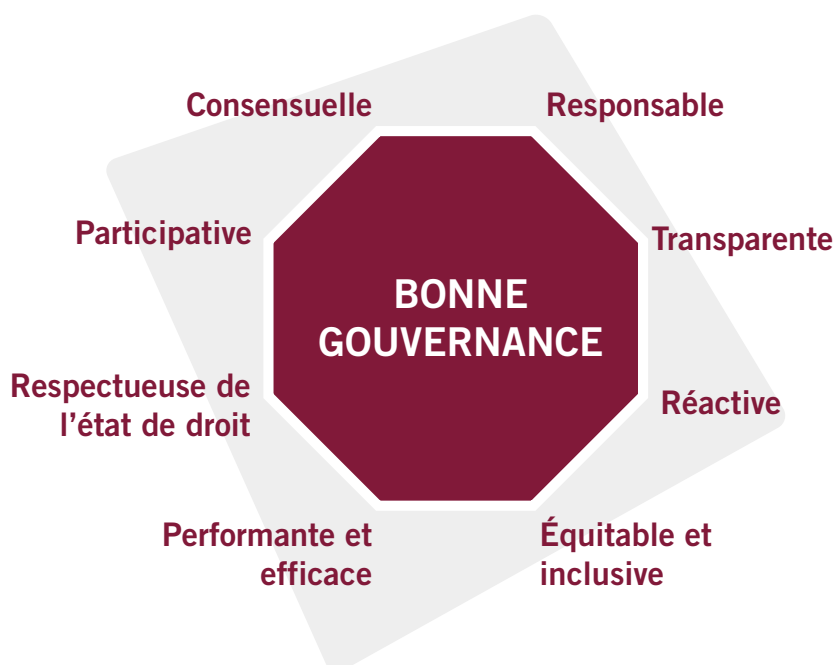
En termes simples, la gouvernance concerne la façon dont les décisions sont prises et mises en œuvre dans une organisation, y compris les ministères et départements gouvernementaux, les organes statutaires, les entreprises, les syndicats et les organisations d'employeurs – en fait, toute organisation où des décisions sont prises et mises en œuvre ou parfois prises sans être mises en œuvre. On parle donc souvent de gouvernance nationale, de gouvernance provinciale, de gouvernance d'entreprise et de gouvernance locale et de district.

Le concept de gouvernance n'est pas nouveau; toutefois, ce qui est relativement nouveau, c'est l'accent mis sur la «bonne gouvernance» et la mesure dans laquelle les principes reconnus de gouvernance saine sont réellement appliqués dans la pratique. Cet examen minutieux implique également un examen du rôle des acteurs clés, y compris, mais sans s'y limiter, des gouvernements, dans les processus de prise et de mise en œuvre des décisions. Cela implique également une évaluation et une analyse des structures mises en place pour prendre les décisions et les mettre en œuvre.



Peu de pays ou d'institutions, qu'elles soient publiques, privées ou issues de la société civile, peuvent prétendre présenter toutes les caractéristiques de la bonne gouvernance. Toutefois, l'existence d'un tel idéal offre une norme de performance permettant de comparer les niveaux de performance existants et réels et de prendre les actions nécessaires.

Les caractéristiques généralement reconnues d'une bonne gouvernance sont présentées ci-après.



## **Participation**

La participation des parties prenantes concernées, hommes et femmes, à la prise de décisions est la pierre angulaire d'une bonne gouvernance. Cela est reflété dans l'article 2 de la recommandation (n° 92) de l'OIT sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951, qui stipule que

*Tout organisme de conciliation volontaire établi sur une base mixte devrait comprendre une représentation égale des employeurs et des travailleurs.*

La participation peut être directe ou via des représentants ou institutions intermédiaires légitimes. Dans la démocratie représentative, les intérêts des plus vulnérables dans la société ne sont pas systématiquement pris en compte pour la prise de décisions. Pour qu'ils le soient, la participation doit être largement représentative, informée et organisée. La liberté d'association et d'expression ainsi qu'une société civile organisée sont essentielles pour une participation cohérente à la prise de décisions.

## **État de droit**

La bonne gouvernance nécessite des cadres législatifs justes mis en application avec impartialité. Elle nécessite également la totale protection des droits de l'homme, en particulier pour les minorités. L'application impartiale du droit requiert une justice indépendante et des agences de mise en application impartiales et incorruptibles.

## **Transparence**

La transparence signifie que les décisions sont prises et mises en œuvre dans le respect de règles, de réglementations et de procédures connues. Elle signifie également que les informations sont disponibles gratuitement et directement accessibles aux personnes affectées par ces décisions et leur mise en œuvre. En outre, la transparence exige que des informations suffisantes soient communiquées à leurs utilisateurs potentiels sous une forme facilement compréhensible.



### ***Réactivité***

La bonne gouvernance exige que les institutions et les processus servent toutes les parties prenantes dans un délai raisonnable. Elle exige également que les décideurs fassent preuve de suffisamment de flexibilité pour répondre aux nouvelles situations et aux besoins des nouvelles parties prenantes.

### ***Consensualisme***

Les acteurs et les points de vue sont nombreux dans une société donnée. La bonne gouvernance exige que les différents intérêts de la société soient modérés afin de parvenir à un large consensus sur ce qui est dans le meilleur intérêt de toute la communauté et sur le moyen d'y parvenir. Elle exige également une perspective large et à plus long terme sur ce qui est nécessaire pour un développement humain durable et sur le moyen d'en atteindre les objectifs. Cela n'est possible qu'en comprenant les contextes historique, culturel et social d'une société ou d'une communauté donnée.

### ***Équité et inclusion***

Le bien-être d'une société dépend de la garantie que tous ses membres sentent que leurs intérêts sont représentés et qu'ils ne s'en sentent pas exclus. Cela exige que tous les groupes, en particulier les plus vulnérables, aient la possibilité d'améliorer ou de préserver leur bien-être.

### ***Performance et efficacité***

La bonne gouvernance signifie que les processus et les institutions produisent des résultats qui répondent aux besoins de la société tout en utilisant au mieux les ressources disponibles. Dans le contexte de la bonne gouvernance, l'efficacité englobe également l'utilisation durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement.

## **Responsabilité**

La responsabilité est une exigence clé de la bonne gouvernance. Les institutions gouvernementales, mais également les organisations du secteur privé et de la société civile, doivent être responsables vis-à-vis du public et de leurs parties prenantes institutionnelles. Qui est responsable devant qui varie selon que les décisions ou actions prises sont internes ou externes à une organisation ou institution. En général, une organisation ou une institution est responsable vis-à-vis de ceux qui seront affectés par ses décisions ou ses actions. Il n'y a pas de responsabilité sans transparence et sans état de droit.

Au total, 18 points de référence sont présentés dans l'outil de diagnostic suivant afin de pouvoir comparer les performances actuelles. Un système n'est pas nécessairement «inefficace» s'il ne répond pas à tous les points de référence; l'intention est d'identifier les zones où l'amélioration des performances est souhaitable et, sous réserve de disponibilité des ressources et des exigences auxquelles le système doit répondre, de prendre les mesures pour corriger les défaillances.



# Évaluation du système de prévention et de résolution des conflits du travail

(S/O = sans objet)

<b>Participation</b>	Oui	Non	S/O
Les représentants des employeurs et des travailleurs ont-ils été consultés pendant la mise en place du système? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les autres parties prenantes ont-elles été consultées? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système est-il actuellement guidé par une commission ou un conseil représentatif? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, cet organe a-t-il été établi par la loi?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les employeurs et travailleurs sont ils représentés à part égale? .....</li> <li>- Des experts indépendants (par ex., universitaires) sont-ils représentés? .....</li> <li>- L'équilibre entre les sexes est-il respecté? .....</li> <li>- Se réunit-il régulièrement? .....</li> <li>- Ses activités sont-elles incluses dans un rapport annuel? .....</li> </ul> </li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>État de droit</b>	Oui	Non	S/O
Un cadre juridique est-il en place? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les lois sont-elles appliquées avec impartialité? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y a-t-il des indications de corruption de la part des agents du travail et/ou des juges? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les décisions de justices sont-elles rendues par <ul style="list-style-type: none"> <li>• des tribunaux du travail? .....</li> <li>• des tribunaux généraux? .....</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Le système de décision de justice fait-il l'objet de retard? .....

- Si oui ces retards sont-ils

- Inférieurs à 1 ans? .....

- Supérieurs à 1 an mais inférieurs à 2 ans? .....

- Supérieurs à 2 ans mais inférieurs à 5 ans? .....

- Supérieurs à 5 ans? .....

Si les conflits sont renvoyés devant les tribunaux généraux, les juges ont-ils été formés aux questions du travail? .....

Le système de décision de justice pour les conflits du travail existe-t-il hors des villes principales? .....

- Si oui, est-il proposé

- par un tribunal permanent dans les zones décentralisées? ...

- par des tribunaux itinérants? .....

---

**Transparence** **Oui** **Non** **S/O**

Les règles et procédures sont-elles généralement bien connues? .....

Les informations sur l'application des règles et procédures sont-elles disponibles et accessibles aux personnes susceptibles d'être affectées? .....

Des rapports réguliers sur les opérations du système sont-ils mis à disposition des clients du système? .....

Un rapport annuel des opérations du système est-il préparé et distribué? .....

Le système diffuse-t-il régulièrement une newsletter ou une publication semblable? .....

Le système diffuse-t-il des communiqués de presse régulièrement? .....





Le système exploite-t-il un site web? .....

Le site web est-il interactif et les médias sociaux et services de SMS sont-ils utilisés? .....

**Réactivité**

**Oui Non S/O**

Le système fait-il tous les efforts possibles pour répondre aux intérêts des parties prenantes? .....

Le système peut-il s'adapter pour répondre aux circonstances changeantes (par ex., augmentation des conflits de droits, conflits venant de travailleurs dans l'économie informelle)? .....

Le système mène-t-il des enquêtes de satisfaction des utilisateurs? .....

- Si oui, le système évolue-t-il en fonction des résultats de ces enquêtes? .....

**Consensualisme**

**Oui Non S/O**

Le système encourage-t-il le développement de la négociation collective? .....

Le système encourage-t-il l'approche consensuelle à la résolution des conflits? .....

Les services de pré-conciliation et de conciliation sont-ils facilement accessibles pour aider les parties en conflit à parvenir à un consensus? .....

Les autorités ont-elles reçu une formation en matière de compétence et de technique de création d'un consensus? .....

<b>Équité et inclusion</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>S/O</b>
Le système est-il disponible pour toutes les situations employeur-travailleur y compris les conflits apparaissant dans l'économie informelle? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système sert-il les secteurs privé et public (y compris les entreprises publiques et les organes statutaires)? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système est-il décentralisé pour être accessible aux personnes hors des principaux centres? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des services mobiles sont-ils fournis? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'équilibre entre les sexes est-il respecté au sein du personnel professionnel? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'équilibre entre les sexes est-il respecté au sein du personnel administratif? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Performance et efficacité</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>S/O</b>
Les objectifs du système sont-ils clairement exprimés?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système adhère-t-il aux procédures et pratiques de gestion des performances?.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système a-t-il des objectifs clairs, mesurables et atteignables (par ex., taux de conciliations réussies)? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il des indicateurs mesurables pour comparer les performances réelles et prévues? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe-t-il des dispositifs pour évaluer l'impact du système sur la performance économique globale du pays? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système utilise-t-il au mieux les ressources humaines dont il dispose? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système utilise-t-il au mieux les ressources matérielles dont il dispose? .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- Les conciliations sont elles conduites dans un délai défini à compter de la date de notification du conflit (par ex., dans les 30 jours)?.....
- Les arbitrages sont ils conduits dans un délai défini à compter de la date de la demande (par ex., dans les 30 jours)?.....
- Des directives sont-elles définies pour la durée des procédures réelles de conciliation (par ex., 1 jour)? .....
- Sont-elles généralement suivies? .....
- Des directives existent-elles pour la durée des arbitrages? .....
- Sont-elles généralement suivies? .....
- Existe-t-il un système de gestion informatisée des dossiers?.....
- Le système de gestion des dossiers donne-t-il des informations en temps réel?.....

**Responsabilité** **Oui** **Non** **S/O**

- Le système est-il responsable vis-à-vis de ses parties prenantes et du public en général?.....
- Des dispositifs sont-ils en place pour garantir la responsabilité (par ex., engagements publics, code de déontologie, déclaration de mission, code de conduite, examens indépendant, conférences de presse)? .....
- Le système est-il responsable de l'utilisation faite des ressources dont il dispose? .....
- Le système est-il responsable de ses décisions mais également des processus de prise de décision?.....

### Accent mis sur la prévention

Oui Non S/O

Le système offre-t-il des services visant à encourager les travailleurs et les employeurs à adopter des approches consensuelles pour leurs conflits?.....

Le système donne-t-il des informations axées spécifiquement sur la prévention des conflits? .....

Le système anime-t-il des activités de formations auxquelles employeurs et travailleurs participent ensemble? ..

Le système donne-t-il des conseils sur les moyens de résoudre les conflits sur le lieu de travail? .....

Le système reçoit-il des informations sur les lieux potentiels de conflit de la part des inspecteurs du travail ou des agents gouvernementaux? .....

### Choix des services

Oui Non S/O

Le système propose-t-il les services suivants? .....

- Information .....
- Conseil .....
- Formation .....
- Enquête .....
- Établissement des faits .....
- Résolution conjointe de problèmes .....
- Conciliation .....
- Arbitrage .....
- Conciliation-arbitrage (Con-Arb) .....

Le système prévoit-il tous les types de conflits suivants?.....

- Droits existants .....
- Intérêts futurs .....



- Licenciement abusif .....
- Indemnité de licenciement .....
- Compression d'effectifs .....
- Période d'essai .....
- Discrimination .....
- Droits d'organisation .....
- Reconnaissance aux fins de négociation .....
- Interprétation des conventions collectives de négociation .....
- Divulgence d'informations .....
- Refus de négocier .....
- Pratiques de travail déloyales .....

**Gratuité des services**

Oui    Non    S/O

Le système propose-t-il des services de conciliation gratuits aux parties en conflit? .....        

Le système propose-t-il des services d'arbitrage gratuits? .....        

Le système dégage-t-il des revenus des services de conseil, de formation et d'information qu'il propose? .....        

Des droits de dépôts et des frais administratifs sont-ils facturés lorsqu'une partie soumet une demande pour des services de conciliation/médiation ou d'arbitrage? .....        

**Volontarisme**

Oui    Non    S/O

Dans son fonctionnement, le système propose-t-il une conciliation/médiation volontaire (c'est-à-dire acceptée par les deux parties)? .....        

Le système propose-t-il un arbitrage volontaire? .....

Le système prévoit-il que les parties acceptent un conciliateur/médiateur privé, payé par elles? .....

Le système prévoit-il que les parties acceptent un arbitre privé, payé par elles? .....

---

**Simplicité** **Oui Non S/O**

Les conflits sont-ils notifiés au moyen de formulaires pro forma? ...

- Si oui, des instructions sont-elles données pour aider les parties à les remplir? .....   
  - Les instructions sont-elles données dans plusieurs langues? .....
  - Ces formulaires sont-ils disponibles en ligne? .....

Les informations sont-elles communiquées selon un format adapté aux analphabètes? .....

Existe-t-il un système d'assistance téléphonique? .....

- Si oui, utilise-t-il des messages enregistrés? .....   
  - Les messages sont-ils dans plusieurs langues? .....
  - Un appelant peut-il parler effectivement à un agent pour obtenir de l'aide? .....
  - Un appelant peut-il choisir la langue à utiliser? .....

---

**Professionalisme** **Oui Non S/O**

Les agents/le personnel professionnel sont-ils recrutés par concours? .....

L'ensemble du personnel dispose-t-il d'une description de poste détaillée indiquant les tâches et la façon de les exécuter? .....

L'ensemble du personnel a-t-il reçu une formation initiale? .....



Les agents/le personnel professionnel ont-ils la possibilité de suivre des stages de recyclage et de remise à niveau? .....

Les managers dans le système ont-ils bénéficié d'une formation en gestion? .....

Les agents / membres du personnel professionnel ont-ils accès à l'auto-apprentissage sur leur temps de travail? .....

Existe-t-il un code comportemental / de conduite pour les agents / membres du personnel professionnel? .....

Ce code comporte-t-il des obligations juridiques? .....

Un système d'évaluation des performances du personnel a-t-il été mis en place? .....

Y a-t-il un système de parrainage pour aider le personnel moins expérimenté à développer ses compétences? .....

Le personnel à mi-temps est-il contraint de suivre une formation initiale? .....

Existe-t-il des critères de référencement des agents accrédités? .....

Y-a-t-il une formation initiale pour les agents accrédités? .....

Y-a-t-il des systèmes en place pour le déréférencement des agents accrédités? .....

---

**Innovation** **Oui** **Non** **S/O**

Existe-t-il des procédures de conciliation-arbitrage? .....

Des services de prévention des conflits (conseils, information, formation) sont-ils proposés aux entreprises? .....

Existe-t-il des services dédiés aux travailleurs ayant un statut spécifique (ex.: travailleurs domestiques, saisonniers, contractuels)?..

Les agents sont-ils formés aux «nouvelles» approches de la prévention et de la résolution des conflits?.....

Le système s'appuie-t-il sur l'informatique et les technologies de l'information?.....

- Si oui, sert-il à l'organisation de téléconférences avec les parties en conflit?.....
- À la formation du personnel?.....
- Au système de gestion des dossiers?.....
- Aux processus administratifs?.....

Le système accrédite-t-il des agents privés pour la conciliation/médiation et l'arbitrage?.....

Le système délègue-t-il des fonctions de conciliation/médiation à des comités de négociation ou à des entités similaires conjointes employeurs-syndicats?.....

---

**Indépendance** **Oui** **Non** **S/O**

Le système est-il indépendant du ministère du Travail (ou du ministère chargé des questions sur le travail)?.....

- Si oui, un organisme / une commission indépendant(e)a-t-il/elle été établi(e) par voie légale?.....

Dispose-t-il/elle de son propre conseil de gouvernance?.....

Le système est-il financé autrement que par l'État?.....

- Si oui, par des activités impliquant des honoraires de service?.....
- Dons?.....
- Subventions?.....
- Legs?.....
- Taxes?.....
- Projets?.....





- Si oui, le système est-il financé par les employeurs?  
(Hors honoraires de service)? .....
- Si oui, le système est-il financé par les syndicats?  
(Hors honoraires de service)? .....

---

**Ressources suffisantes** **Oui Non S/O**

Le système perçoit-il suffisamment de fonds pour atteindre ses objectifs à un niveau acceptable? .....

Concernant la demande en services, le système dispose-t-il de suffisamment de/ d' :

- personnel professionnel? .....
- personnel d'assistance? .....
- équipement (ordinateurs inclus)? .....
- moyens de télécommunication? .....
- moyens de transport? .....
- bureaux? .....

Le système dispose-t-il de salles dédiées aux procédures de conciliation/médiation et d'arbitrage? .....

---

**Confiance des usagers** **Oui Non S/O**

Le système réalise-t-il régulièrement des enquêtes de satisfaction clients? .....

Les syndicats soutiennent-ils publiquement le système? .....

Les organisations patronales soutiennent-elles publiquement le système? .....

Le système a-t-il reçu une récompense ou un prix d'honneur pour la qualité de ses services? .....

Le nombre d'entreprises ayant recours aux services de conseil, de formation et d'information du système est-il:

- Globalement en hausse? .....
- Globalement en baisse? .....

Le nombre de personnes ayant recours aux services de conciliation/médiation est-il:

- Globalement en hausse? .....
- Globalement en baisse? .....
- Relativement stable?.....

Le nombre de personnes faisant appel aux services d'arbitrage est-il:

- Globalement en hausse? .....
- Globalement en baisse? .....
- Relativement stable?.....

Le nombre de cas portés en justice (auprès d'une cour ou d'un tribunal) est-il:

- Globalement en hausse? .....
- Globalement en baisse? .....
- Relativement stable?.....

Le/la dirigeant(e) du système est-il/elle désigné(e) sur la base d'un concours? .....

Le/ la dirigeant(e) est-t-il/elle désigné(e) pour une période déterminée? .....

Le/la dirigeant(e) a-t-il/elle une responsabilité engagée auprès d'un conseil ou d'un organisme de gouvernance? .....

Auprès d'un ministre? .....



## Utiliser les directives

Les directives intègrent une série de questions fermées dont les réponses ne permettent pas l'évaluation complète d'un système de règlement des conflits. Les réponses **OUI**, **NON** ou **NON APPLICABLE** ne donnent qu'un aperçu général de l'état actuel du système. Un questionnaire de suivi comportant des questions ouvertes peut permettre d'obtenir des informations plus détaillées.

La liste de contrôle proposée peut être utilisée par :

- un individu ou une petite équipe intégré(e) au système de gestion des conflits;
- une équipe composée de personnes faisant partie du système de gestion des conflits ainsi que de représentants des organisations patronales et syndicales qui utilisent le service;
- un(e) consultant(e) indépendant(e).

L'évaluation peut être effectuée de manière informelle. C'est par exemple le cas lorsqu'un membre senior d'un système de gestion des conflits utilise la liste de contrôle pour procéder à une «évaluation documentaire». Dans ce cas, aucun entretien n'est réalisé et cette méthode permet de passer rapidement en revue le système afin de mettre en évidence les «avancées» et d'identifier dans les grandes lignes les points à améliorer.

Mais l'évaluation peut également prendre une tournure plus formelle et structurée, impliquer un plus grand nombre de personnes, demander plus de temps et aboutir à la préparation d'un rapport d'amélioration des performances. La conduite d'une évaluation plus formelle et structurée peut se dérouler comme suit :

**Étape 1** Les responsables seniors ou le conseil d'administration du système de résolution des conflits du travail jugent qu'une évaluation est nécessaire.

**Étape 2** Une petite équipe ou un groupe de travail composé(e) de représentants des usagers du service et éventuellement d'un acteur indépendant spécialisé dans la gestion des litiges est constitué(e).

- Étape 3** L'évaluation en cours et ses objectifs sont présentés au personnel du système concerné en insistant plus particulièrement sur l'amélioration des performances.
- Étape 4** Le groupe de travail prépare un planning présentant clairement les dates de début et de fin de l'évaluation, les personnes convoquées en entretien et à quel moment, etc.
- Étape 5** Le groupe de travail organise des entretiens, y compris avec des usagers du système, à l'aide de la liste de contrôle pour les entretiens réalisés avec le personnel du système de gestion des conflits et une série distincte de questions (voir ci-après) pour les entretiens avec les usagers/clients.

La liste de contrôle doit être complétée par un membre du groupe de travail et non pas remplie par la personne interrogée.

Les entretiens visent à valider les réponses OUI, NON et NON APPLICABLE mais doivent également servir à récolter des informations à l'aide de questions ouvertes lorsque des réponses plus détaillées sont nécessaires.

Les personnes chargées des entretiens doivent garder à l'esprit que ces derniers ne sont pas des interrogatoires, l'objectif principal étant de réunir des informations.

L'équipe doit profiter de cette occasion pour analyser le système en activité et, lorsque cela est possible, les conciliateurs/ médiateurs et arbitres «en action», le travail du personnel d'assistance, les formulaires et documents utilisés par le système, le système de gestion des cas, l'assistance téléphonique et les bureaux sur le terrain.

- Étape 6** L'équipe de travail se réunit afin de discuter des listes de contrôle complétées ainsi que des informations collectées pendant la phase d'observation.
- Étape 7** L'équipe de travail tente d'identifier les écarts de performance de manière systématique. Elle peut,



par exemple, classer les déficits de performance en fonction de leur importance (très important, important, peu important) et fournir en même temps des indications sur la facilité avec laquelle ces déficits peuvent être résorbés (facile, moins facile et très difficile). Cela pourrait permettre la création du tableau ci-dessous :

	Facile	Moins facile	Très difficile
Très important			
Important			
Peu important			

L'évaluation peut par exemple mettre en évidence l'absence d'un système de gestion des dossiers informatisé, montrer que le système papier existant est à la fois inefficace et inefficent et juger que cette problématique est très importante. En dépit de sa grande importance, cette problématique peut être extrêmement difficile à gérer en raison de contraintes budgétaires. Par conséquent, dans le tableau, elle serait classée dans la partie «Très important / très difficile»

**Étape 8** L'équipe de travail élabore un «Rapport d'amélioration des performances» mettant en avant les actions prioritaires et définissant les options à prendre en considération pour résorber les déficits de performance.

## Entretiens avec les usagers

L'exercice d'évaluation ne saurait être complet sans la contribution des usagers du système de résolution des conflits. Pour cela, il est possible d'utiliser un formulaire d'enquête composé de questions fermées, d'une échelle d'appréciation et de questions ouvertes à l'image de celui se trouvant ci-après mais qui soit néanmoins adapté aux circonstances locales.

Ce formulaire peut être utilisé par les organisations syndicales et patronales ainsi qu'à titre individuel par un travailleur ou un employeur.

- Nom (individu/organisation).....
  
- Combien de fois avez-vous eu recours aux services du système de gestion des conflits du travail au cours de l'année écoulée? .....
  
- Au cours de l'année écoulée, avez-vous fait appel aux services de prévention des conflits dont le but est d'améliorer les relations employeur-travailleur au niveau de l'entreprise?  
Oui  Non 
  - Si oui, quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des méthodes et processus employés par ces services?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  - Vis-à-vis des résultats obtenus?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  
- Au cours de l'année écoulée, avez-vous fait appel aux services de conciliation/ médiation?  
Oui  Non 
  - Si oui, quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des méthodes et processus employés par ces services?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  - Vis-à-vis des résultats obtenus?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait



- Au cours de l'année écoulée, avez-vous fait appel aux services d'arbitrage?  
Oui  Non 
  - Si oui, quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des procédures et processus employés par ces services?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  - Vis-à-vis des résultats obtenus?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  
- Au cours de l'année écoulée, avez-vous eu accès au site Internet du système?  
Oui  Non 
  - Si oui, quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des informations fournies?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  
- Au cours de l'année écoulée, avez-vous eu accès à l'assistance téléphonique du système?  
Oui  Non 
  - Si oui, quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis des services fournis?  
Très satisfait  Satisfait  Pas vraiment satisfait
  
- Dans l'ensemble, quels sont selon vous les principaux points forts du système? .....  
.....
  
- Quelles sont selon vous les principales faiblesses du système?  
.....  
.....
  
- Considérez-vous qu'il est préférable de recourir aux services de résolution des conflits proposés par le système plutôt que d'aller en justice?  
Oui  Non
  
- Pourquoi? .....  
.....
  
- Que suggérez-vous pour améliorer les services proposés par le système de résolution des conflits au travail? .....  
.....

## Les écarts de performance

L'objectif de l'exercice d'évaluation est d'aider à identifier les écarts de performance au sein du système de résolution des conflits au travail d'un pays donné. Selon les cas, ces écarts peuvent être structurels ou relatifs à la législation. D'autres concernent les mécanismes de consultation, les cibles et la portée des services, les procédures, les opérations, les informations, la gestion, le personnel et les ressources. Afin de résorber ces écarts, deux alternatives doivent plus particulièrement être prises en compte, à savoir:

- la revitalisation du système de résolution des conflits au travail; ou
- la création d'un nouveau système.

La question de la revitalisation du système existant est abordée dans le chapitre 3. La création d'un nouveau système tel qu'une commission indépendante ou un organisme similaire est traitée dans le chapitre 4.





Le changement est un processus qui doit nécessairement être encadré. Pour cela, il est fondamental de commencer par « dresser un bilan » et d'évaluer la situation actuelle avant de préparer des plans ou des stratégies visant à remplacer, restructurer, revitaliser, remanier ou réajuster.

La situation actuelle doit être évaluée de manière systématique et objective, de préférence en consultant les clients et usagers du système ainsi que les personnes chargées de sa gestion.

L'évaluation systématique et objective d'un système de résolution des conflits du travail se base sur les caractéristiques propres aux systèmes de prévention et de résolution efficaces existants dans différents pays ainsi que sur les principes de bonne gouvernance universellement reconnus.

L'évaluation en elle-même reste un véritable enjeu mais l'un des principaux défis consiste à définir les actions à mettre en œuvre dans le cas où le système ne s'avère pas assez performant. Si les écarts de performance décelés sont faibles, des améliorations peuvent être apportées grâce à la revitalisation et au réajustement. À l'inverse, si les écarts sont trop importants, des changements plus drastiques seront nécessaires, notamment une importante restructuration ou réorganisation.





## CHAPITRE 3

### Revitaliser un système existant de résolution des conflits du travail

La revitalisation . . . . .	62
La planification et la mise en œuvre du changement . .	64
La planification du changement . . . . .	67



# Revitaliser un système existant de résolution des conflits du travail

**D**ans le chapitre précédent, un outil de diagnostic servant à l'évaluation du niveau de performance d'un système de gestion des conflits d'un pays a été présenté.

*Cet outil peut être employé dans le but d'évaluer un système sous le contrôle d'un ministère, d'un département du Travail ou d'un organisme statutaire indépendant. Le processus d'évaluation a pour objectif d'identifier les secteurs pour lesquels les performances doivent être améliorées. Ce nouveau chapitre porte plus particulièrement sur l'amélioration des performances au sein d'un système existant de prévention et de résolution des conflits. Il s'applique aussi bien aux améliorations pouvant être apportées à un système rattaché à une administration gouvernementale en charge du travail qu'à un système indépendant.*



## La revitalisation

Le terme «revitaliser» signifie animer, remettre à jour, rénover, dynamiser et revigorer. Dans le cas présent, la revitalisation fait référence au renouvellement d'un système existant. Ce «système» peut être un ministère du Travail ou une autorité indépendante. La décision de revitaliser un système de résolution des conflits du travail est l'une des trois issues possibles du processus d'évaluation. Les trois possibilités sont énumérées ci-dessous:

- **Ne prendre aucune mesure.** L'évaluation objective et détaillée peut montrer que le niveau de performance du système de résolution des conflits du travail existant est adapté et qu'aucune amélioration n'est nécessaire. Pour un système disposant de ressources suffisantes et bien encadré, «l'absence de mesures» peut être adaptée. Toutefois, même lorsqu'un système est bon, des améliorations sont envisageables et «l'absence de mesures» suite à une évaluation peut suggérer:
  - un manque d'objectivité ou une consultation insuffisante dans le cadre du processus d'évaluation en lui-même:
  - un rejet du processus d'évaluation jugé inutile et non souhaitable par les décideurs:
  - une certaine forme de complaisance de la part des décideurs:
  - une approche de repli sur soi-même qui considère toute amélioration comme un frein:
  - la peur ou la réticence face au changement:
  - un manque de ressources faisant office d'excuse pour ne pas apporter les améliorations identifiées.
- **Revitaliser en procédant à des ajustements internes au système afin d'améliorer les services pour la clientèle sans restructuration ou réorganisation majeure.** Le mandat et les objectifs du système restent inchangés, la revitalisation portant essentiellement sur l'amélioration des processus existants plutôt que sur l'adoption de nouvelles dispositions institutionnelles. Une réorganisation peut être nécessaire mais il s'agit avant tout ici d'améliorer le fonctionnement d'une institution qui, au-delà des apparences,



reste relativement similaire.

La décision d'une revitalisation est prise lorsque le processus d'évaluation montre que certaines améliorations doivent être apportées mais que le système de résolution des conflits semble relativement bien fonctionner. Dans ce cas, les principales exigences en termes de bonne gouvernance et de performances institutionnelles sont satisfaites mais quelques changements pourraient être bénéfiques. Pour cela, le processus d'évaluation et l'identification des écarts de performance doivent servir à définir clairement les éléments à améliorer.

L'exercice d'évaluation peut par exemple préciser que:

- la conception et le mode de fonctionnement du système de gestion des conflits ne permettent pas une consultation suffisante des clients c'est-à-dire les employeurs, les syndicats et les travailleurs individuels;
- le nombre de conciliations réussies est anormalement faible;
- le système ne met pas suffisamment l'accent sur la prévention des conflits:
- les sentences rendues dans le cadre des arbitrages manquent de consistance;
- le système de gestion des dossiers est peu utilisé et difficile d'accès:
- le recours aux agents accrédités du secteur privé dans le cadre des activités de prévention et de résolution est insuffisant:
- il n'y a aucune approche systématique et planifiée pour la formation des fonctionnaires du ministère du Travail pour les activités de conciliation/médiation et d'arbitrage:
- le nombre de bureaux sur le terrain pour permettre au système d'intervenir dans tous les endroits souhaités est insuffisant:
- le service d'assistance téléphonique n'est pas assez exploité:
- les personnes souhaitant recourir aux services de conciliation/

médiation ne savent pas comment procéder.

Les changements nécessaires pour résorber les écarts de performance peuvent être mis en place au sein même du système de résolution des conflits. Pour cela, il convient d'étudier les procédures et dispositions opérationnelles. Cela n'implique ni changement politique de grande ampleur, ni révision législative, à l'exception éventuelle du recours aux agences privées pour les processus de prévention et de résolution des conflits où des interventions d'ordre législatif peuvent être requises.

- **Procéder à des changements fondamentaux.** Le processus d'évaluation peut mettre en évidence un niveau de performance largement insuffisant pour le système de résolution des conflits: les caractéristiques propres à la bonne gouvernance ne sont pas manifestes, les éléments représentatifs d'un système de gestion des conflits du travail «efficace» font défaut et des changements fondamentaux doivent être apportés. Dans ce cas, les carences ne peuvent être gérées au sein même du système et exigent une nouvelle vision, un nouveau mandat ainsi que de nouvelles dispositions opérationnelles étayés par les caractéristiques propres à la bonne gouvernance ainsi que les éléments et composantes démontrant l'efficacité du système de résolution des conflits. Cette problématique est abordée dans le chapitre 4.

## La planification et la mise en œuvre du changement

Les performances insuffisantes à améliorer via des initiatives de revitalisation doivent être examinées en détail avant la planification et la mise en œuvre d'actions spécifiques, comme expliqué dans l'exemple suivant. Toutes les problématiques, y compris celles qui semblent n'avoir qu'une faible importance, doivent être prises en considération en se posant les questions suivantes:

- Quels sont les faits relatifs au problème ou à la faiblesse concerné(e)?
- Que montre l'analyse de ces faits?





- Quelles sont les options existantes pour résoudre le problème ou résorber cette faiblesse?
- Quelle est la solution privilégiée pour résoudre le problème?
- Quelles sont les dispositions à prendre pour s'assurer que le problème ou la faiblesse a bien été résorbé(e)?

### Exemple:

**Le nombre de conciliations/médiations menées à bon terme par le système de résolution des conflits est anormalement faible.**

#### Faits

Quel est le taux de réussite réel des activités de conciliation/médiation au cours des 12 derniers mois (ex.25%)?

Quel est le niveau de performance ciblé (ex.60%)?

Quels sont les taux de réussite détaillés en fonction par exemple du lieu (circonscription, province, région), du type de conflit, du secteur d'activité, des catégories professionnelles ou des années d'expérience des conciliateurs/médiateurs?

Quel est le pourcentage des conciliations/médiations réussies ayant respecté les délais prescrits?

#### Analyse

Le niveau de performance ciblé est-il réaliste?

Le problème est-il plus marqué dans une ou plusieurs circonscriptions, provinces ou régions?

Le problème est-il d'une plus grande ampleur dans les zones où les conciliateurs / médiateurs inexpérimentés interviennent?

Le problème est-il propre à un secteur d'activité donné ou de nature plus générale? Que peuvent en dire les conciliateurs/médiateurs?

Quelles sont les revendications des représentants patronaux ou syndicaux? Les facteurs extérieurs (ex.: l'environnement économique) ont-ils de l'importance?

### Options

Planifier et mettre en place un programme pour les conciliateurs/médiateurs basé sur une évaluation détaillée des besoins en formation.

Préparer des supports documentaires pour les conciliateurs/médiateurs.

Désigner des conciliateurs / médiateurs expérimentés pour épauler les nouveaux.

Proposer des services de conseil confidentiels.

Revoir la performance ciblée à la baisse.

Mettre en place des sessions de débriefing.

Créer un système de récompenses (individuelles ou collectives) pour les bons résultats.

### Décision

Évaluer les besoins en matière de formation, concevoir et mettre en place un programme de formation puis désigner des parrains/marraines (éventuellement à mi-temps).

### Suivi

Contrôler le taux de réussite post-formation. En l'absence d'amélioration, réévaluer le problème et la solution. Ainsi, la formation aurait pu être la bonne solution mais elle a été mal conçue, mal organisée ou mal présentée. Le parrainage aurait également pu être intégré à la solution mais la sélection des personnes pourrait s'avérer difficile.

Identifier des "champions" parmi les employés qui auront en charge d'établir un système de suivi. afin d'établir et contribuer à un système de suivi officiel.

L'exemple ci-dessus montre que lorsqu'un déficit de performance est identifié de manière générale, une étude plus détaillée est nécessaire avant que des actions puissent être mises en place pour le réduire.

Quelle que soit l'action menée, il est évident qu'une planification, un déploiement et un suivi calculés sont nécessaires. Il est toujours facile d'affirmer que «la formation améliorera nos performances», que «les ordinateurs feront toute la différence», que «des systèmes d'information optimisés nous seront utiles» et «qu'un recrutement de personnel supplémentaire résoudra nos problèmes».



Pourtant, comme le montre le processus d'évaluation, chaque initiative de changement implique une planification mesurée et la désignation d'une personne attitrée pour encadrer le déploiement du processus et sa mise en place.

## La planification du changement

Si l'exercice d'évaluation ainsi que l'enquête et l'analyse s'y rattachant montrent que des améliorations sont nécessaires, le processus pour la planification du changement diffèrera en fonction de l'ampleur de ce dernier. Deux exemples sont présentés ci-après, à savoir la planification d'une activité de formation pour les conciliateurs / médiateurs et la planification de la mise en place d'un système de gestion des dossiers informatisé pour le règlement des conflits du travail.

### La formation des conciliateurs/médiateurs

Un projet de formation pour les conciliateurs/médiateurs peut se matérialiser sous forme d'un plan d'action servant à identifier les objectifs visés, les acteurs concernés, les actions à mettre en œuvre et quand, les indicateurs de succès et les ressources nécessaires.

#### *Plan d'action: exemple*

**Objectif:** Planifier, conduire, mettre en œuvre et assurer le suivi d'une formation de 5 jours pour les conciliateurs/médiateurs afin de leur apporter toutes les connaissances et compétences nécessaires pour leur permettre de gérer tous les aspects du processus de conciliation / médiation de manière plus efficace et efficiente.

Étapes	Acteurs	Autres	Quand	Commentaires
Étape 1				
Étape 2				
Étape 3				
Étape 4				
Étape 5				
Étape 6				
Étape 7				
Étape 8				
Étape 9				
Étape 10				
Ressources nécessaires				
Indicateurs de succès				

Parmi **les étapes** à mettre en œuvre, on peut citer par exemple:

- fixer le nombre de participant(e)s;
- identifier les participant(e)s;
- désigner le responsable de la formation;
- préciser les objectifs spécifiques de formation (ex.: Que sauront faire les participant(e)s après la formation?);
- préparer le programme de la formation (objectifs, contenu, méthodologie);
- préparer un planning de formation détaillant tous les éléments présentés en fonction des modules;
- identifier les personnes ressources clés;



- préparer les supports de formation notamment les documents à distribuer, les exercices, les jeux de rôle;
- trouver un endroit pour la formation adapté avec des zones dédiées au travail de groupe;
- obtenir l'équipement de formation (lecteurs médias, ordinateurs, tableaux blancs et à feuillets mobiles);
- mettre à disposition des boissons et rafraîchissements pour les pauses;
- assurer la formation en elle-même;
- évaluer les réactions vis-à-vis de la formation (en fin de formation ou éventuellement à la fin de chaque journée);
- évaluer les performances quelques semaines/mois après la formation afin de voir si les participant(e)s sont plus efficaces et efficients;
- évaluer l'impact quelques mois après la formation afin de déterminer si le système de conciliation/médiation s'est amélioré dans son ensemble;

**Les indicateurs de succès** peuvent être:

- les notes attribuées pour tout exercice ou test réalisé pendant la formation;
- le niveau de participation pendant la formation;
- le nombre de réactions positives après l'évaluation;
- les commentaires positifs de la part des participant(e)s quelques temps après la formation;
- les taux de réussite en conciliation/médiation avant et après la formation;
- le nombre de réponses positives dans le cadre des enquêtes de satisfaction clients;
- le rapport des parrains/marraines.

De toute évidence, les activités de formation doivent être sérieusement planifiées pour obtenir les résultats escomptés en termes de performance. Les coûts de formation vont au-delà des dépenses directes pour l'activité en elle-même. En outre, les participant(e)s ne sont pas disponibles pendant la formation pour assurer leurs tâches habituelles et ne contribuent donc pas à la productivité. Cependant, une planification encadrée permet de s'assurer que les bénéfices de la formation sont plus importants que les coûts et que chaque activité constitue une «valeur ajoutée».

La question de la formation est également abordée dans le chapitre 6.

## **Le système de gestion de dossiers informatisé**

L'informatisation d'un système de règlement des conflits du travail implique une planification plus détaillée que pour une action isolée telle que celle décrite précédemment. En effet, une proposition de projet précise doit être faite. Elle doit présenter des objectifs clairs, les apports et résultats escomptés, les activités, les ressources nécessaires, le planning ainsi que les dispositions relatives à la gestion et au suivi. Un projet d'une telle envergure exigera également la préparation et le déploiement de plusieurs plans d'action pour des activités spécifiques inscrites dans le cadre du projet global avec, par exemple, le développement de logiciels la mise à disposition d'équipements, la formation du personnel et le suivi du système. Des informations complémentaires sur les systèmes informatisés de gestion des conflits figurent au chapitre 6.

Pour ce type de projet, la proposition peut être articulée comme suit:

### ***Contexte et justification***

Cette partie doit traiter du système actuel de gestion des conflits et mettre en avant ses principaux défauts. Les avantages d'un système informatisé doivent être détaillés. Il convient également d'évoquer l'impact que le système informatisé de gestion des conflits pourrait avoir sur les performances en général.



Dans cette partie, les problèmes ciblés par le projet doivent être présentés brièvement afin de convaincre les décideurs de la nécessité du changement et de démontrer comment le nouveau système sera bénéfique pour les clients et usagers.

### ***Durée***

Cette partie doit définir la durée du projet et la date de lancement proposée. La transformation d'un système de gestion traditionnel des dossiers en un système informatisé peut prendre beaucoup de temps en fonction du volume des dossiers à traiter et de la quantité d'informations à intégrer.

### ***But et objectifs***

Cette partie doit présenter le but du système informatisé dans les grandes lignes, notamment les objectifs qui auront été atteints une fois le projet arrivé à terme. Voici quelques exemples de phrases types sur «les objectifs fin de projet»:

- «un système de gestion complètement informatisé sera conçu puis testé avant de devenir pleinement opérationnel»;
- «tous les agents seront formés à l'utilisation de ce nouveau système»;
- «tous les bureaux locaux seront équipés d'ordinateurs adaptés et pourront accéder à et intégrer des informations depuis et vers une base de données centrale».

L'énoncé des objectifs doit être étayé par des indicateurs de performance qui serviront à déterminer si lesdits objectifs ont été atteints. En principe, ces indicateurs doivent être mesurables et porter sur des données telles que le nombre d'ordinateurs achetés et installés, d'agents formés ainsi que de dossiers traités par le système.

La définition des objectifs propres au projet est non seulement importante pour encadrer sa mise en place mais également pour le processus d'évaluation qui permet de comparer les résultats réels et les prévisions.

## ***Produits et activités***

L'atteinte des objectifs fixés implique nécessairement des produits. Ces derniers correspondent aux résultats planifiés du projet, chaque produit étant étayé par un certain nombre d'activités censées garantir sa viabilité. Par conséquent, les objectifs sont liés à des produits eux-mêmes rattachés à des activités.

Par exemple, si l'un des produits attendus est que «200 agents soient formés pour apporter et exploiter des informations sur les dossiers traités par le système», plusieurs activités doivent être mises en place telles que:

- la planification d'un programme de formation;
- la préparation des guides opérationnels;
- l'organisation d'une formation;
- la mise en place d'une assistance pour le suivi;
- le contrôle des performances.

Les produits doivent être présentés selon un enchaînement logique. Ainsi, la mise en place d'une formation en informatique doit intervenir après la conception et le test du système informatisé de manière à ce que la formation ait la pertinence requise.

## ***Ressources nécessaires***

Les produits impliquent le déploiement d'activités qui nécessitent elles-mêmes la mobilisation de ressources. Pour chaque produit attendu et les activités s'y rattachant, une estimation des coûts pour des éléments tels que les coûts de formation, l'achat de matériel informatique, le développement de logiciels, les honoraires des consultants, le coût des transports locaux est nécessaire. En effet, les coûts doivent faire l'objet d'une estimation pour chaque poste de dépense affecté au développement d'une activité pour un produit donné.

Le budget du projet doit normalement faire l'objet d'une présentation annuelle en veillant à distinguer le capital des dépenses courantes. Le montant total des coûts prévisionnels, intégrant éventuellement





une marge pour les imprévus, doit être clairement détaillé. Les estimations budgétaires doivent être aussi précises que possible afin de venir appuyer efficacement l'évaluation coûts-avantages du projet proposé et d'aider les décideurs à déterminer si la valeur affectée à chaque poste de dépense est recevable.

### ***Gestion et suivi***

La proposition de projet doit exposer clairement le mode de gestion choisi. En principe, un chef de projet doit être désigné et soutenu dans sa tâche par une équipe ou un groupe de travail composé de représentants d'employeurs et de travailleurs ainsi que de spécialistes des systèmes informatisés.

Le chef de projet peut soit être issu directement du système de résolution des conflits du travail, soit avoir été recruté spécialement pour l'occasion. Le recrutement externe est une source de coûts supplémentaires pour le projet mais permet de recruter un spécialiste ayant l'expérience requise.

Le chef de projet et le groupe de travail doivent veiller à ce que le développement du nouveau système informatisé n'entraîne pas une interruption des services proposés. L'enregistrement manuel des données ainsi que le développement d'un système informatisé peuvent se dérouler simultanément et un projet de changement devra nécessairement être préparé et mis en place afin de garantir un fonctionnement continu des services de règlement des dossiers du travail.

### ***Rédaction d'un rapport***

Le chef de projet doit normalement préparer un rapport de projet initial dans un délai de 3 à 6 mois suivant le lancement du projet afin de permettre aux décideurs dossiers et aux fournisseurs de ressources d'être informés des avancées. Des rapports réguliers sur l'avancement devront ensuite être remis en mettant en avant les succès, les résultats, les faiblesses et les difficultés à surmonter.

## ***Évaluation***

Le chef de projet et le groupe de travail sont chargés du suivi quotidien du projet afin de vérifier que toutes les activités sont mises en place comme prévu dans un délai acceptable, que les contraintes budgétaires sont respectées et que les résultats escomptés sont atteints.

Outre le suivi continu du projet, il est intéressant de réaliser une évaluation à mi-parcours afin de vérifier que le projet est bien en place et que son objectif global ou résultat final est en bonne voie. Ce travail peut être réalisé par un auditeur indépendant ou par une équipe qui pourra prodiguer des conseils sur certaines problématiques du projet ou suggérer des idées pour assurer une meilleure mise en place de ce dernier.

Une évaluation de fin de projet peut également être réalisée en lien avec les retombées et les impacts. Elle peut permettre de s'assurer que le système informatisé de gestion des dossiers est efficace et efficient et qu'il permet d'obtenir les bénéfices pour lesquels il a été conçu.



L'amélioration des performances d'un système de règlement des conflits existant est possible grâce à une revitalisation, à condition que les changements soient bien réels et ne servent pas simplement de camouflage, qu'ils soient correctement planifiés et mis en œuvre avec un engagement concret et de l'énergie.

Un programme de formation bien planifié, l'informatisation des systèmes manuels en place, la redéfinition des modalités et la rationalisation des procédures, une gestion améliorée, une communication renforcée et de meilleures relations socio-professionnelles au sein même du système peuvent faire toute la différence et améliorer la qualité de service pour les clients. À l'exception de l'informatisation, les changements requièrent peu de ressources et sont possibles grâce à une meilleure exploitation des ressources d'ores et déjà présentes au sein du système.

Toutefois, si le système ne propose pas des services significatifs à ses clients, que les employeurs et les travailleurs ont perdu leur confiance en lui, et qu'il ne se fixe pas une mission et une vision claires, la revitalisation ne suffira pas. Un changement beaucoup plus approfondi est nécessaire.





## CHAPITRE 4

### Mettre en place une autorité indépendante

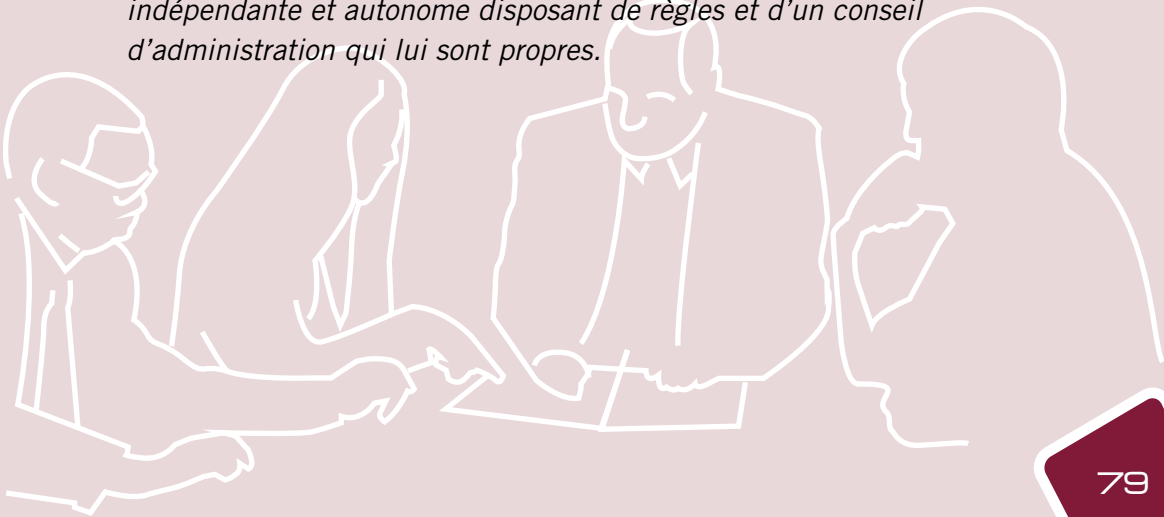
Les orientations politiques . . . . .	<b>80</b>
Mettre en place une politique indépendante :	
Définir une politique adaptée . . . . .	<b>81</b>
Prendre l'initiative :	
Qui entamera le processus de changement ? . . . . .	<b>95</b>
Les dispositions légales . . . . .	<b>96</b>
Un organisme indépendant :	
Structure et opérations . . . . .	<b>110</b>



# Mettre en place une autorité indépendante

**D**ans le chapitre précédent, nous avons abordé la question de l'amélioration du niveau de performance grâce à la revitalisation et au renforcement d'un système de gestion des conflits existant.

*La revitalisation désigne le fait d'agir différemment – en animant, en insufflant de l'énergie, en stimulant, en rajeunissant – sans toutefois procéder à une restructuration ou à une réorganisation majeure. La politique et les règles appliquées restent globalement inchangées et les améliorations dépendent du renforcement des ressources, de la formation et des activités liées, de l'informatisation et de la modification des procédures et systèmes existants. Le changement est progressif et évolutif mais est généralement insuffisant pour régler les problèmes fondamentaux. Le présent chapitre aborde les actions à mettre en œuvre lorsque la revitalisation ne suffit pas pour atteindre les performances requises et que la nécessité d'un changement plus en profondeur est admise. Il vise à proposer des pistes de réflexion aux décideurs qui souhaitent remplacer un système public de gestion des conflits du travail que l'on retrouve dans tous les ministères du travail par une autorité indépendante et autonome disposant de règles et d'un conseil d'administration qui lui sont propres.*



Dans certains cas, le processus d'évaluation montre que la revitalisation ne suffira pas pour faire face aux déficits de performance. Une restructuration majeure est alors requise, ce qui signifie que le système de gestion des conflits doit être réaménagé en profondeur en agissant non seulement différemment mais en proposant aussi différentes opérations. Dans ce cas, le changement devient général plutôt que partiel, plus révolutionnaire qu'évolutif puisqu'il implique la création de nouvelles institutions et l'adoption de nouvelles dispositions et procédures étayées par des politiques et règles adaptées.

## Les orientations politiques

Un changement aussi profond et révolutionnaire exige obligatoirement de nouvelles orientations politiques. La notion de «politique» peut ici prêter à confusion. Dans certains cas, elle fait référence aux procédures et règles opérationnelles comme par exemple une politique d'entreprise relative aux règles d'hygiène, de santé et de sécurité, à la discipline et au harcèlement sur le lieu de travail. À ce niveau, la politique se focalise alors sur les règles en vigueur et les sanctions à appliquer lorsque celles-ci ne sont pas respectées.

Dans d'autres cas, la politique est ramenée strictement au rang de la réglementation: prenez connaissance des règles et la politique s'impose d'elle-même.

Cependant, dans le cas présent, la politique fait référence aux énoncés d'intentions servant de directives aux actions futures. Les politiques ne revêtent en elles-mêmes aucune obligation légale. Elles impliquent le déploiement d'interventions spécifiques afin que les intentions se transforment en changements comportementaux au sein des institutions concernées et de la part des individus ciblés.

Le changement en profondeur du système de gestion des conflits du travail d'un pays requiert l'adoption de directives politiques justes et conçues en étroite collaboration avec l'ensemble des parties prenantes afin d'aboutir à l'élaboration d'un document politique expliquant pourquoi les changements sont nécessaires, quels sont ceux qui sont prévus et comment ils seront instaurés. Une fois finalisé et validé, le





document politique devra, dans la majorité des cas, faire l'objet d'interventions législatives spécifiques – avec l'adoption de nouvelles lois ou des amendements aux lois existantes – afin de s'assurer que les intentions politiques soient mises en pratique.

## Mettre en place une autorité indépendante: définir une politique adaptée

Afin de réformer et restructurer en profondeur le système de règlement des conflits du travail d'un pays donné avec la création d'un nouvel organisme, il faut définir une ligne politique claire. En règle générale la nouvelle commission ou autorité indépendante et autonome reprend les fonctions de prévention et de règlement des conflits du travail du ministère dédié en changeant de vision, de mission et de dispositions.

La préparation du document politique stratégique justifiant la création d'une autorité indépendante doit intégrer les éléments suivants:

**Le contexte**

**Le but et les objectifs**

**Les éléments politiques**

**La structure et l'organisation**

**Les dispositions opérationnelles**

**Les implications en termes de ressources**

**Les dispositions transitoires**

### Le contexte

Cette partie du document politique stratégique doit indiquer pourquoi le changement est nécessaire. Elle doit comporter:

- une courte présentation des dispositions existantes;
- les faiblesses et défauts des dispositions existantes, y compris les informations factuelles et anecdotiques (ex.: la prédominance

des décisions de justice ainsi que leurs coûts et retards, la nature antagoniste des procédures judiciaires, le faible taux de réussite de la conciliation/médiation, la priorité donnée aux règlements plutôt qu'à la prévention);

- l'importance de la prise de décision basée sur le consensus via la négociation aussi bien pour la prévention que pour la résolution des conflits;
- l'importance de services de conciliation/médiation et d'arbitrage efficace distincts des tribunaux, non seulement pour la résolution des conflits mais aussi pour leur contribution aux avancées économiques et sociales;
- les avantages économiques d'un système efficace de résolution des conflits du travail pour une nation et ses entreprises ainsi que l'importance de la bonne gouvernance et du respect des caractéristiques clés de cette dernière;
- l'importance des bonnes pratiques relatives aux systèmes de résolution des conflits et du respect de leurs éléments clés.

La partie du document politique stratégique dédiée au contexte peut notamment insister sur la nécessité de créer des environnements de travail efficaces via de nouvelles approches de prévention et de résolution des conflits afin de renforcer la productivité et la rentabilité des entreprises, incitant de ce fait les employeurs à soutenir les nouvelles approches proposées.

## Le but et les objectifs

Cette partie du document politique stratégique doit préciser les objectifs généraux de la politique déployée ainsi que les retombées escomptées avec sa mise en place.

**Le document stratégique peut par exemple contenir un énoncé comme suit:**

*Le but principal de cette politique est de restructurer et réformer le système de résolution des conflits national via la création d'une nouvelle institution portant le nom de «Commission et de conciliation et d'arbitrage» financée par l'État mais néanmoins indépendante de*



*tout parti politique, des syndicats, des organismes patronaux ou des entreprises et orientée vers la prévention et la résolution de conflits de tous types dans les secteurs public et privé dans le respect des principes universels caractéristiques de la bonne gouvernance, favorisant de ce fait l'évolution de l'économie nationale et de l'harmonie sociale.*

(Bien entendu, la notion d'organisme indépendant est propre à chaque pays. Dans le cas présent, l'appellation «Commission de conciliation et d'arbitrage» est utilisée à titre d'exemple et ne revêt aucun caractère prescriptif).

**Concernant les objectifs propres à la politique, il est possible de faire référence aux éléments suivants:**

Plus précisément, une mise en place efficace de cette politique doit permettre de:

- s'assurer que les employeurs et les travailleurs assument plus de responsabilités dans le cadre de la prévention et de la minimisation des conflits sur le lieu de travail;
- inciter les employeurs et les travailleurs à résoudre leurs conflits et leurs désaccords via le consensus et la négociation sans l'intervention de tierces parties;
- vérifier que les parties en conflit peuvent accéder librement et sur la base du volontariat à la conciliation/médiation ainsi qu'aux services attachés afin de les aider à régler leurs différends;
- s'assurer qu'en cas d'échec de la conciliation/médiation, les parties en conflit ont accès à des services impartiaux d'arbitrage pour étudier leur cas et rendre une décision;
- fournir une accréditation aux agences et individus du secteur privé afin qu'ils/elles puissent intervenir au niveau des services de prévention et de résolution des conflits;
- vérifier que les travailleurs et employeurs de l'ensemble du pays ont un accès direct aux services fournis par le système de gestion des conflits du travail.

L'énoncé du but et des objectifs doit avant tout se focaliser sur des éléments réalistes et atteignables. Par exemple, un document politique stratégique qui affirme ou sous-entend que tous les conflits du travail

seront résolus grâce aux changements proposés a toutes les chances d'être vivement critiqué et jugé irréaliste ou purement spéculatif.

## Définitions de la vision et de la mission

Un document politique stratégique peut éventuellement énoncer la vision et la mission de l'institution. En principe, cela doit se faire ultérieurement de manière à ce que le conseil d'administration et le directeur/la directrice de la commission puissent jouer un rôle fondamental dans la préparation desdits énoncés.

La **vision** est un énoncé écrit, habituellement simple et court, qui mentionne les aspirations de l'institution, ce vers quoi elle tend, l'image qu'elle a d'elle-même et qu'elle souhaite renvoyer aux autres.

### **La vision du service de conseil, de conciliation et d'arbitrage du Royaume-Uni est la suivante:**

- Être l'organisme britannique numéro un pour le bien-être au travail et la motivation du personnel.

### **La Commission pour la conciliation, la médiation et l'arbitrage d'Afrique du Sud a la vision suivante:**

- Être le premier organisme de gestion et de résolution des conflits au travail.

La **mission** explicite les raisons d'être d'une organisation ou d'une institution et le but ultime de ses actions. Elle peut également servir à déterminer la base sur laquelle les performances seront évaluées.

### **La Commission pour la conciliation, la médiation et l'arbitrage d'Afrique du Sud a la mission suivante:**

- L'objectif de la Commission est de promouvoir la justice sociale et le développement économique dans le monde professionnel afin de devenir la meilleure organisation de gestion et de résolution et d'obtenir toute la confiance des partenaires sociaux.



**La mission de la Commission nationale du travail (Ghana) est la suivante:**

- Développer et entretenir un environnement professionnel paisible et harmonieux via l'utilisation de pratiques de résolution des conflits efficaces, la promotion de la coopération entre les acteurs du marché et le respect mutuel de leurs droits et obligations.

L'énoncé de la mission sert à identifier les responsabilités fonctionnelles générales de l'institution et donc à fournir l'élément de fondation essentiel à la création des structures et des dispositions opérationnelles pour accompagner ses activités.

## Éléments politiques

Le document politique stratégique doit préciser les intentions de la nouvelle institution. Parmi les éléments politiques figurent:

### ***La prévention et la résolution des conflits sur le lieu de travail***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui doit:

- aider à développer une relation de confiance entre les employeurs et les travailleurs;
- encourager et soutenir les organisations d'employeurs et les syndicats afin qu'ils développent cette base de confiance;
- donner des informations et des conseils afin de mettre en place des mécanismes viables d'échange d'information et de consultation sur le lieu de travail.
- fournir des informations, des conseils et une formation sur les approches basées sur le consensus pour la prise de décision et le partage des pouvoirs au travail avec un accent important sur la négociation collective;
- proposer des conseils sur la préparation de documents politiques stratégiques dans des domaines spécifiques tels que la non-discrimination, le harcèlement et l'intimidation, la gestion des réclamations;

- fournir des informations et des conseils sur des questions liées au genre et pouvant être abordées sur le lieu de travail via des processus de négociation collective et de consultation;
- inciter les travailleurs et les employeurs à participer ensemble à des activités de formation;
- faciliter la résolution conjointe des problèmes ainsi que la conduite d'enquêtes et d'études pour éviter que le processus de négociation ne tombe dans l'impasse;
- faciliter par tous les moyens possibles son mandat qui est que les conflits sur le lieu de travail soient résolus par les parties elles-mêmes.

### ***La conciliation/médiation des conflits***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- mettre en place des systèmes permettant le renvoi en conciliation/médiation de tous types de conflits à l'exception de ceux sortant de sa juridiction (tels que les litiges commerciaux);
- proposer des conseils de pré-conciliation/médiation afin de filtrer tous les conflits se trouvant hors juridiction du service de conciliation/médiation;
- proposer des services de conciliation/médiation volontaires et gratuits pour les parties en conflit;
- vérifier que les prestations de conciliation/médiation sont assurées par des conciliateurs/médiateurs compétents afin de résoudre un maximum de conflits à ce stade;
- s'assurer que l'affectation de conciliateurs/médiateurs tient compte des caractéristiques démographiques du pays, notamment de l'équilibre entre hommes et femmes.

### ***L'arbitrage des conflits***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:



- mettre en place des systèmes permettant aux parties en conflit de demander un arbitrage des conflits non résolus au stade de la conciliation/médiation;
- proposer des services d'arbitrage qui soient relativement informels, moins procéduriers et plus rapides que les procédures judiciaires;
- proposer des passages en «conciliation-arbitrage» pour qu'en cas d'échec de la conciliation, un arbitrage soit immédiatement organisé par la suite (si possible dans la même journée) dans le cadre du processus «une séance, deux étapes»;
- vérifier que les arbitrages sont assurés par des arbitres qualifiés, impartiaux et neutres;
- s'assurer que la nomination des arbitres soit démographiquement représentative de la population du pays.

### ***Les secteurs public et privé***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- proposer des services de prévention et de résolution des conflits pour les services public et privé (y compris pour les services gouvernementaux et les organismes légaux);
- déterminer si l'organisme indépendant doit être structuré et doté d'un personnel adapté en fonction des intérêts propres au secteur public;
- déterminer si l'organisme indépendant doit être structuré et doté d'un personnel adapté en fonction des intérêts propres à des secteurs d'activité spécifiques du secteur privé (ex.: l'exploitation minière, le domaine maritime, la fabrication de vêtements).

### ***Les unités de négociation***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- encourager le développement d'unités de négociation en fonction

des industries, des secteurs ou des régions. Ces unités doivent être composés de représentants des employeurs et des salariés habilités à résoudre des conflits relevant de la négociation collective pour une industrie, un secteur, une région en particulier;

- mettre en place un système d'accréditation pour ces unités de négociation en leur permettant de fournir les mêmes services que la commission pour une industrie, un secteur, une région en particulier.

### ***L'implication du secteur privé***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- soutenir la contribution des acteurs du secteur privé à la gestion des conflits via un système d'accréditation et de renouvellement d'accréditation validé par le conseil d'administration de la commission;
- proposer une grille d'honoraires à régler aux conciliateurs/médiateurs et arbitres privés par les parties en conflit;
- demander aux conciliateurs/médiateurs et arbitres privés d'adhérer à un code de conduite semblable à celui imposé aux conciliateurs/médiateurs et aux arbitres de la commission.

### ***Les dispositions relatives aux emplois atypiques***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- proposer des services de résolution des conflits à l'ensemble des travailleurs, y compris ceux dont les conditions de travail sont atypiques tels que les travailleurs indépendants, les travailleurs domestiques, les travailleurs agricoles, les vendeurs ambulants et autres lorsque l'existence d'une relation employeur-travailleur est évidente.





### ***Les services sur l'ensemble du territoire***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- s'assurer que ses services sont disponibles au niveau national avec la mise en place de bureaux locaux, provinciaux et régionaux selon le cas;
- proposer des services mobiles et technologiquement innovants aux travailleurs et employeurs dans les zones du pays où les bureaux de la commission ne sont pas encore accessibles.

### ***Les questions de genre***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- garantir, dans la mesure du possible, une représentation paritaire au sein de son conseil d'administration;
- assurer un équilibre raisonnable dans la représentation hommes-femmes pour la nomination des conciliateurs/médiateurs et des arbitres;
- tenir compte de la parité pour l'accréditation des unités de négociation et des opérateurs issus du secteur privé;
- vérifier que la question de l'égalité des genres est bien abordée dans l'ensemble de ses activités d'information, de conseil et de formation ainsi que dans le cadre des procédures de conciliation/ médiation et d'arbitrage;
- développer et entretenir des relations avec les ministères et les agences gouvernementales ainsi que les associations civiles chargées des questions de genre.

### ***Le conseil d'administration***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- avoir un conseil d'administration largement représentatif défini par la législation qui précisera qui sera en charge de la nomination de ses membres;
- avoir un(e) président(e) du conseil d'administration et indiquer la marche à suivre pour la nomination de ce dernier/ cette dernière;
- dans la législation définir les critères d'éligibilité des membres ainsi que les responsabilités du conseil qui pourrait, par exemple, s'assurer que la commission respecte les normes de gouvernance des entreprises, exploite à bon escient les fonds qui sont à sa disposition, agit avec efficacité et efficacité dans le respect de sa vision et de sa mission.

### ***Le directeur / la directrice***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- avoir un directeur / une directrice comme dirigeant(e) et préciser qui est chargé de sa nomination;
- spécifier les droits et devoirs de son directeur / sa directrice dans la législation;
- préciser la durée du mandat de son directeur / sa directrice.

### ***Rapport et transparence***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- préparer les rapports (trimestriels et semestriels) de ses activités au format papier et électronique;
- préparer un rapport annuel de ses activités intégrant une déclaration d'audit de ses revenus et dépenses qui doit être déposée au Parlement;



- s'engager dans des activités de sensibilisation et de publication conformément aux directives fixées par le conseil d'administration et cohérentes quant au respect des règles de confidentialité.

### ***Administration du travail***

Pour cet élément politique, des références doivent être faites au rôle de la commission qui peut:

- développer et entretenir des relations avec d'autres composantes du système d'administration du travail, notamment celles qui ont un rapport avec la prévention des conflits (ex.: l'inspection du travail).

### ***Structure et organisation***

Le document politique stratégique doit fournir des directives sur la composition et le fonctionnement du conseil d'administration afin de superviser le travail de la commission, d'assurer un suivi de l'ensemble de ses performances en lien avec son mandat et de vérifier que l'organisme applique les règles de bonne gouvernance.

Il peut également faire référence à la nécessité de définir le conseil d'administration ou le conseil de l'organisme indépendant par voie légale. Il peut notamment faire état:

- de l'importance de l'existence d'un conseil d'administration indépendant;
- des suggestions concernant la composition des membres du conseil d'administration avec une représentation paritaire entre les membres issus du gouvernement, les employeurs et les travailleurs ainsi que les spécialistes des relations professionnelles;
- d'un engagement en faveur d'une représentation démographique représentative du pays au sein du conseil d'administration;
- des dispositions relatives à la nomination des membres du conseil d'administration et de son/sa président(e);
- des responsabilités du/ de la président(e), notamment à l'égard des obligations d'établissement de rapports financiers;

- des dispositions relatives à la nomination du directeur / de la directrice et de son adjoint(e) à la tête de l'organisme indépendant;
- du rôle du conseil dans la nomination des conciliateurs/ médiateurs, arbitres et autres membres du personnel de l'organisme indépendant;
- du rôle du conseil d'administration dans la préparation de l'énoncé de la vision et de la mission ainsi que des projets stratégiques de l'organisme indépendant.

Le document politique stratégique doit indiquer si l'organisme indépendant doit être doté d'une structure décentralisée avec la création de bureaux locaux dans différentes zones et préciser si des services mobiles seront proposés aux usagers résidants dans les endroits les plus reculés.

Il doit également faire référence aux services nécessaires pour soutenir la structure en termes de ressources financières, humaines et administratives, appel d'offres et de services d'information.

Une référence particulière peut également être faite à l'importance de la technologie informatique avec l'Internet, l'intranet, les SMS et les courriels afin de conférer à l'organisme une image moderne, progressiste et tournée vers les usagers.

## Les dispositions opérationnelles

La politique peut mentionner les dispositions opérationnelles destinées à être développées et intégrées ultérieurement à la législation et aux procédures internes. Ces dispositions peuvent inclure notamment:

- les procédures que doivent suivre les employeurs et les travailleurs lorsqu'ils font appel aux services de conseil et de formation;
- les procédures et les systèmes à employer – y compris les formulaires – pour signaler un conflit et faire une demande de conciliation/médiation;
- les procédures relatives à la pré-conciliation/médiation;
- les procédures à suivre à l'issue d'un processus de conciliation/médiation que celui-ci ait abouti ou non;



- les procédures pour faire appel aux services d'arbitrage, y compris les formulaires;
- la préparation de la sentence arbitrale en précisant les cas restrictifs pour lesquels une procédure d'appel est envisageable;
- les procédures à appliquer pour la «conciliation-arbitrage»;
- les procédures et dispositions relatives à l'accréditation des unités de négociation et leur champ opératoire;
- les procédures et dispositions relatives à l'accréditation des agents privés proposant des services de conciliation et d'arbitrage.

Outre les aspects propres aux procédures opérationnelles, la politique peut également faire référence aux grandes problématiques opérationnelles d'application générale. On peut notamment citer:

- le code de conduite / comportemental du personnel, y compris les conciliateurs/médiateurs et arbitres à temps complet ou partiel ainsi que les agents privés accrédités;
- les indicateurs et cibles de performance pour les conciliateurs/médiateurs et les arbitres ainsi que pour l'ensemble du système de gestion;
- les qualifications et exigences en termes de formation pour tous les conciliateurs/médiateurs et arbitres, y compris les agents privés accrédités;
- le système informatisé de gestion des dossiers qui permet d'accéder en temps réel à des informations sur chaque cas soumis à la commission.

## Les implications en termes de ressources

Le document politique doit expliquer clairement que, bien que la commission soit un organisme autonome indépendant, elle reste financièrement dépendante de l'État. L'engagement pris par le gouvernement de financer la commission en fonction de ses prévisions budgétaires annuelles, doit être intégré dans la législation.

En outre, il doit proposer des directives concernant les circonstances dans lesquelles la commission est habilitée à recevoir des dons, des récompenses ou des legs, les honoraires éventuellement applicables pour les services de conseil et de formation fournis ainsi que les frais administratifs ou liés à l'enregistrement des dossiers.

## Les dispositions transitoires

Le changement en profondeur du système de résolution des conflits au travail exige de porter une attention toute particulière aux dispositions existantes afin d'assurer la transition entre l'ancien et le nouveau, entre le système gouvernemental traditionnel et le nouveau système indépendant.

L'ancien système cessera-t-il tout simplement d'exister pour être remplacé par un nouvel organisme à une date prédéterminée ou continuera-t-il à fonctionner parallèlement au nouveau système pour une période donnée?

Le document politique stratégique peut également mentionner des délais pour le lancement de la commission en veillant à ce qu'une place suffisante soit accordée aux débats sur les problématiques politiques, à l'amendement des lois existantes ou à la préparation de la nouvelle législation, à la création d'un conseil d'administration, à la nomination du directeur / de la directrice de la commission et de son adjoint(e), à la nomination et au déploiement des conciliateurs/ médiateurs et arbitres, à la création des bureaux et à la mise à disposition des équipements, à la conception des formulaires et autres documents, à la mise en place de procédures opérationnelles ainsi qu'à l'installation de systèmes informatisés.

## Prendre l'initiative: qui sera en charge du processus de changement?

Le changement en profondeur peut être initié par les syndicats qui considèrent parfois que les systèmes d'administration du travail



traditionnels sont de connivence avec les employeurs, empêchant de ce fait toute résolution équitable et impartiale des conflits.

Le changement peut également être porté par les employeurs qui considèrent que le système favorise les travailleurs.

Il peut aussi émaner d'une administration du travail lucide, même si cela risque de réduire légèrement son influence.

Le changement peut également se faire au niveau politique, notamment lorsqu'un conflit socio-professionnel a eu un impact négatif considérable en termes de grèves, de baisse de la production et des bénéfices et de mécontentement de l'opinion publique.

Le vecteur du changement réside dans la prise de conscience que «quelque chose ne fonctionne pas au sein du système» d'une part et qu'«il faut agir» d'autre part.

La prise de conscience que «quelque chose ne va pas» peut être la conséquence d'un événement majeur ou d'une série d'événements (manifestations et violence, fermetures d'entreprises) ou être liée à un changement politique avec l'arrivée au pouvoir d'un nouveau parti qui affirme «avoir eu conscience depuis quelques temps de l'existence d'un problème qu'il va désormais s'atteler à résoudre».

Idéalement, cette prise de conscience naît d'un ensemble d'intérêts portés par des personnes respectées et responsables en mesure de pouvoir intervenir. Il peut notamment s'agir de responsables politiques, bénéficiant - avec un peu de chance - du soutien des responsables syndicaux et patronaux ainsi que de personnalités respectées de la société civile.

Enfin, cette prise de conscience peut inciter le gouvernement à nommer un groupe de travail ou un organisme de haut niveau afin d'évaluer la situation existante et de proposer un programme visant à insuffler un changement répondant à la fois aux intérêts des employeurs, des travailleurs et de la société dans son ensemble. Une commission indépendante, neutre, soutenue par des politiques et une législation éclairées, dotée d'un personnel professionnel et disposant des ressources adaptées sera en mesure d'agir.

Une fois que la nécessité du changement est communément admise, une ligne directrice politique doit être adoptée afin d'encadrer le processus.

Le document politique stratégique sur la création d'une commission de gestions des litiges indépendante ou de tout autre organisme similaire doit s'appuyer sur les consultations menées auprès de toutes les parties concernées, y compris sur les propositions faites par les individus et organisations intéressées, en plus des partenaires sociaux.

Un processus de changement bien géré commence par une évaluation de la situation existante mais doit toutefois être étayé par une ligne directrice politique claire.

## Les dispositions légales

Une fois qu'une politique de prévention et de résolution des conflits a été mise en place, il faut s'assurer de son bon fonctionnement. Dans certains cas, les politiques peuvent être déployées via des processus d'information, d'éducation et de persuasion. Toutefois, il est souvent nécessaire d'intervenir au niveau de la législation pour qu'elles prennent véritablement forme. Même lorsqu'une loi est adoptée en ce sens, rien ne garantit que les objectifs politiques initiaux seront pleinement atteints, au même titre que certaines lois ne sont pas appliquées dans leur intégralité pour diverses raisons, notamment:

- une maîtrise insuffisante du contenu de la loi de la part de ceux à qui elle s'applique;
- une connaissance insuffisante quant aux mesures que les individus doivent prendre pour être en conformité avec la loi en vigueur;
- un manque de ressources pour les agences chargées de faire respecter la loi;
- une volonté délibérée d'échapper à la loi pour certaines parties qui jugent la mise en conformité trop coûteuse;





- une certaine inertie ou de la corruption de la part des autorités contribuant à la mise en œuvre de la loi et à sa bonne application.

## Préparer le cadre légal

Les documents de stratégie politique fournissent des directives sur les actions à mettre en œuvre. Les lois apportent, quant à elles, la substance et les détails nécessaires à l'accompagnement des objectifs via l'imposition de certaines obligations légales et la garantie d'une protection juridique si nécessaire. Dans le cadre de la préparation du nouveau cadre légal visant à soutenir la nouvelle approche de la gestion des conflits et la création d'une autorité indépendante pour la prévention et la résolution de ces derniers, les problématiques suivantes doivent être prises en compte.

### *La congruence entre les politiques et la législation*

La législation doit être cohérente avec les objectifs politiques et les soutenir.

#### **Exemples**

Un document politique stratégique qui cherche à encourager la négociation collective en tant qu'élément clé de la prévention et de la résolution des conflits n'aura qu'un impact limité si les dispositions légales empêchent les travailleurs de se regrouper en syndicats, d'adhérer, d'être reconnus et de pouvoir réellement négocier avec les employeurs.

Une politique qui cherche à soutenir la conciliation/médiation et l'arbitrage volontaires sera compromise si la législation rend ces processus obligatoires dans certaines circonstances.

Une politique qui mise sur une approche de la résolution des conflits basée sur le consensus sera limitée par une législation qui préconise le recours aux voies judiciaires comme méthode principale de résolution.

Une politique qui reconnaît la nécessité de fournir à tous les travailleurs, quelle que soit leur situation de travail, des services de prévention et de résolution des conflits a toutes les chances d'échouer si: la législation limite la définition des termes «employeur», «employé» et «lieu de travail»; si elle exclut certaines catégories particulières de travailleurs (ex.: les travailleurs domestiques, les travailleurs agricoles) ou qu'elle ne tient absolument pas compte de la situation des travailleurs en situation de travail atypique (notamment les emplois issus de l'économie informelle, les travailleurs à domicile ou les travailleurs contractuels).

Une politique qui encourage la négociation collective au niveau de l'entreprise pour faciliter la prévention et la résolution des litiges perdra toute crédibilité si la législation impose la mise en place de comités d'entreprise ou d'organismes similaires habilités à négocier les termes et conditions d'emploi avec les employeurs indépendamment des syndicats.

### ***Comparaison avec d'autres pays***

Bien que les circonstances diffèrent d'un pays à l'autre, il y a tout intérêt à apprendre de l'expérience d'autres pays en matière de modification de l'approche législative. Les pays envisageant la mise en place de commissions dédiées à la résolution des conflits du travail peuvent s'inspirer des dernières tentatives en la matière en Tanzanie, au Ghana et en Afrique du Sud ainsi que dans des pays disposant de systèmes plus structurés comme les États-Unis, le Canada, le Royaume-Uni et l'Irlande, non seulement en termes de préparation de la législation mais aussi pour une série de problématiques opérationnelles à prendre en considération pour assurer un changement de ce type.



## ***L'équilibre réglementaire***

Pour parvenir à l'équilibre réglementaire, il faut procéder à une analyse coûts-avantages en s'efforçant d'assurer une stabilité entre la protection sociale et la rentabilité économique. Il convient également d'envisager une possible sous-réglementation et la protection sociale insuffisante qu'elle peut entraîner ainsi que la surréglementation et son impact négatif sur la rentabilité économique. Une sous-réglementation risque d'empêcher la législation de soutenir efficacement le but et les objectifs politiques tandis que la surréglementation peut provoquer une fuite programmée et une évasion fiscale délibérée.

Il faut que la législation soit mise en place de manière à ce qu'elle soit perçue comme une intervention positive et non pas comme une forme d'ingérence négative.

## ***Les capacités administratives***

Lors de l'élaboration d'une loi, il faut tenir compte des exigences pratiques relatives à l'administration et à sa mise en application. Les rédacteurs juridiques doivent constamment se demander si la législation en cours de préparation peut être réellement appliquée. Pour cela, il faut tenir compte du cadre institutionnel existant et des capacités en ressources disponibles, notamment en termes de personnel, afin d'appliquer la loi et de s'assurer de son respect.

Lorsque les ressources ou les capacités institutionnelles sont insuffisantes, la loi doit intégrer des dispositions censées les renforcer ou encourager les parties prenantes à être en conformité avec la loi.

## ***Nouvelle législation vs. amender la législation existante***

L'amendement de la législation existante ou la rédaction de nouvelles lois sont une source de défis. L'amendement de la législation existante implique la suppression d'une partie du texte ou l'insertion de nouveaux éléments. Il laisse donc beaucoup moins de liberté aux rédacteurs que la préparation d'une toute nouvelle loi. La nouvelle législation implique la préparation d'une loi sur un sujet pour lequel

aucun texte n'a été créé comme, par exemple, la création d'une commission de conciliation et d'arbitrage indépendante. Cela laisse donc beaucoup plus de liberté aux rédacteurs. Il s'agit d'ailleurs souvent de l'option privilégiée, notamment lorsque la législation est obsolète, ne garantit pas l'équilibre entre la protection sociale et l'efficacité économique, est inutilement complexe, mal formulé ou difficiles à encadrer et à appliquer.

L'abrogation des lois existantes et leur remplacement conformément aux directives formulées dans ce chapitre peut constituer une approche plus appropriée que des amendements fréquents pour faire face à des circonstances en perpétuelle évolution.

### ***La compatibilité avec les obligations existantes***

La législation doit tenir compte des droits figurant dans la Constitution du pays concerné ainsi que des obligations inscrites dans le cadre de la ratification des traités internationaux, y compris les conventions de l'OIT.

La législation doit tenir compte des lois existantes, à moins que la nouvelle législation ait pour objectif de changer les lois en vigueur.

### ***Le but de la législation***

Toute législation visant à créer une autorité de gestion des litiges indépendante doit avoir un but clair en lien avec des objectifs reflétant les volontés politiques. En effet, un énoncé clair du but et des objectifs de la législation crée une cohésion entre les législateurs et les parties sur lesquelles la loi aura des répercussions. Il contribue également à l'interprétation et à la mise en application de la loi par les organismes judiciaires et administratifs responsables.

## **La contribution des différents acteurs**

Au même titre que la formulation de la politique en elle-même, le processus de rédaction de la législation requiert la contribution des acteurs directement concernés par la législation ainsi que des



personnes pouvant avoir des intérêts spécifiques ou une expertise en la matière.

La contribution peut se faire soit via un groupe de travail ad hoc représentatif des intérêts de l'ensemble des parties prenantes et conçu spécialement à cette fin, soit par l'intermédiaire d'un organisme permanent tripartite ou, éventuellement, du comité dudit organisme permanent.

Concrètement, la contribution des parties prenantes peut prendre la forme d'une participation suivie et détaillée à la rédaction de chaque article ou sous-article de loi. La contribution peut également être favorisée par un rapprochement avec les parties prenantes après que la loi a été rédigée par des experts techniques. L'association de ces deux approches garantit l'implication des différents acteurs à tous les niveaux du processus de rédaction.

Ainsi, le Conseil national pour le travail et le développement économique (NEDLAC) en Afrique du Sud milite pour un «consensus représentatif» autour des problématiques sociales, économiques et du développement. Parmi ses activités, le Conseil étudie tous les textes législatifs rédigés avant que ceux-ci ne soient soumis au vote du Parlement. Ce processus a ainsi été appliqué dans le cadre la Loi sur les relations professionnelles de 1995 qui a abouti à la création de la Commission pour la conciliation, la médiation et l'arbitrage (CCMA).

La contribution au processus de rédaction de la législation peut être étendue au-delà du ministère de Travail ou des représentants des partenaires sociaux. La représentation gouvernementale peut également inclure le Ministère de la Justice, le ministère des Finances, le ministère de l'Industrie, le ministère de la Condition féminine ainsi que des organismes judiciaires indépendants tels que le Médiateur de la république (ou ombudsman) si cette fonction existe.

Outre les représentants des organisations syndicales et patronales, le processus de rédaction peut tirer profit de l'engagement des chambres de commerce, des entreprises d'exportation et de fabrication, des groupes de consommateurs, des ordres d'avocats, des universitaires ainsi que des représentants de la société civile, notamment des

groupes religieux et des groupes chargés des travailleurs marginalisés tels que les travailleurs à domicile, ou les jeunes.

Cette contribution prolongera inévitablement la durée du processus d'élaboration de la législation mais permettra toutefois d'améliorer la qualité globale de la législation et les perspectives de sécurisation du respect de cette dernière. Les parties activement impliquées dans la prise de décision ont plus de chances de s'engager et donc de se conformer volontairement à la législation.

La contribution devrait être élargie au-delà de la consultation relatives aux lois votées par le Parlement afin d'intégrer les consultations liées aux décrets, aux règlements et aux ordonnances qui dépendent de l'exécutif mais ne sont pas soumis au vote des parlementaires.

## Un langage accessible

Dans le cadre de la rédaction de la législation, il convient de promouvoir l'usage d'un langage simple afin que le texte puisse être compris des utilisateurs finaux (grand public) sans en altérer les concepts et le sens.

Le recours à un langage simple englobe les éléments suivants:

- l'emploi de phrases courtes;
- l'exclusion du jargon ou du langage familier;
- l'utilisation d'un seul terme et non de plusieurs afin d'exprimer une seule idée;
- l'emploi de termes courts plutôt que longs;
- le bannissement de la double et de la triple négation;
- l'usage de la voix active plutôt que passive;
- l'emploi de mots adaptés (ex.: lorsque l'on utilise le terme «jours», il convient de préciser s'il s'agit de jours calendaires ou ouvrés; utiliser «doit» pour les dispositions à caractère obligatoire et «peut» pour les dispositions discrétionnaires);



- l'identification et le retrait de toute ambiguïté (ex.: entre «employé» et travailleur, entre jours ouvrés et calendaires, entre «harcèlement physique» et «harcèlement moral»);
- l'utilisation d'exemples en vue de clarifier le sens;
- l'exclusion de toute locution latine;
- l'intégration du verbe directement après le sujet;
- la non utilisation des pronoms «il» et «elle» sauf cas spécifique.

## La structure et la présentation

Pour qu'une législation soit accessible au plus grand nombre, il faut, en plus d'un langage simple, étudier d'autres questions complémentaires, notamment:

**La planification** La planification implique d'identifier les utilisateurs finaux et d'accepter le fait que le texte ne s'adresse pas exclusivement aux avocats. Parmi les utilisateurs finaux, on trouve aussi bien des gens cultivés que des personnes illetrées, tous futurs utilisateurs potentiels (ex: personnes en situation d'abandon scolaire, étudiants en formation professionnelle).

**La structure** Une fois que les utilisateurs finaux ont été identifiés, une structure peut être choisie afin que la loi suive un déroulement logique.

**L'agencement** La loi doit être agencée de manière à éviter les pavés de texte, à privilégier les espaces et à distinguer clairement les conditions et les exceptions ainsi que les articles auxquels elles se rattachent.

**Les guides complémentaires** La loi peut devenir plus accessible aux utilisateurs finaux grâce à la préparation de brochures et de guides explicatifs résumant les principales dispositions, contenant des exemples, présentant des calculs et clarifiant le sens des éléments à l'aide de diagrammes.

**La traduction** Dans la majorité des cas, les lois sont rédigées dans une langue puis traduites. Aussi, l'usage d'un langage simple est essentiel afin de s'assurer que le sens est conservé quelle que soit la langue utilisée. Par exemple, après avoir effectué une traduction de l'anglais vers le cambodgien, il est conseillé de confier la traduction dans le sens inverse à un autre traducteur afin de s'assurer que le sens du texte original a bien été retranscrit.

**Tests par sondage** Une fois que la loi a été rédigée, un test de compréhension doit être réalisé auprès des utilisateurs finaux afin d'identifier les points dont le sens n'est pas assez explicite ou pour lesquels le langage employé est trop complexe.

### **Cadre juridique pour la prévention et la résolution des conflits**

- le cadre juridique doit être le reflet des objectifs politiques et les expliciter.
- Le cadre juridique doit s'inspirer de l'expérience des autres pays sur le fond sans entrer dans les détails.
- Le cadre juridique doit être rédigé en gardant à l'esprit les questions de capacité administrative, de mise en application et de sécurisation de la conformité.
- Le cadre juridique doit aspirer à l'équilibre entre la protection sociale et l'efficacité économique.
- Le cadre juridique doit conserver une cohérence vis-à-vis des obligations inscrites dans la Constitution d'un pays, dans les traités internationaux et les lois en vigueur.
- Le cadre juridique doit préciser sa finalité et ses objectifs.
- Le cadre juridique doit être rédigé et préparé en consultation avec les parties prenantes.
- Le cadre juridique doit être présenté de manière simple dans un langage accessible.





## La mise en place d'un organisme ou d'une commission indépendant(e)

La mise en place d'une autorité de résolution des conflits du travail exigera invariablement une nouvelle législation ainsi que l'amendement éventuel de quelques lois en vigueur. La nouvelle législation doit intégrer les éléments suivants:

### ***La mise en place***

La loi doit annoncer la création officielle de l'organisme ou de la commission indépendant(e) tout en précisant son appellation (ex.: la Commission de conciliation et d'arbitrage; la Commission pour la médiation et l'arbitrage; la Commission pour la conciliation, la médiation et l'arbitrage; la Commission nationale du Travail, le Service de conseil en médiation et arbitrage ou tout autre titre en adéquation avec les circonstances nationales.).

### ***L'indépendance***

La loi doit indiquer que la commission créée est un organisme indépendant tout en précisant le sens du terme «indépendance». Elle pourrait par exemple indiquer que la commission «se doit d'être indépendante de tout parti politique, des syndicats, des employeurs, des fédérations et confédérations de travailleurs et d'employeurs» et «qu'elle ne peut être soumise à la direction ou au contrôle de nulle autre personne ou autorité que la sienne». Néanmoins, la loi doit également rappeler que la notion d'indépendance ne désigne en aucun cas l'idée d'un dégageant total vis-à-vis des exigences financières de l'État. S'il reste protégé de toute ingérence publique, un organisme indépendant financé par l'État est soumis aux règles de fonctionnement et de trésorerie gouvernementales. Bien qu'étant une entité légale, l'organisme est financé par le gouvernement et n'est donc pas, en ce sens, totalement indépendant.

## ***Les fonctions***

La loi doit détailler les fonctions de l'organisme ou de la commission indépendant(e). L'offre d'informations, de conseils et de formations en lien avec la prévention et la résolution des conflits aux employeurs et travailleurs, les services de conciliation/médiation et les services d'arbitrage en cas d'échec de la conciliation/médiation peuvent faire partie de ses attributions. Les circonstances nationales permettront de déterminer les fonctions propres à l'organisme indépendant.

## ***Le conseil d'administration***

La législation doit intégrer des dispositions relatives à la création et à la mise en œuvre d'un conseil d'administration de l'autorité ou de la commission indépendant(e).

La législation doit préciser le nombre de membres au sein du conseil, les organisations représentées, la nomination du/ de la président(e) (par qui et selon quels critères), la durée du mandat du / de la président(e) et des membres ainsi que les conditions de leur réélection. La loi peut également définir les circonstances et les procédures par lesquelles les membres du conseil et le/la président(e) arrivent en fin de mandat ainsi que leur éligibilité à une rémunération ou des jetons de présence.

La législation doit également faire précisément référence à l'équilibre entre hommes et femmes au sein du conseil d'administration.

## ***Les fonctions du conseil d'administration***

La législation doit présenter les fonctions du conseil en faisant allusion à son rôle pour la définition des orientations stratégiques du travail de la commission, en matière de conseil sur les politiques et les procédures ainsi que dans le domaine du suivi des activités de la commission de manière à s'assurer que celle-ci intervient conformément à ses objectifs.

La législation doit également imposer au conseil le respect de normes de gouvernance élevées, tant pour lui-même que pour la commission placée sous sa responsabilité. Elle doit mettre en avant le fait que



le conseil doit veiller à ce que la commission applique des politiques et pratiques respectueuses de l'environnement tout en faisant bon usage des fonds publics qui lui sont attribués.

### ***Le directeur /la directrice et son adjoint(e)***

La législation doit faire état de la nomination du directeur / de la directrice de la commission et de son adjoint(e) et détailler les procédures se rattachant à cette nomination (y compris la participation du conseil d'administration) ainsi que leurs responsabilités et pouvoirs respectifs (notamment le pouvoir de délégation des pouvoirs). Elle doit également conférer au directeur/ à la directrice le statut de membre ex-officio du conseil d'administration et préciser les règles quant à sa fréquence de participation aux réunions du conseil d'administration.

### ***La nomination des conciliateurs/médiateurs et des arbitres***

La législation doit préciser le rôle du conseil d'administration et du directeur/ de la directrice de la commission dans la nomination de personnel à temps complet ou temps partiel, notamment en ce qui concerne les conciliateurs/médiateurs et les arbitres. Elle peut également spécifier les qualifications et expérience attendues pour être désigné conciliateur/médiateur ou arbitre, le ou les organisme(s) chargés de définir leurs conditions de travail, d'établir leurs contrats et de déterminer les circonstances dans lesquelles ces agents peuvent être démis de leurs fonctions.

La législation doit également mettre en avant le fait que les fonctions d'agents de la commission sont ouvertes aussi bien aux hommes qu'aux femmes et que tous les agents sont tenus de respecter un code de conduite validé et reconnu par le conseil d'administration.

Elle doit en outre rappeler que toute personne désignée agent / commissaire est habilitée à mener des activités de conciliation/ médiation et d'arbitrage mais également à fournir des informations, des conseils et à dispenser des formations auprès des employeurs et des travailleurs.

### ***Les pouvoirs des agents/commissaires***

La législation doit attribuer des pouvoirs spécifiques aux agents/commissaires en lien avec leurs fonctions de conciliation/médiation et d'arbitrage. Ces pouvoirs doivent être en cohérence avec la nécessité de respecter la nature volontaire de ces processus.

La législation doit exiger de la part des agents / des commissaires qu'ils/elles exercent leurs pouvoirs de manière à gérer les problèmes sur une base non discriminatoire et égalitaire.

### ***La nomination du personnel d'assistance***

La législation doit indiquer que le directeur/la directrice de la commission est habilité(e) à nommer du personnel qualifié pour assurer les fonctions d'assistance après consultation du conseil d'administration et à désigner le ou les organisme(s) chargé(s) de définir les conditions de travail et d'établir les contrats du personnel concerné.

### ***Les fonds et ressources***

La législation doit préciser que la commission et son conseil d'administration doivent être financés par des crédits parlementaires calculés sur la base des estimations budgétaires de la commission et présentés aux parlementaires par le ministre concerné.

La législation doit également indiquer que la commission est habilitée à recevoir des fonds sous forme de dons, de subventions ou de legs à condition que ces derniers ne compromettent pas l'indépendance de la commission.

La législation doit préciser que la commission est habilitée, sur accord du conseil d'administration, à exiger des honoraires pour les informations, les conseils et les formations fournis dans l'intérêt des employeurs et des travailleurs.

Elle est également tenue d'indiquer que l'ensemble des services de conciliation/médiation et d'arbitrage assurés par la commission sont gratuits et mentionner dans quel cas des frais administratifs et d'enregistrement doivent être imputés aux parties engagées dans une procédure de résolution d'un conflit.



Enfin, la législation doit mentionner que la commission est dans l'obligation de conserver tous les éléments détaillés de l'ensemble de ses opérations financières et indiquer les normes et procédures à appliquer pour la préparation, l'évaluation et la présentation des rapports financiers au Parlement.

### ***La sous-traitance***

La législation doit préciser que la commission est habilitée à faire appel à des sous-traitants pour effectuer des activités de la commission.

Elle doit également indiquer que les sous-traitants doivent être rémunérés directement par la commission et non par les clients de cette dernière.

### ***La limitation de responsabilité***

La loi doit préciser que la commission ne peut être tenue pour responsable des pertes éventuelles subies par tout individu du fait d'une action ou d'une omission de la commission, de son conseil d'administration, d'un agent / commissaire, d'un membre du personnel ou d'un sous-traitant dès lors que ladite action ou omission a été commise de bonne foi.

### ***Les rapports***

La législation doit préciser que la commission est dans l'obligation de préparer et remettre un rapport annuel au Parlement conformément aux exigences gouvernementales relatives aux rapports. Ainsi, la législation peut exiger à ce qu'un rapport contenant des informations prédéfinies soit remis dans les six mois suivants la fin de l'exercice financier. Parmi les informations pouvant être exigées figurent notamment les comptes certifiés de la commission, le rapport de la personne ayant effectué l'audit, des informations sur les transactions de la commission y compris des données statistiques relatives aux performances ainsi que des éléments sur les projets achevés, les échecs et sur toute autre donnée susceptible d'être exigée dans le rapport.

La législation doit également préciser que le rapport annuel de la commission doit être remis avec la signature du / de la président(e) du conseil d'administration et du directeur / de la directrice de la commission.

Les objectifs politiques doivent bénéficier de l'appui de la législation de manière à ce que la commission ait une existence légale, avec des fonctions et des pouvoirs clairement définis. La législation doit également permettre à la commission de percevoir des ressources annuelles qu'elle est tenue d'exploiter à bon escient.

Dans le cadre de la préparation de la législation, il peut être intéressant de profiter de l'expérience d'autres pays ayant fait le choix de mettre en place des commissions indépendantes.

Il convient toutefois de s'assurer que la législation adoptée est conforme à la réalité et au contexte national.

## Un organisme indépendant: structures et opérations

Une fois que les politiques ont été transformé en action législative, il faut s'assurer que les modalités et procédures institutionnelles ont bien été instaurées afin d'appliquer efficacement la loi et d'atteindre les objectifs politiques qui s'y rattachent. C'est un défi majeur pour une toute nouvelle institution mais qui a néanmoins déjà été relevé par plusieurs pays qui ont choisi de recourir à une approche indépendante de la résolution des litiges du travail.

Le cadre institutionnel d'une commission indépendante exige la prise en compte des éléments suivants:

- la création d'une commission par voie légale;
- la mise en place d'un conseil d'administration pour la commission;
- la création d'un poste de le directeur / directrice et d'adjoint(e);



- la sélection et la nomination du personnel rattaché à la commission;
- la mise en place d'un siège et de bureaux décentralisés dédiés à la commission;
- le déploiement d'une structure organisationnelle pour la commission;
- le développement des relations avec les ministères et autres organismes légaux;
- le développement des relations avec l'administration du travail;
- le développement des relations avec les partenaires sociaux et d'autres organisations.

## La structure organisationnelle

Pour créer la structure organisationnelle d'un système de prévention et de résolution des litiges du travail, il ne suffit pas de mettre en place des services, des divisions, des sections, des unités et des cellules en trouvant le meilleur espace physique possible, en mettant à disposition des équipements, en envoyant du personnel sur le terrain et en décidant de ce que chaque division, section ou unité devra faire. Bien entendu, ces éléments sont tous essentiels et importants mais il faut avant tout que la structure organisationnelle soit à l'image des fonctions qui en découlent: en effet, la structure d'une organisation doit avant tout être le produit de ses fonctions.

Les structures doivent également être conçues pour répondre au besoin de décentralisation des services proposés. Des bureaux doivent peut être être créés dans les régions, les provinces et au niveau local pour permettre à celles et ceux qui le souhaitent d'accéder aux services. Le nombre de bureaux, leur localisation et les services proposés doivent être analysés avec précaution en fonction de la vision et de la mission de l'institution et de la disponibilité des ressources. La décentralisation des activités crée en outre un besoin de coordination et de communication efficaces entre les structures sur le terrain et le siège.

En règle générale, une commission indépendante a trois responsabilités fonctionnelles obligatoires, à savoir:

- L'information et le conseil aux employeurs et travailleurs en matière de prévention et de résolution des conflits du travail;
- la conciliation/médiation des conflits;
- l'arbitrage des conflits.

La répartition de ces fonctions semble suggérer une structure divisée en trois services aidés dans leurs tâches par d'autres sections et unités dans les domaines suivants:

- les finances et l'administration, notamment l'approvisionnement, le contrôle des actifs, la gestion des espaces et l'entretien des locaux;
- la gestion des ressources humaines, notamment le recrutement, la mobilité du personnel, la formation et l'évaluation des performances;
- la gestion des systèmes informatiques, notamment la planification et la gestion quotidienne des systèmes de gestion informatique des dossiers;
- la gestion des informations notamment la sensibilisation, les relations avec les médias et le développement du site Internet.

Qu'il s'agisse d'un service, d'une division, d'une section, d'une unité ou d'un bureau local, chaque composante de la structure globale doit être guidée par des buts et des objectifs. Ces derniers doivent être spécifiques, réalistes, précis dans le temps et mesurables lorsque des critères de performance s'appliquent. Les objectifs fixés en accord avec le personnel concerné ont plus de chances d'être réalistes et atteignables.

## Les procédures opérationnelles

Des systèmes et des procédures doivent être mis en place pour que le système de gestion des conflits du travail puisse fonctionner de manière effective et efficace. Les procédures doivent être aussi claires et simples que possible et répondre aux exigences de bonne gouvernance.





## ***Les services d'information, de conseil et de formation***

Voici quelques exemples d'activités pour lesquelles les systèmes et les procédures sont nécessaires aux services d'information, de conseil et de formation:

- la réception des demandes d'assistance de la part des clients;
- l'évaluation des besoins des clients;
- l'apport d'une réponse aux demandes d'assistance des clients, par exemple, via la conception d'activités de formation sur mesure, des conseils et de l'assistance avant que la négociation commence, les conseils sur et la préparation aux stratégies de coopération sur le lieu de travail, les conseils sur la création de systèmes de gestion des réclamations;
- l'évaluation des frais des couts de l'assistance nécessitée;
- la répartition du personnel pour les prestations de services;
- le recrutement de sous-traitants pour assurer les prestations de services spécifiques;
- la collecte des honoraires pour les services fournis;
- l'évaluation des performances des services et de l'impact post-service;
- la collecte de données statistiques et l'établissement d'un rapport, notamment sur le marché du travail et la résolution des conflits, dans l'intérêt de la direction du système et des parties prenantes.

## ***La conciliation/médiation***

L'offre de services de conciliation implique obligatoirement la mise en place de systèmes et de procédures dans les domaines suivants:

- la reception des demandes de conciliation/médiation (généralement à travers des formulaires spécifiques) ou l'identification des parties pouvant être intéressées à bénéficier des services de conciliation/médiation. ou l'identification de parties susceptibles d'être intéressées par des services de conciliation/médiation;


- la proposition de services de conciliation/médiation et la tentative de persuasion des parties en conflit en leur affirmant que cette démarche s'inscrit dans leurs intérêts dans le cas où elles n'auraient pas sollicité de tels services;
- l'évaluation de la demande de conciliation;
- l'affectation d'un agent qualifié à une procédure de conciliation/médiation;
- la gestion des dossiers pour lesquels l'agent désigné se trouve dans une situation de conflit d'intérêts;
- l'identification et la gestion des besoins pour les conciliations à mener notamment les besoins relatifs aux locaux, à la langue utilisée et aux autres possibles exigences;
- la notification aux parties du lieu, de la date et de l'heure de la conciliation/médiation;
- la notification aux parties de la nature du processus de conciliation/médiation;
- la conduite de la conciliation/médiation en elle-même (peut impliquer la préparation de guides et supports de procédures pour les conciliateurs/médiateurs moins expérimentés);
- l'établissement d'un rapport sur les résultats de la conciliation/médiation;
- la préparation d'un rapport de non-conciliation/médiation dans les cas où le conflit n'a pas été résolu;
- la saisie des données dans le système informatique de gestion des dossiers;
- s'assurer que les parties savent quels sont les étapes envisageables si la conciliation/médiation débouche sur une impasse.



## **L'arbitrage**

L'offre de services de conciliation implique obligatoirement la mise en place de systèmes et de procédures dans les domaines suivants:

- la réception des demandes d'arbitrage (habituellement via le formulaire de demande d'arbitrage);
- l'affectation d'un agent à une procédure d'arbitrage;
- l'affectation d'un agent en particulier si il a été choisi d'un commun accord par les parties;
- l'affectation d'un autre agent dans le cas où l'une des parties ne souhaite pas avoir le même agent que pour la conciliation;
- la notification aux parties du lieu, de la date et de l'heure de l'arbitrage;
- la notification aux parties de la nature du processus d'arbitrage;
- la conduite de l'arbitrage en lui-même (peut impliquer la préparation de guides et supports de procédures pour les arbitres moins expérimentés);
- l'établissement d'un rapport sur les résultats;
- la préparation des sentences de l'arbitrage;
- le contrôle de la qualité de la sentence avant de la dévoiler;
- la saisie des données dans le système informatique de gestion des dossiers.



Dans ce chapitre, nous avons abordé les problématiques politiques relatives à la création d'une commission de gestion des conflits du travail indépendante ou d'un organisme similaire. Les problématiques légales à prendre en compte pour que la commission puisse avoir un statut juridique ont également été présentées.

Une fois que la commission a été établie par voie légale, elle doit créer des structures et des procédures opérationnelles de manière à proposer des services de qualité à ses clients et à atteindre ses objectifs fondamentaux.

Les structures sont liées aux fonctions qui sont elles-mêmes le résultat de la vision et de la mission. Elles découlent des objectifs de l'organisation.

Pour une commission indépendante, les trois principales responsabilités fonctionnelles sont les services de prévention des conflits, la conciliation/médiation et l'arbitrage.

Le siège de l'organisation ainsi que les bureaux sur le terrain doivent intervenir dans ces trois domaines. Les structures doivent également servir de supports d'assistance dans les domaines des finances et de l'administration, des ressources humaines, des services informatiques et de la gestion de l'information.



# Notes

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.





## CHAPITRE 5

### Sensibiliser et informer

L'implication des partenaires sociaux . . . . .	<b>129</b>
La sensibilisation sponsorisée . . . . .	<b>129</b>
La sensibilisation : une activité continue. . . . .	<b>130</b>





# Sensibiliser et informer

**U**ne autorité chargée de la résolution des conflits du travail doit s'assurer que les parties qu'elle cherche à servir ont connaissance de son existence, des politiques qu'elle met en œuvre et des lois qu'elle applique. À cette fin, diverses ressources doivent être mobilisées en vue de soutenir les activités de sensibilisation et de transfert d'informations pour que les futurs usagers sachent quels services sont à leur disposition et comment y accéder.

*Certaines activités de sensibilisation et d'information ont une portée essentiellement globale et promotionnelle de façon à ce que la nature, le but et les fonctions du système de gestion des conflits soient connus et compris. Les supports électroniques, la presse écrite ainsi que les technologies de l'information sont des composantes essentielles de ce type de communication.*

*D'autres activités de sensibilisation et d'information sont plus directement liées aux processus et aux procédures d'accès aux services proposés. Les informations spécifiques de ce type doivent être adaptées aux besoins des usagers, exprimées dans un langage simple et accessible au plus grand nombre. Les technologies de l'information telles que les sites web innovants, l'assistance téléphonique et les messageries électroniques garantissent une mise à disposition de l'information pour celles et ceux qui le souhaitent.*

*Comme pour toutes les autres fonctions du système, les activités de sensibilisation et d'information doivent être bien encadrées et les ressources être constamment disponibles.*

Pour qu'un processus de changement soit encadré efficacement, les acteurs concernés par les modifications proposées ou en cours doivent connaître leurs droits et leurs devoirs. La recommandation (n°113) de l'OIT sur la consultation aux échelons industriel et national (1960) reprend cette idée. Elle insiste sur l'importance de la consultation des partenaires sociaux dans le cadre de la préparation et de la mise en œuvre de lois et de réglementations mettant leurs intérêts en jeu ainsi que pour la création et le bon fonctionnement des organismes nationaux.

En ce qui concerne les nouvelles approches de prévention et de résolution des conflits, le processus doit être entamé dès l'étape de formulation de la politique. Toutefois, si les représentants des principaux acteurs impliqués dans le développement d'une politique sont sans nul doute bien informés des objectifs, il n'en est pas forcément de même pour leurs membres. De même, les représentants impliqués dans la rédaction de la législation ne vérifient pas forcément que leurs membres ont bien pris connaissance de leurs droits et de leurs devoirs une fois la législation adoptée.

**Au stade du développement** de la politique, la sensibilisation implique l'adoption de plusieurs dispositions en vue de:

- publier le contenu des propositions politiques;
- inviter les individus et les institutions à commenter les interventions politiques proposées;
- inviter le public à commenter les propositions politiques;
- accuser bonne réception de tous les commentaires.

Les techniques de sensibilisation varient en fonction des ressources dont dispose le promoteur du changement. Dans ce cas, la diffusion d'informations peut se faire via:

- la presse écrite généraliste notamment les articles de journaux, les chroniques, les brochures, les livrets, les lettres d'information et les affiches;
- les supports écrits mis à disposition des principales parties prenantes; à savoir les organisations d'employeurs et de travailleurs;



- les émissions d'information généralistes ;
- les émissions de radio;
- les sites web de toutes les institutions concernées ainsi que les différents médias sociaux;
- les réunions et événements publics;
- les lignes d'assistance téléphonique.

Les sites web et les systèmes de communication électroniques font partie intégrante des modes de sensibilisation modernes et sont une composante essentielle du système de gestion des conflits du travail. Par conséquent, la planification et la gestion continue de ces moyens de communication doivent être prioritaires.

En tant que promoteur du changement, le gouvernement doit s'assurer que les propositions politiques ont reçues l'attention du public et qu'elles sont compréhensibles pour celles et ceux susceptibles d'être concernés par les changements proposés. Les gouvernements doivent veiller à ce que les ressources nécessaires à de telles campagnes promotionnelles soient disponibles et contrôler l'efficacité de leur utilisation grâce à une évaluation régulière.

**Lors de l'entrée en vigueur de la loi** c'est-à-dire lorsqu'une proposition de loi est votée et adoptée, la sensibilisation prend une toute nouvelle dimension. En effet, les droits et les obligations des employeurs et des travailleurs sont en jeu. Outre les orientations politiques, les parties prenantes s'intéressent désormais aux exigences auxquelles elles doivent se conformer pour être en règle avec la loi.

Dans de telles circonstances, la sensibilisation doit s'efforcer de:

- présenter clairement le contenu de la loi aux employeurs et aux travailleurs;
- fournir des informations aux employeurs et aux travailleurs pour qu'ils puissent s'adapter à la nouvelle loi;
- présenter les modalités qui seront mises en place afin de garantir le respect de la conformité;
- présenter les sanctions qui seront appliquées en cas de non

respect de la législation;

- expliquer la marche à suivre pour faire appel.

En ce qui concerne la sensibilisation aux problématiques d'ordre politique, les informations relatives aux lois et aux procédures peuvent être diffusées par l'intermédiaire de la presse écrite, des moyens électroniques, des sites web interactifs, des radios, des panneaux d'information sur le lieu de travail, des réunions et des sessions de formation. La sensibilisation aux lois et aux procédures doit être adaptée aux besoins des différents groupes d'utilisateurs. Par ailleurs, un contenu plus détaillé doit être proposé de manière à vérifier que le sens du message soit bien diffusé et compris.

**Au stade opérationnel**, la sensibilisation et la diffusion d'informations revêtent une toute nouvelle dimension.

Il est nécessaire d'identifier les différents groupes cibles susceptibles d'avoir besoin ou de pouvoir bénéficier des activités de sensibilisation et de diffusion d'informations. Parmi ces groupes figurent notamment:

- les organisations d'employeurs;
- les employeurs;
- les syndicats;
- les travailleurs non syndiqués;
- les personnes entrant sur le marché du travail pour la première fois;
- les organisations non gouvernementales;
- les centres de conseil communautaires.

Le contenu des informations et la méthode utilisée pour assurer le transfert de l'émetteur vers le destinataire peuvent considérablement varier. Par exemple, pour les travailleurs illettrés, les messages doivent se baser sur la voix, le visuel, les sessions de discussions organisées par des agents de l'autorité de résolution des conflits ou encore via l'assistance téléphonique.



Les informations sur la prévention et la résolution des conflits du travail proposées aux établissements scolaires et destinées aux personnes s'apprêtant à entrer prochainement dans la vie active doivent avoir un contenu différent que les informations fournies aux travailleurs ayant plusieurs années d'expérience.

Il faut également distinguer les campagnes de sensibilisation générale de la diffusion d'informations spécifiques.

**Les campagnes de sensibilisation générale** correspondent plutôt aux activités promotionnelles conçues pour attirer l'attention des groupes cibles sur le travail de l'autorité de résolution des conflits du travail. Pour cela, il est possible de faire appel à des célébrités ou des champions locaux (sportifs, entraîneurs) pour présenter les messages par le biais de la télévision ou de la presse écrite. Les messages sont généralement courts et répétés à intervalles réguliers afin d'informer la population qu'une assistance est disponible en cas de conflit et qu'un problème peut être résolu sans passer nécessairement par les tribunaux.

**La diffusion d'informations spécifiques** sert à l'accompagnement des individus souhaitant faire appel aux services proposés par l'autorité de résolution des conflits du travail. Ces informations peuvent être consultées directement sur le site web de l'autorité, par le biais des utilisateurs téléchargeant les formulaires et instructions du site ainsi que par l'intermédiaire des formulaires et des informations disponibles dans les agences gouvernementales, les organisations d'employeurs et de travailleurs.

L'assistance téléphonique peut, elle aussi, être extrêmement utile puisqu'elle permet à l'utilisateur de dialoguer avec une personne formée et qualifiée qui peut d'ores et déjà lui fournir des informations pertinentes, lui expliquer le fonctionnement du système et lui présenter clairement toutes les étapes pour créer un dossier.

Parmi les autres éléments importants pour la diffusion d'informations spécifiques, il convient de vérifier que les formulaires utilisés par l'autorité de résolution des conflits sont bien conçus et donnent des conseils étape par étape au client souhaitant en remplir un. Les formulaires doivent contenir très peu de termes juridiques.

Par exemple, une demande de conciliation faite auprès de l'autorité chargée de la résolution des conflits implique l'application d'une procédure prédéterminée pour la partie soumettant sa demande. Il faut normalement compléter un formulaire de demande (ou tout autre document similaire) et recenser sur ledit document l'ensemble des informations importantes.



**Le formulaire utilisé en Afrique du Sud pour une demande de passage en conciliation faite auprès de la Commission for Conciliation Mediation and Arbitration (CCMA) intègre des informations primordiales comme par exemple:**

- l'objectif du formulaire;
- qui peut remplir le formulaire;
- qui a réceptionné le formulaire rempli (habituellement, il s'agit du bureau local de la CCMA de la zone où est apparu le conflit);
- les adresses et coordonnées de tous les bureaux locaux de la CCMA;
- la prochaine étape après remise du formulaire rempli (la nomination d'un conciliateur qui tentera de résoudre le problème dans un délai de 30 jours suivant la notification);
- des indications sur la possibilité de confier la résolution du conflit à une autre agence ou de passer par des procédures privées si elles s'appliquent;
- des précisions sur la remise possible d'un exemplaire du formulaire à l'autre partie à titre de preuve des démarches accomplies;
- des informations propres aux litiges concernant les pratiques de travail déloyales (précisant que ce type de conflit peut faire l'objet d'une demande dans un délai de 90 jours suivant l'événement ou l'omission ayant donné lieu à la pratique illégale);
- des informations relatives à la disponibilité d'interprètes dans toutes les langues officielles sud-africaines. Pour toute autre langue, les frais restent à la charge des parties;
- des conseils pour remplir la partie «Eléments spécifiques/ Informations complémentaires» en lien avec le conflit (avec des éléments tels que l'urgence de traitement du problème, le nombre de personnes impliquées, les grands problèmes professionnels ou légaux impliqués);
- des informations relatives au processus de conciliation-arbitrage indiquant que l'arbitrage peut être organisé directement après la conciliation en cas d'échec et des précisions sur le fait que la partie ayant fait la demande peut refuser le processus de conciliation-arbitrage si elle le souhaite;
- des précisions sur le fait que le processus de conciliation-arbitrage ne peut pas être refusé dans le cadre de litiges sous probation;
- des informations précisant que les conflits relatifs à un licenciement doivent être enregistrés dans un délai de 30 jours à compter du licenciement.

Le CCMA adopte une approche relativement similaire avec son formulaire destiné aux demandes d'arbitrage lorsque la conciliation/médiation n'a pas permis de résoudre le conflit. Comme précédemment, le formulaire sert à la fois à sensibiliser en donnant des informations et à fournir des détails sur les parties impliquées et le problème concerné.

Parmi les informations majeures figurant sur le formulaire, on peut citer:

- la nécessité de s'assurer qu'un exemplaire a été remis à la partie adverse de manière à avoir la preuve que des démarches ont bien été effectuées;
- l'obligation de joindre un certificat attestant que le conflit n'a pas pu être résolu dans le cadre de la médiation;
- des informations sur l'attitude à adopter au cas où la partie ayant fait la demande ne souhaite pas que l'agent chargé de la conciliation s'occupe de l'arbitrage;
- des informations sur l'attitude à adopter au cas où les parties auraient désigné un agent en particulier pour l'arbitrage;
- des informations sur l'attitude à adopter cas où l'une des parties souhaite qu'un agent expérimenté se charge de l'arbitrage.

*La sensibilisation et la diffusion d'informations peuvent figurer dans d'autres aspects du processus de résolution des conflits. Des formulaires de demande de conciliation ou d'arbitrage bien conçus peuvent contenir des informations capitales ainsi que des conseils sur les exigences et procédures légales présentés d'une manière simple et accessible.*





## L'implication des partenaires sociaux

La sensibilisation et la diffusion d'informations en lien avec les questions de prévention et de résolution des conflits du travail ne relèvent pas uniquement du ministère concerné ou de l'autorité concernée. En effet, les organisations d'employeurs et de travailleurs ont un rôle fondamental à jouer en la matière.

Par l'intermédiaire de leurs propres réseaux, elles peuvent établir des contacts directs avec leurs membres et les tenir informés des nouvelles politiques et lois adoptées ainsi que des procédures opérationnelles si jamais un membre venait à être impliqué dans un conflit.

## La sensibilisation sponsorisée

La limite des ressources disponibles est une source perpétuelle de défi pour la conduite d'activités de sensibilisation par les autorités chargées de la prévention et de la résolution des conflits. Les syndicats et les organisations patronales peuvent financer ce type d'activités en obtenant de l'aide auprès des membres de leur mouvement aux niveaux local et international tandis que les ministères ou les organismes légaux s'appuient sur un budget financé par le domaine public (c'est-à-dire par les contribuables).

On en vient alors à se demander si les activités de sensibilisation ne pourraient pas être sponsorisées, notamment par le secteur privé. Le sponsoring est parfois considéré comme une menace pour l'indépendance d'une commission autonome ou l'impartialité d'un ministère. La législation relative à ces commissions indépendantes autorise parfois le versement de dons ou de subventions mais des directives en la matière doivent avoir été préparées afin de s'assurer que l'indépendance et l'impartialité de ces organismes sont garanties. Par exemple, une campagne de sensibilisation lancée par une commission indépendante mais financée conjointement et à parts égales par le secteur privé et les syndicats a plus de chances


d'être bien perçue qu'une campagne financée exclusivement par les entreprises.

Il est néanmoins possible que l'autorité de résolution des conflits du travail ait bénéficié d'une aide de ses clients sans avoir mis en péril son indépendance. Par exemple, si l'autorité a réalisé avec succès un programme de formation efficace pour l'un de ses clients, elle peut simplement lui demander: «Pouvons-nous diffuser le résultat de nos actions à vos côtés?». La promotion des opérations réussies est également une forme de sensibilisation.

## **La sensibilisation: une activité continue**

La sensibilisation et la diffusion d'informations ne se limitent pas au lancement de nouvelles politiques ou à l'adoption de nouvelles lois. En effet, l'autorité de résolution des conflits doit également vérifier que les processus et procédures qu'elle applique sont clairs et compris par l'ensemble de ses clients et que l'opinion publique est régulièrement informée de ses actions. La structure organisationnelle de l'autorité de résolution des conflits doit donc placer la diffusion d'informations et la sensibilisation au cœur du système et ne pas les considérer comme des secondaires non prioritaires.

Comme indiqué dans le chapitre 7, l'évaluation des performances s'applique aussi aux activités de sensibilisation et de diffusion d'informations. L'autorité doit donc vérifier régulièrement que ses campagnes promotionnelles et de sensibilisation ont des résultats positifs, dont l'un doit être d'inciter les parties en conflit à recourir à la médiation et à l'arbitrage plutôt que de passer par une procédure judiciaire.



La sensibilisation du public aux aspects politiques, légaux et opérationnels des processus de prévention et de résolution des conflits est l'un des éléments clés de la bonne gouvernance liée aux principes de la participation, de la transparence et de l'intégration.

Les campagnes de sensibilisation innovantes facilitent l'évolution et renforcent les perspectives d'acceptation et de mise en place de des nouvelles dispositions.

Le développement actuel des technologies de l'information permet une diffusion élargie et rapide des données auprès d'un public généraliste ou plus ciblé.





## CHAPITRE 6

### L'amélioration des performances

La formation et les questions liées . . . . .	<b>136</b>
Compétences particulières . . . . .	<b>141</b>
Codes de conduite . . . . .	<b>153</b>
Systèmes informatisés de gestion des dossiers . . . . .	<b>158</b>



# L'amélioration des performances

**C**e chapitre s'intéresse à l'amélioration des performances du système de résolution des conflits du travail. Que le système soit placé sous la responsabilité d'un ministère du travail existant ou qu'il soit une commission indépendante, la question de l'amélioration des performances est toujours présente.

Le chapitre aborde quatre domaines possibles d'amélioration des performances: la formation et le développement du personnel, le renforcement des compétences dans des domaines spécifiques, les systèmes informatisés de gestion des dossiers ainsi que les codes de conduite. Ces problématiques ont toutes la même importance et s'appliquent aussi bien aux organismes publics qu'indépendants.

Ces quatre problématiques ne constituent pas à elles seules l'essentiel du système. Néanmoins, si elles sont prises rapidement et sérieusement en compte, elles peuvent renforcer l'efficacité de tout système de résolution des conflits dans un laps de temps très court.



## La formation et les questions liées

Lorsqu'une stratégie de changement privilégie la revitalisation du système de résolution des conflits existant plutôt que la création d'un nouveau système, le personnel est d'ores et déjà en poste. Toutefois, en fonction de l'évaluation des besoins et avec la conception d'un programme de formation visant à atteindre les objectifs de revitalisation, il peut être intéressant d'envisager de former une autre fois le personnel présent.

L'évaluation des performances du personnel afin d'analyser l'exploitation des ressources existantes peut avoir des bénéfices importants avant le lancement d'un programme de formation. Ce genre d'étude peut toutefois être considéré comme une menace par le personnel, notamment s'il le perçoit comme une excuse pour justifier des compressions de personnel ou des licenciements. Si un tel sentiment fait surface, il ne faut pas hésiter, avant de lancer l'analyse, de rassurer le personnel sur le fait que cette étude ne vise pas à préparer des licenciements mais à améliorer les performances générales du groupe, à identifier les besoins en formation et à déterminer si les talents au sein de l'équipe ne sont pas sous-estimés.

Lorsque la stratégie implique la création d'une nouvelle institution, la formation et le recrutement de personnel ne sont que des problématiques liées au changement parmi tant d'autres. Néanmoins, il s'agit de l'une des situations les plus complexes à gérer dans le cadre du processus.

Un plan de recrutement de personnel doit être mis en place. Celui-ci doit refléter le but et les objectifs de l'institution: nombre de membres du personnel requis, nombre de responsables, de personnel technique et administratif, conditions et contrats de travail, déploiement du personnel au sein d'un système de résolution des conflits décentralisé.

Des descriptions de postes doivent également être préparés. Certaines d'entre eux peuvent être génériques mais doivent néanmoins décrire les tâches à accomplir en détail et intégrer des indicateurs de performance et des objectifs si nécessaire.

- Les profils des postes doivent être préparés.
- Des annonces doivent être rédigées et diffusées.
- Des critères de sélection - notamment les compétences requises et les qualités attendues - doivent être définis.
- Les entretiens doivent être réalisés par un pannel impartial.
- Le personnel doit être sélectionné.
- Une orientation et formation initiale doivent être proposés.
- Des manuels de procédures administratives doivent être préparés.





La question du recrutement de personnel peut devenir particulièrement complexe dès lors qu'une nouvelle institution reprend le flambeau de la résolution des conflits du travail à une institution ou un ministère existant. Les anciens conciliateurs/médiateurs, les arbitres ainsi que les agents ayant eu des responsabilités dans la résolution des conflits (ex.: inspecteurs du travail, agents en charge des relations socio-professionnelles) doivent-ils être absorbés dans le nouveau système?

L'absorption automatique des anciens agents au sein du nouveau système est une option à envisager avec prudence, notamment si les faibles performances desdits agents ont été un facteur pour la création d'une nouvelle institution. Ces agents doivent être éligibles avant de pouvoir postuler à une offre au sein de la nouvelle institution. Toutefois, si leur candidature n'est pas retenue, ils devront être reclassés au ministère du Travail ou dans la fonction publique. L'absorption des agents existants est aussi une question essentielle lorsque la situation socio-politique d'un pays est en pleine mutation. La création d'une nouvelle institution faisant appel au personnel de l'ancien système pose des problèmes de crédibilité et de légitimité vis-à-vis de l'institution elle-même et du gouvernement qui l'a créée, les usagers pouvant alors avoir le sentiment que les choses n'ont pas vraiment changé.

## Une formation efficace

La question de la formation est, elle aussi, une composante fondamentale de toute stratégie du changement. Généralement coûteuse, la formation doit être soigneusement planifiée afin de garantir une gestion efficace des ressources et de bonnes performances. Les formations ad hoc axées pas assez orientée vers les demandes des bénéficiaires et assurées par des prestataires ne sont pas toujours efficaces: elles ne reflètent pas forcément les besoins des participants, peuvent manquer de dynamisme dans la présentation, peuvent être trop théoriques et axées sur le formateur ou peuvent encore manquer d'un matériel de support ou bien d'un vrai suivi.

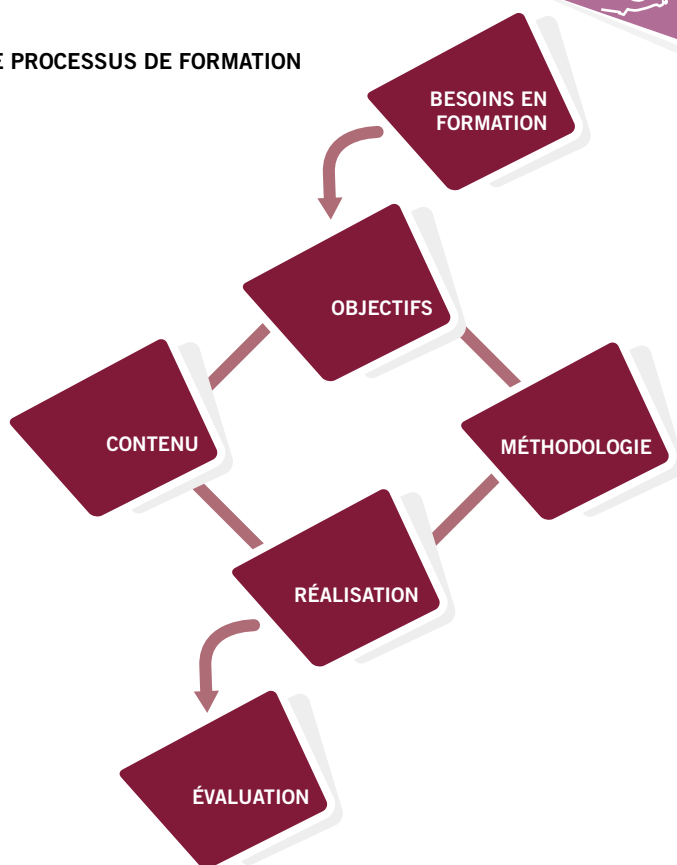
Alors que l'enseignement s'intéresse au développement des capacités intellectuelles, la formation souhaite développer chez l'individu des capacités spécifiques lui permettant de réaliser une tâche ou un ensemble de tâches à un niveau standard.

Pour être efficace, une formation doit comporter:

- des descriptifs de postes clairs et détaillés présentant les tâches à effectuer;
- une évaluation des niveaux de performance existants à comparer avec les performances attendues afin d'identifier les écarts;
- une analyse montrant que la formation réduit les écarts de performance mieux que tout autre moyen;
- une articulation claire des objectifs de la formation;
- une séquence qui fasse le lien entre le contenu et les objectifs définis;
- l'identification des méthodes de formation permettant de faire le lien entre contenu et objectifs;
- des séances d'apprentissage;
- une évaluation des besoins des participants qui prend en compte le fait que ce sont des adultes;
- des formateurs compétents habitués aux techniques de formation interactives et sachant mettre les participants en confiance;
- la préparation et l'utilisation de supports matériels, notamment des supports audiovisuels; et
- des activités d'évaluation et de suivi afin de déterminer si la formation a réellement permis d'améliorer les performances de l'individu mais aussi de l'organisation dans son ensemble.



## LE PROCESSUS DE FORMATION



Les moyens consacrés à la formation sont parfois gaspillés faute d'être parvenu à déterminer précisément ce dont le groupe ou l'individu a besoin pour mieux exécuter son travail. On devrait systématiquement procéder à l'évaluation des besoins par l'intermédiaire de sondages, d'entretiens avec le personnel, d'examen des rapports du personnel, d'une analyse des données statistiques, de conversations avec les clients, de rapports de notation et par l'observation des membres du personnel dans l'exercice de leurs fonctions.

Il est évident que parmi les activités de formation, certaines ne correspondent pas à des besoins particuliers mais sont d'ordre plus général. Elles visent à enrichir les connaissances et à augmenter les compétences intellectuelles plutôt qu'à acquérir des savoir-faire particuliers. Ce type de formation doit également être encouragé et se prête bien à des séances d'apprentissage individuelles, adaptées au rythme de chacun, dès lors qu'on dispose du matériel pédagogique approprié.

La mise en oeuvre de formation a largement bénéficié de la technologie informatique: les supports pédagogiques sont facilement transmis; les formations peuvent avoir lieu partout où une connexion Internet et des ordinateurs sont mis à disposition; chaque personne peut apprendre à son rythme; l'apprentissage interactif est possible; et on peut toucher un grand nombre de participants.

La formation peut être dispensée soit par des organismes de formation extérieurs au ministère du Travail ou à la commission indépendante, soit par une entité particulière au sein de l'organisation spécialisée dans la formation et la valorisation des ressources humaines, et assurée par des formateurs professionnels. Quelle que soit la voie choisie, il y a tout intérêt à établir un programme annuel de formation qui s'applique à l'ensemble de l'organisation. Cela permet d'envisager l'amélioration du fonctionnement d'une manière systématique et coordonnée au travers de la formation et des activités qui en découlent.

## **Formation des cadres**

La réussite d'une stratégie de changement ne dépend pas seulement des compétences des conciliateurs/médiateurs, des arbitres et du personnel administratif du système, mais aussi des compétences de ses cadres. Les cadres sont non seulement responsables de leur propre travail mais de celui des autres. Raison pour laquelle ils devraient être choisis pour leurs capacités à diriger et motiver les autres, à analyser et à interpréter les informations, à identifier les problèmes et à prendre des décisions, à contrôler le travail effectué et à évaluer les résultats, et être formés en ce sens.

L'autorité de résolution des conflits (ministère ou commission indépendante) devrait prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les cadres accomplissent de manière satisfaisante les missions stipulées dans leur fiche de poste. Des séances de formation de groupe bien conçues, conjuguées à une pédagogie structurée et adaptée à chacun, peuvent grandement contribuer à améliorer la direction du système dans son ensemble et des éléments qui le composent.



## Compétences particulières

Un système efficace de gestion des conflits a besoin de professionnels dotés de compétences et d'aptitudes leur permettant d'accomplir des tâches variées: communication écrite et orale, établissement de rapport, recensement et règlement des problèmes, gestion du temps et planification, capacités d'analyse, attention portée aux détails et connaissance des applications informatiques utiles.

Il est tout à fait décisif que les agents disposent des compétences requises dans les trois principaux champs opérationnels que sont:

- la prévention des conflits;
- la résolution des conflits par la conciliation/médiation; et
- le règlement des conflits par l'arbitrage.

## Prévention des conflits

Dans le monde du travail, les désaccords, les différends, les discordes, les dissensions et les conflits entre travailleurs et employeurs sont inévitables. Il s'agit parfois d'un conflit mineur, vite résolu sur le lieu de travail lui-même. D'autres fois, le conflit est d'importance et a des répercussions au-delà du lieu de travail.

Les services de prévention des conflits ne supprimeront pas les désaccords. Ils les inscrivent plutôt dans un contexte différent qui permet aux parties de résoudre leurs problèmes directement sur le lieu de travail, sans interrompre la production de biens ou la prestation de services.

Dans ce contexte, la prévention des conflits n'est pas synonyme d'«absence de conflit». Elle va plutôt de pair avec diverses activités non conflictuelles favorisant une ambiance pacifique sur le lieu de travail, afin que les conflits soient traités:

- rapidement;
- en toute impartialité;
- pacifiquement; et
- méthodiquement.

Cela nécessite la mise en œuvre au sein de l'entreprise de mécanismes permettant d'établir le dialogue et d'éviter tout risque d'escalade des conflits qui surgissent. Les systèmes de prévention des conflits s'appliquent aux désaccords individuels et collectifs et doivent être conçus dans le respect du rôle des syndicats en la matière.

Les entreprises peuvent elles-mêmes mettre en place de tels systèmes grâce au dialogue, qui suppose la concertation ou la négociation, voire les deux. Elles peuvent aussi faire appel aux services de tiers spécialistes des relations professionnelles pour les conseiller et les accompagner dans la mise en place de systèmes et de processus réalisables. Plusieurs interventions différentes sont envisageables, en fonction de la taille de l'entreprise, de la nature de ses systèmes existants, du climat actuel des relations professionnelles et des moyens disponibles pour les activités de prévention des conflits.

Les services de tierces parties peuvent être proposés par :

- l'autorité de gestion des conflits (service ministériel ou un organisme officiel indépendant); ou
- des consultants du secteur privé.

Concrètement, les services proposés comprennent :

- l'établissement d'un cadre de confiance et de respect mutuel entre les travailleurs et la direction, ainsi que la création d'un climat constructif sur le lieu de travail où le dialogue est ouvert, ce grâce à des exercices d'acculturation, à des formations et des travaux de recherche communs, au partage d'informations;
- des initiatives particulières destinées à prévenir l'escalade des conflits, comme l'instauration de dispositifs et de processus institutionnels prévoyant la participation des travailleurs et permettant d'exposer et de traiter les problèmes. Parmi ces dispositifs figurent les mécanismes de consultation au cours desquels sont examinés les problèmes et des propositions sont formulées qui, bien que non contraignantes, sont sources de conseils éclairés pour l'encadrement. On peut également citer les espaces de négociation où les problèmes sont évoqués et résolus grâce à la négociation, qui aboutit à des décisions contraignantes;



- des initiatives particulières destinées à répondre aux réclamations, écrites et officielles, formulées par les travailleurs contre les agissements de cadres, de collègues ou de clients sur le lieu de travail, ainsi que des initiatives permettant de traiter les plaintes informelles grâce à la médiation ou le recours à un ombudsman. Ces dispositifs supposent le plus souvent l'existence d'une procédure spéciale de réclamation qui permet que la réclamation soit formulée et réglée au sein de l'entreprise. Il est également possible de traiter la réclamation en se référant aux procédures prévues dans la convention collective, quand elle existe.

### ***Intervention de l'autorité de résolution des conflits du travail***

Les activités de prévention des conflits relèvent de l'entreprise, le rôle des personnalités extérieures étant limité à celui de modérateur et de conseil. Il y a néanmoins un certain nombre d'avantages à solliciter la participation de l'autorité de résolution des conflits du travail, que cette autorité fasse partie du ministère ou soit une agence indépendante.

- Les agents du ministère ou de la commission se voient ainsi donner l'occasion de se rendre dans les entreprises et de dialoguer avec les travailleurs et les cadres, de prendre la température des relations professionnelles et de participer à l'élaboration de systèmes sur mesure adaptés aux besoins de chaque lieu de travail.
- Les agents du ministère ou de la commission peuvent mieux comprendre les activités professionnelles d'industries diverses, ce qui leur donne l'occasion de se spécialiser dans des domaines tels que les transports, le secteur maritime, l'industrie manufacturière ou le bâtiment, si nécessaire.
- Le ministère/la commission peut tirer des revenus des informations, conseils, formations et services afférents prodigués par ses agents.
- Le département/la commission dans son ensemble profite d'une image et d'une réputation rehaussée en tant qu'organisation professionnelle faisant preuve d'impartialité, d'équité et de compétence technique.

Du point de vue de l'entreprise, et indépendamment du fait que les services de prévention des conflits soient proposés par le ministère/ la commission ou par des consultants du secteur privé, les avantages sont les suivants:

- l'entreprise sollicite de l'aide de son plein gré et contrôle dès le départ le processus d'élaboration du système;
- le système peut être conçu sur mesure et répondre ainsi aux besoins particuliers d'une entreprise;
- le dialogue entre travailleurs et cadres qui s'instaure au cours de l'élaboration du système, notamment s'il est facilité par une personne compétente et expérimentée, contribue à établir une confiance mutuelle;
- la mise en place d'un système viable est relativement peu coûteuse;
- une tierce partie extérieure peut aider à repérer les éventuelles «pommes de discorde» sur lesquelles il donne un conseil ponctuel, en sus des conseils concernant la mise en place globale du système;
- la protection et la confidentialité des données de l'entreprise continuent d'être assurées.

Fournir des services de prévention des conflits nécessite des compétences particulières de la part des prestataires. Outre leur capacité à évaluer l'état des relations professionnelles avec objectivité et diplomatie, les agents doivent posséder une grande aptitude à aplanir les difficultés, afin d'inciter les travailleurs et les cadres au dialogue. Les agents doivent être capables de communiquer efficacement, d'écouter et d'observer, d'agir en tant que personnes ressources si nécessaire, sans pour autant se poser au-dessus des autres, et, de manière générale, posséder les qualités personnelles qui favorisent le respect et la confiance, comme l'intégrité, le tact, la patience, l'enthousiasme et, dans certains cas, l'humour.





## Services de conciliation/médiation

Lorsque les conflits ne peuvent être ni évités ni réglés par le dialogue entre travailleurs et employeurs, il faut passer à l'étape suivante, à savoir la conciliation/médiation. La conciliation/médiation peut cependant intervenir à tout moment, y compris avant épuisement des procédures internes.

Dans certains domaines, on distingue la «conciliation» de la «médiation». Cependant, aux fins du présent document, cette distinction ne sera pas retenue. Le terme «conciliation/médiation» est employé pour désigner le processus qui:

- est librement engagé par une partie au conflit, l'autre partie étant enjointe de s'inscrire à son tour dans ce processus; processus qui débute après l'échec des négociations;
- est conduit par une tierce partie indépendante et impartiale qui n'a le pouvoir ni de décider ni de juger;
- est conduit par une personne dont le rôle est de faciliter le processus de négociation, en vue d'aider les parties à envisager une large gamme de solutions et de parvenir à un règlement acceptable pour les deux;
- est gratuit pour les parties en conflit (en dehors des coûts en termes de temps, liés à la participation aux réunions de conciliation et aux travaux préparatoires);
- privé et confidentiel;
- rapidement mis en place, informel et souple;
- non accusatoire;
- peu risqué en ce qu'il est soucieux du maintien de relations permanentes entre employeurs et travailleurs, et si possible de leur amélioration.

La conciliation/médiation permet d'étudier les intérêts communs et opposés des parties, ce qui peut se révéler bénéfique même dans le cas de conflits portant sur les droits. Dans certains pays, les conciliateurs/médiateurs peuvent également avoir une connaissance

approfondie d'une branche d'activité (celle des transports ou de l'industrie chimique par exemple), ce qui peut se révéler précieux pour aider les parties en conflit à trouver des solutions.

### ***Approches traditionnelles et nouvelles approches***

La façon d'envisager la négociation évolue au fil du temps et il est donc nécessaire que le rôle du conciliateur/médiateur s'adapte également.

### ***Négociation positionnelle***

Traditionnellement, les conciliateurs/médiateurs interviennent dans une négociation positionnelle où les parties se contentent d'échanger leurs propositions en vue d'aboutir à la solution souhaitée. Les parties formulent des exigences et des contre-propositions, souvent démesurées, mais sans réellement savoir ce que souhaite l'autre partie, ni s'en préoccuper.

Les intérêts antagonistes prévalent sur les intérêts communs, les parties s'efforçant d'obtenir une plus grande part des recettes issues de la production, au cours d'un processus le plus souvent accusatoire à l'issue duquel il y a un gagnant et un perdant. L'avenir des relations entre travailleurs et employeurs est relégué au second plan, la priorité étant la victoire immédiate.

Dans le cadre d'une négociation positionnelle, les parties expriment leur point de vue puis, au fil de concessions et rapprochements progressifs et graduels, s'efforcent d'aboutir à un accord. Dans cette perspective, un conciliateur/médiateur a tendance à jouer le rôle de facilitateur et d'intermédiaire entre les parties, se consacrant presque exclusivement au processus de conciliation/médiation sans proposer de solutions ou avoir recours à des mesures qui pourraient peser sur le résultat final de la négociation.

La mission du conciliateur/médiateur dans de telles situations reste difficile, mais la position figée de chaque partie laisse peu de place à l'innovation ou à l'étude de questions plus larges de la part du conciliateur/médiateur.



## ***Négociation fondée sur les besoins***

Dans certains pays, on constate un intérêt accru pour les processus de négociation fondée sur les besoins. De nombreux éléments montrent que cette méthode a été examinée et analysée dans une perspective théorique, mais on ignore encore dans quelle mesure elle constitue dans la pratique une alternative à la négociation positionnelle.

La négociation sur la base des besoins revêt plusieurs caractéristiques:

- les intérêts des deux parties sont considérés comme légitimes et sont, autant que possible, mis en avant;
- les questions soulevées par la négociation sont envisagées comme des problèmes devant être résolus ensemble, plutôt que comme des conflits à l'issue desquels il y a un gagnant ou un perdant;
- les parties n'ont pas pour seul intérêt la partage des recettes existantes, elles envisagent la manière de les accroître;
- les parties ont intérêt à obtenir des résultats pérennes et alternatifs qui contribueront à l'établissement des relations futures.

Si cette méthode est non accusatoire, découvrir ce qui compte réellement pour l'autre partie peut prendre beaucoup de temps. Il est possible d'avoir recours à des séances de «remue-méninges» créatives, où sont exposés et examinés les besoins et les intérêts, sans que des résultats concrets en ressortent. La négociation sur la base de gains réciproques repose sur le postulat selon lequel l'intérêt commun est primordial. Dans certaines situations néanmoins, les intérêts des travailleurs et ceux des employeurs divergent fortement. C'est ainsi le cas lorsqu'un employeur a intérêt à sous-traiter ou externaliser alors que les travailleurs tiennent à garantir la sécurité de l'emploi.

La conciliation/médiation comme prolongement de la négociation sur la base des besoins est assez différente de la conciliation/médiation envisagée comme un prolongement de la négociation positionnelle. La négociation sur la base des besoins n'est pas à l'abri d'une impasse et peut nécessiter l'intervention d'une tierce partie, mais le conciliateur/médiateur doit ici posséder des connaissances et un savoir faire qui vont bien au-delà de la résorption des difficultés. On attend

du conciliateur/médiateur qu'il endosse le rôle de pédagogue, de personne ressource et d'agent du changement afin d'aider les parties à prendre conscience de leurs intérêts et de leurs besoins réciproques, en veillant cependant toujours à ne pas imposer de solution au conflit. Tout comme les parties engagées dans une négociation sur la base des besoins, les conciliateurs/médiateurs doivent faire preuve de nouvelles compétences, acquérir de nouvelles connaissances et adopter un état d'esprit différent. En conséquence, il est nécessaire de concevoir des formations à destination des employeurs et des travailleurs, comprenant, dans l'idéal, des séances communes. Les conciliateurs/médiateurs auront besoin d'être formés aux savoir-faire et aux techniques de négociation sur la base des besoins.

Dans la pratique, les conciliateurs/médiateurs chevronnés ont recours à l'intervention appropriée sans tenir compte de la méthode de négociation choisie par les parties en litige. Si la négociation positionnelle se retrouve dans une impasse, un conciliateur/médiateur chevronné peut très bien trouver judicieux d'introduire quelques principes de la négociation sur la base des besoins en incitant les parties à se concentrer sur leurs intérêts communs et à s'affranchir de leurs positions arrêtées.

Si la négociation sur la base des besoins aboutit à une impasse, le conciliateur/médiateur devra peut-être rappeler aux parties que l'intérêt général n'est pas un gage automatique de solutions aux problèmes et que des concessions doivent être consenties.

C'est pour cela que dans la pratique, la négociation sur la base des besoins et la négociation positionnelle ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Les conciliateurs/médiateurs compétents doivent maîtriser les deux méthodes et être capables de les utiliser en vue de dépasser les impasses et d'aider les parties à aboutir à un accord.

La conciliation/médiation est une aide à la négociation. Cela implique en premier lieu que les conciliateurs/médiateurs connaissent et maîtrisent les processus de négociation, et qu'ils sachent s'appuyer sur ces processus pour aider les parties à aboutir à un accord.

La réussite d'une conciliation/médiation repose sur un mélange de connaissances, de savoir-faire, d'expérience et de qualités personnelles telles que la capacité d'écoute, la patience, la sincérité, l'honnêteté et le sens de l'humour.



## **Définition des fonctions**

Lors de sa désignation, il sera remis au conciliateur/médiateur une fiche de poste; il lui sera demandé de se conformer à un code de comportement; il recevra une formation initiale sur la nature et le fonctionnement du système de résolution des conflits, ainsi qu'une formation spéciale concernant le processus de conciliation/médiation; un parrainage sera mis en place s'il est novice dans le domaine; il se verra remettre des exemplaires des lois, formulaires et guides opérationnels utiles en la matière et on lui présentera le système informatisé de gestion des dossiers.

La fiche de poste est un élément essentiel puisqu'elle précise ce qui est attendu de la personne — à savoir si elle doit agir en tant que simple conciliateur/médiateur chargé d'animer des réunions de conciliation/médiation, ou si elle doit assurer d'autres missions. Elle peut ainsi avoir à mener des activités de préconciliation/prémédiation et proposer des services d'information, de conseil et de formation liés à la prévention des litiges.

La fiche de poste devra également stipuler si la personne devra également avoir une fonction d'arbitre.

La décision de savoir si les agents sont nommés en tant que conciliateurs/médiateurs ou en tant qu'arbitres, ou les deux à la fois, peut être tranchée par la loi. Cependant si la loi ne prévoit rien à ce sujet, c'est au système de résolution des conflits de statuer. Un système qui assure des services de conciliation-arbitrage (con-arb) a tout intérêt à ce qu'un seul agent soit capable d'accomplir les deux missions, l'arbitrage intervenant après échec de la conciliation au cours d'une même audience, si possible, et de préférence, le même jour. L'étape de la conciliation/médiation suit les règles et les procédures d'une conciliation/médiation normale, et l'étape de l'arbitrage celles d'un arbitrage normal. Néanmoins, c'est le même agent qui prend en charge les deux étapes, sauf si la loi prévoit que les parties aient recours à des agents distincts pour chaque étape.

La fiche de poste devrait servir de référence pour l'évaluation du comportement professionnel du conciliateur/médiateur, le processus d'évaluation permettant également de repérer les domaines où une formation est nécessaire pour améliorer les résultats.

## Services d'arbitrage

En cas d'échec de la conciliation, il peut être possible que les parties aient la possibilité de soumettre leur conflit à un arbitrage.

L'arbitrage est une procédure inquisitoire de règlement des conflits qui nécessite l'intervention d'une tierce partie neutre qui procédera à l'audition des deux parties avant de prendre une décision pour clore le dossier. Bien qu'il s'agisse d'un processus décisionnel qui oblige les parties, et s'apparente aux procédures judiciaires classiques, on peut signaler plusieurs différences de taille.

**Librement consenti** Dans la plupart des cas, les parties acceptent expressément l'arbitrage, bien que dans certains pays, le processus puisse être obligatoire.

**Maîtrisé** Les parties maîtrisent certains aspects de la procédure, tels que le calendrier et le lieu éventuel des audiences ainsi que les personnes présentes.

**Caractère privé** Les parties s'entretiennent en privé avec l'arbitre. Dans certains cas, les parties en litige choisissent l'arbitre.

**Caractère informel** En dépit de procédures moins formelles qu'au tribunal, des règles s'appliquent, telles que les principes généraux du droit et les règles de la preuve. Bien qu'il soit procédé à l'audition des parties adverses, le comportement des parties et la nature du processus sont définis par les parties elles-mêmes et moins formels que dans un tribunal.

**Confidentialité** Le processus et son résultat sont confidentiels, bien que dans certains pays, des procès-verbaux sont conservés et donc mis à la disposition de la population.

**Souplesse** Les parties peuvent, au cours de l'audience d'arbitrage, revenir à une décision consensuelle concernant tout ou partie des problématiques.



## **Avantages de l'arbitrage**

L'arbitrage recèle plusieurs avantages par rapport au règlement judiciaire, parmi lesquels:

**Rapidité** Les parties peuvent décider du calendrier et s'épargner le temps parfois long de préparation qu'impliquent les procédures judiciaires.

**Souplesse** À tout moment, les parties ont la possibilité de revenir à la conciliation/médiation.

**Coût** Le processus est moins coûteux que le recours au tribunal.

**Choix** Les parties peuvent choisir un arbitre doté d'une expérience et d'une expertise spéciales en lien avec l'objet du conflit. Dans le cadre d'un règlement judiciaire, les parties ne choisissent pas le juge.

**Confidentialité** Hormis quelques exceptions, les audiences arbitrales sont privées et confidentielles.

## **Problèmes soulevés par l'arbitrage**

Le résultat d'une audience arbitrale ne repose pas sur un consensus. Le différend a beau être formellement clos, il ne l'est pas nécessairement à la satisfaction des parties. Une des parties peut avoir l'impression d'avoir gagné et l'autre d'avoir perdu; les deux parties peuvent même estimer qu'il s'agit d'un résultat perdant-perdant. Parmi les autres problèmes posés, on peut citer:

- un droit restreint d'appel de la sentence arbitrale;
- le possible manque de compétences et d'expérience de l'arbitre;
- l'arbitre peut avoir tendance à prendre parti plutôt qu'à trancher;
- les avocats représentant les parties peuvent manquer d'expérience en matière de processus d'arbitrage;
- l'audience risque d'être dominée par l'argumentation juridique des avocats représentant les parties au détriment des questions de fond;
- l'audience peut prendre plus de temps que prévu en raison de manœuvres dilatoires délibérées de la part d'une des parties, voire des deux.

## **Définition des fonctions**

La fiche de poste d'un arbitre devrait préciser si sa fonction englobe la conciliation/médiation et la prévention des conflits. Un personnel capable d'exécuter des tâches diverses confère une grande souplesse au système de résolution des conflits sans pour autant altérer son bon fonctionnement global.

Lorsqu'un nombre élevé de conflits provient d'une branche ou d'un secteur particuliers (comme l'industrie du vêtement, l'hôtellerie et l'accueil ou le bâtiment et la construction), il peut être intéressant de désigner des arbitres dotés d'une expérience qui leur permet de se spécialiser dans les audiences propres à un secteur précis.

Il est nécessaire que les arbitres maîtrisent les principes généraux du droit, les principes de la preuve et leur application concrète et aient conscience de l'importance d'entendre chaque partie. Les arbitres doivent obéir aux règles de déontologie, conserver leur impartialité à tout instant, posséder des qualités d'analyse et de rédaction, et faire montre des qualités qui imposent le respect dans la salle d'audience.

L'efficacité opérationnelle d'un système national de résolution des conflits repose sur la compétence professionnelle de ses conciliateurs/médiateurs et arbitres.

Ils doivent être soigneusement sélectionnés en fonction non seulement de leurs diplômes et de leur expérience professionnelle mais aussi de leurs qualités personnelles. Ils devraient posséder les caractéristiques permettant d'établir un dialogue constructif avec autrui et qui suscitent le respect et la confiance des clients et des collègues.

Après avoir été désignés, les conciliateurs/médiateurs et les arbitres devraient bénéficier d'une formation. Cette formation devrait leur permettre de maîtriser les procédures judiciaires et les processus opérationnels qu'ils doivent suivre, et d'acquérir les compétences liées à la fois au «savoir faire» et au «savoir être».

Il n'est pas nécessaire d'être avocat pour être un bon conciliateur. Connaître le droit est important mais les bons conciliateurs/médiateurs sont issus d'horizons très divers.





## Code de conduite

La nature particulière du travail de prévention et de règlement des conflits a donné naissance à des codes de conduite ou codes de comportement – établis par les autorités de résolution des conflits – destinés aux conciliateurs/médiateurs et aux arbitres. Ces codes sont censés établir des règles et des normes en matière d'attitude professionnelle du personnel et contribuent ainsi à améliorer leurs résultats.

La terminologie employée prête cependant à confusion. Les organisations parlent tantôt de codes de déontologie, de codes de bonnes pratiques, de codes de conduite ou de codes de comportement. Aux fins du présent document, on s'en tiendra aux codes de comportement qui définissent les normes auxquelles le personnel doit se conformer au quotidien au sein d'une organisation. Le terme «code d'éthique» est davantage employé s'agissant des entreprises et de leur comportement éthique en matière de questions sociales et environnementales et de droits humains. Le «code de conduite» renvoie davantage à l'éthique des salariés et plus particulièrement à des aspects tels que le conflit d'intérêt et l'acceptation de cadeaux. Le «code de comportement» met l'accent sur ce que le personnel est tenu de faire et de ne pas faire dans le cadre de l'exécution de ses différentes missions et constitue de ce fait un outil précieux pour le suivi du comportement professionnel.

Il est possible d'adopter un code de comportement destiné à l'ensemble des personnes qui travaillent au sein du système de résolution des conflits, traitant d'aspects d'ordre général comme la confidentialité, et un code distinct pour les conciliateurs/médiateurs et les arbitres.

Le code de comportement des conciliateurs/médiateurs et des arbitres au sein d'un système de règlement des litiges devrait:

- définir précisément les catégories de personnel concernées par le code;
- préciser les dispositions réglementaires qui s'appliquent au personnel relevant du code;
- préciser les textes juridiques, s'ils existent, en vertu duquel il a été créé;

- énoncer la raison d'être et les objectifs du code, comme par exemple, «d'aider les membres du personnel à prendre conscience de leurs responsabilités et de leurs obligations à l'égard de leurs clients (travailleurs et employeurs), de leurs collègues, de leur propre lieu de travail, de la collectivité, et vis-à-vis d'eux-mêmes» et de «leur prodiguer des conseils lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes éthiques et à des conflits d'intérêt»;
- stipuler en termes simples les cas précis où les règles de comportement s'appliquent;
- préciser les procédures, y compris les délais à respecter en cas d'infraction au code, le droit des salariés à être entendus et les mécanismes de recours.

## Contenu des codes de comportement

Le code de comportement des conciliateurs/médiateurs et des arbitres peut comprendre les éléments suivants:

### ***Obligations règlementaires***

#### **Auto-discipline**

Ponctualité

Impartialité Confidentialité

Acceptation de présents

Hygiène personnelle

Tenue vestimentaire

Déroulement de carrière

Emploi à l'extérieur

Activité politique

Déclarations

Départ du service (par exemple, ne pas utiliser les informations confidentielles obtenues dans le cadre de ses fonctions; ne pas divulguer des informations d'ordre privé concernant d'anciens collègues)

**Clients**

Traitement équitable  
Non-discrimination  
Dignité, courtoisie et respect  
Conflits d'intérêt  
Relations personnelles

**Collègues**

Traitement équitable  
Non-discrimination  
Dignité, courtoisie et respect  
Intimidation et harcèlement  
Relations personnelles

**Lieu de travail**

Utilisation du matériel  
(téléphone, ordinateur, Internet, courriel)  
Entretien du matériel  
Milieu de travail sûr  
Milieu de travail sain (non fumeur par exemple)

**Collectivité**

Respect de l'environnement  
Comportement en dehors des horaires de travail

Le Code de conduite professionnelle à destination des médiateurs du travail du Federal Mediation and conciliation Service (FMCS) des États-Unis d'Amérique rappelle:

- la responsabilité du médiateur à l'égard des parties;
- la responsabilité du médiateur à l'égard des autres médiateurs;
- la responsabilité du médiateur à l'égard du service et de la profession;
- la responsabilité du médiateur à l'égard du public.

Le code du FMCS est présenté à l'**annexe C** du **chapitre 10**, avec le Code de conduite des commissaires de la Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration (CCMA) d'Afrique du Sud..

Certains codes de comportement sont juridiquement contraignants, d'autres ne le sont pas. Si le code est rédigé en vertu d'une loi écrite et répond aux critères de cette loi, il peut être juridiquement contraignant. Ainsi, la loi tanzanienne qui met en place la Commission de médiation et d'arbitrage, stipule que «la Commission rédige un code de conduite à l'usage des médiateurs et des arbitres et s'assure qu'ils se conforment au code de conduite dans l'exercice de leurs fonctions.» Les codes peuvent également avoir un caractère contraignant s'ils font partie de la relation contractuelle entre l'employé et son employeur.

Même dans le cas où le code revêt un caractère facultatif et non contraignant, il peut encore avoir un effet concret sur les comportements. Les règles peuvent toujours être respectées et suivies d'effet même si elles sont facultatives. Il faut cependant souligner qu'un code de comportement, qu'il soit ou non contraignant, n'est pas un gage de bonne conduite. Il n'en demeure pas moins un outil intéressant pour améliorer le comportement professionnel des membres du personnel. Il établit des règles claires pour le personnel de l'organisation, ce qui contribue à réduire le nombre de fautes, à susciter la confiance des clients de l'organisation, et à garantir une bonne utilisation des ressources.



L'énoncé de mission de la Commission sud-africaine de conciliation, de médiation et d'arbitrage (Commission for Conciliation, Mediation and Arbitration (CCMA)) est accompagné d'un énoncé des valeurs et de principes opérationnels. Bien que n'étant pas présenté comme un code de comportement à l'usage des conciliateurs et des arbitres, l'énoncé de mission explicite très clairement les règles de conduite que sont tenus de respecter les membres du personnel.

### **Intégrité**

- Nous agissons en toute honnêteté et avec un sens moral.
- Nous tenons nos engagements.
- Nous rendons compte du travail effectué et en sommes responsables

### **Diversité**

- Notre équipe est composée de personnes hautement qualifiées qui représentent toute la diversité de notre pays.

### **Transparence**

- Nous travaillons de façon ouverte et transparente, conformément à nos obligations légales et à nos engagements.

### **Excellence**

- Nous aspirons à l'excellence.
- Nous nous efforçons toujours d'effectuer un travail de qualité.

### **Responsabilité**

- Nous mesurons nos actions à l'aune de nos engagements et nous nous estimons responsables de nos actions et des résultats de notre travail.
- Nous sommes solidaires les uns des autres et de toutes nos actions.

### **Respect**

- Nous apprécions la diversité des individus et des idées et nous traitons autrui avec équité, dignité et respect.
- Nous défendons une culture imprégnée de confiance, de respect, d'esprit d'équipe, de communication, de créativité, d'égalité des chances et d'autonomisation.

## Systemes informatises de gestion des dossiers

Un systeme informatise de gestion des dossiers enregistre les donnees de chaque dossier soumis a l'autorite de resolution des conflits. Ce systeme repond a trois objectifs principaux, a savoir:

- aider a la gestion des dossiers traites avec pour ultime objectif de proposer un meilleur service aux clients;
- procurer des informations en temps reel destinees a l'exploitation statistique et a l'analyse du marche du travail;
- garantir, en tant qu'outil methodologique et de gestion, que les dossiers sont traites selon la procedure requise.

De tels systemes envisagent les donnees comme des ressources qui, tout comme les personnes, les finances, le temps, le materiel et l'espace, necessitent d'etre geres pour maintenir la qualite du travail et l'ameliorer.

Un systeme informatise de gestion des dossiers devrait:

- transmettre des informations en temps reel sur chaque dossier;
- preciser la date et les faits a chaque etape pour tous les dossiers, depuis leur ouverture ou leur activation jusqu'a leur resolution;
- controler les accés;
- permettre une recherche et un filtrage simples des donnees statistiques (par type, district ou province, secteur, poste, réussite de la conciliation ou niveau de revenus des salaries).

### Quelles informations?

Un systeme informatise de gestion des dossiers devrait, en regle generale, comprendre les champs suivants:

- Numéro de dossier
- Noms des parties en conflits
- Type de conflit



- Bureau auquel le conflit a été soumis
- Branche ou secteur d'emploi
- Groupe professionnel
- Chronologie
  - Date d'apparition du conflit
  - Date de soumission du conflit
  - Date d'ouverture du conflit
  - Processus initial suivi (préconciliation, conciliation, con-arb)
  - Dates des réunions de conciliation et liste des personnes présentes, y compris les représentants éventuels des parties, et progrès accomplis
  - Nom du conciliateur
  - Date de règlement par conciliation
  - Date de non-règlement par conciliation
  - Date de saisine de l'autorité d'arbitrage
  - Dates des audiences arbitrales et liste des personnes présentes, y compris les représentants éventuels des parties
  - Nom de l'arbitre
  - Date de résolution par arbitrage
- Nombre total de jours écoulés entre la saisine et l'ouverture du dossier
- Nombre total de jours écoulés entre l'ouverture du dossier et la fin de la conciliation
- Nombre total de jours écoulés entre l'ouverture du dossier et la fin de l'arbitrage
- Résultats
  - Compte-rendu de préconciliation
  - Compte-rendu de non-conciliation

- Compte-rendu de la conciliation réussie
- Compte-rendu de la sentence arbitrale (qu'elle soit en faveur de l'employeur ou des travailleurs, montant de l'accord)
- Pourcentage total de règlement par conciliation
- Un champ réservé aux notes ou aux procès-verbaux
- Système de numérisation là où c'est possible
- Système de conservation numérique des dossiers

La quantité d'informations recueillies par le système de gestion des dossiers dépendra des besoins de chaque autorité de résolution des conflits. Il est cependant important d'enregistrer le plus d'informations possibles dans le cadre des procédures administratives courantes.

Par exemple, le nombre de cas de préconciliation/prémédiation qui n'aboutissent pas à une conciliation/médiation, ainsi que les raisons à cela, peut être obtenu si l'enregistrement systématique de ce type d'information dans chaque dossier fait partie de la procédure administrative courante.

De la même façon, le nombre d'audiences arbitrales où les parties étaient représentées par des avocats peut être facilement obtenu si les dossiers individuels mentionnent déjà cette donnée.

## **Mettre en place un système informatisé de gestion des dossiers**

Mettre en place un système informatisé de gestion des dossiers qui soit exhaustif et personnalisé, nécessite une planification minutieuse, un travail d'équipe, une expertise technique, de la formation et de l'argent. Organiser le système implique d'avoir une idée précise de ses finalités et de ses objectifs. Le système vise-t-il uniquement à recueillir des données statistiques ou doit-il aussi constituer une aide à la gestion du personnel?






En toute logique, il faut commencer par établir l'organisation du travail à tous les niveaux du processus de gestion des conflits, depuis la soumission du différend jusqu'à l'archivage du dossier. Il est nécessaire de dresser des listes de points à vérifier pour chaque partie du processus, le système étant d'abord consigné par écrit avant la création d'un programme informatique.

Il est préférable pour cette opération de mettre en place une équipe spéciale composée de représentants de toutes les composantes du système de résolution des conflits. Sous la houlette d'un professionnel de la mise en place des processus et d'un professionnel des technologies de l'information, il est demandé à l'équipe de répertorier et recenser les étapes du déroulement des tâches, préalables à la création du logiciel. Cela peut représenter un coût élevé, à la fois en termes de temps et d'argent, mais il faut l'envisager comme un investissement intéressant à long terme plutôt que comme un poste de dépenses à court terme.

Une fois le logiciel créé, il faut former le personnel à son utilisation. Il faut également considérer la formation comme un investissement dont bénéficieront le système et ses clients sur le long terme.

Concevoir et faire fonctionner un système efficace de gestion des dossiers constitue un défi d'ampleur pour les promoteurs et les maîtres d'œuvre de nouvelles façons d'envisager la prévention et le règlement des conflits. Il est essentiel que le nombre de données dont dispose le système de résolution des conflits dans son ensemble soit plus important que la somme des connaissances de ses salariés.

À l'évidence, un système efficace de gestion des dossiers doit être informatisé, avec pour objectif final la création d'un système dépourvu, ou quasiment, de support papier. Un dossier informatique doit être créé pour chaque cas et la totalité des informations recueillies en lien avec ce cas doivent être ajoutées à ce dossier. Cela permet un suivi en temps réel et les responsables peuvent ainsi instantanément visualiser l'état d'avancement du dossier.



Ce chapitre était consacré aux quatre aspects qu'un système de règlement des conflits doit prendre en compte s'il veut améliorer son fonctionnement d'ensemble: la formation en général, le développement de compétences propres à certaines missions, l'instauration de codes de comportement/conduite à l'usage du personnel et la mise en place d'un système informatisé de gestion des dossiers.

Ces quatre aspects ne constituent pas à eux seuls un programme d'amélioration. Un programme complet d'amélioration du fonctionnement devrait découler d'un processus d'évaluation, comme indiqué dans le chapitre 2.

Cela peut révéler un besoin d'amélioration dans de nombreux domaines, nécessitant la définition de priorités, la préparation de plans et la mise en œuvre de stratégies d'action.

Il est possible d'améliorer le système en envisageant autrement les relations internes entre cadres et employés. Une mesure relativement peu coûteuse, et qui peut faire la différence, consiste à améliorer la circulation de l'information et la communication, à établir la confiance, et, de façon générale, à améliorer le climat des relations professionnelles au sein même du système de résolution des conflits du travail.







## CHAPITRE 7

### Suivi du bon fonctionnement

Définition des objectifs . . . . .	<b>168</b>
Responsabilités des cadres . . . . .	<b>169</b>
Données . . . . .	<b>170</b>
Évaluation des résultats . . . . .	<b>172</b>



# Suivi du bon fonctionnement

**L**e fonctionnement du système de résolution des conflits du travail devrait faire l'objet d'un contrôle permanent afin d'évaluer dans quelle mesure l'organisation dans son ensemble atteint ses objectifs et remplit son mandat.

*Si le suivi peut être axé sur le travail effectué par un agent, un bureau sur le terrain ou une entité opérationnelle, ce chapitre s'intéresse au bon fonctionnement de l'organisation dans son ensemble.*

*Contrôler le bon fonctionnement suppose inévitablement de compter et de mesurer des éléments. Il n'en reste pas moins que les informations qualitatives, comme les enquêtes de satisfaction des clients, jouent également un rôle très important.*

*Le suivi ne devrait pas être dicté par la volonté de «prouver» que le système s'acquitte bien ou mal de ses fonctions, mais plutôt par l'objectif d'«améliorer» le système au jour le jour, en fonction des demandes des clients et des moyens disponibles.*



Un système de gestion du fonctionnement devrait comprendre un processus de suivi qui permette de comparer régulièrement d'une part les résultats prévus ou voulus, et d'autre part les résultats réels. Il est possible de suivre les progrès accomplis au niveau de l'organisation dans son ensemble, d'une division ou d'une entité, d'un bureau régional ou de chaque membre du personnel.

La gestion du fonctionnement va de pair avec la définition d'indicateurs de résultats et d'objectifs précis pour chaque indicateur. Ainsi, un des indicateurs de résultats peut être le taux de réussite des conciliations, et un des objectifs de l'organisation dans son ensemble d'atteindre, disons, un taux de 80 pour cent. Les objectifs sont parfois imposés par la loi, qui exige par exemple que les procédures de conciliation/médiation soient menées à terme dans les trente jours suivant la saisine, ou que les audiences arbitrales aient lieu sous 60 jours. Si de telles règles peuvent être prescrites par la loi, il est rare que des sanctions soient prononcés lorsqu'elles ne sont pas respectées.

Il est également possible que les indicateurs de résultats et les objectifs soient fixés par le système de résolution des conflits lui-même, soit par décision hiérarchique imposée par la direction, soit par décision consensuelle à l'issue d'un dialogue entre cadres et subalternes.

On peut par exemple demander aux agents d'organiser:

- trois réunions de conciliation/médiation minimum par jour; ou
- deux con-arb minimum par jour; ou
- quatre réunions de préconciliation par jour; ou
- deux audiences arbitrales par jour.

## Définition des objectifs

L'objectif réel d'un indicateur de résultats doit être soigneusement défini; si les objectifs sont trop stricts, la qualité globale du travail effectué risque d'accuser une baisse. Ainsi, avec un objectif de





quatre réunions quotidiennes de conciliation/médiation, les procédures risquent d'être envisagées de manière relativement superficielle, avec pour conséquence un grand nombre d'affaires non réglées, un déficit de confiance dans le système de conciliation/médiation et une sollicitation accrue du système d'arbitrage. La qualité est sacrifiée au profit de la quantité.

Si l'on veut s'assurer que les objectifs sont réalistes, il faut les définir en concertation avec le personnel. La concertation accroît la propension du personnel à faire de son mieux pour atteindre les objectifs qu'il a contribué à fixer.

Une fois définis, les indicateurs et les objectifs de résultats doivent être communiqués au personnel, et des agents et des dispositifs doivent être mis en place pour suivre les progrès accomplis. Un système informatisé de gestion des dossiers peut être conçu pour recueillir les données concernant le fonctionnement du système dans son ensemble et de ses composantes, permettant ainsi de repérer facilement les lacunes. Mais un système informatique ne saura ni les expliquer ni prendre les mesures pour y remédier.

## Responsabilités des cadres

Dans le système de résolution des conflits du travail, les cadres sont responsables de leur propre travail ainsi que de celui de leurs subalternes. Ces responsabilités comprennent le suivi du travail effectué et le dialogue avec les membres du personnel pour remédier aux insuffisances. Cela suppose que chaque responsable dispose des compétences d'encadrement et des connaissances requises pour entretenir de bonnes relations avec ses subalternes en tant qu'individus et repérer ensemble les problèmes. Des agents peuvent se révéler lents ou paresseux, manquer parfois d'expérience ou de confiance dans leurs capacités, rencontrer des problèmes personnels qui se ressentent sur leur travail, ajourner des dossiers le plus souvent possible (par exemple des agents à temps partiel rémunérés à l'heure) ou encore manquer de compétence et de technique. Chaque situation requiert une approche différente, ce qui suppose que les cadres puissent bénéficier d'une formation en leadership situationnel. Un

système de résolution des conflits du travail peut être assimilé au fonctionnement d'une entreprise et doit être dirigé comme telle. Cela implique d'animer des réunions de cadres, de rédiger des bilans et de s'acquitter des fonctions de planification, d'organisation, de délégation et de direction, ainsi que de suivi et d'évaluation.

Dans certains cas cependant, les objectifs fixés sont tout simplement irréalistes. Il est alors nécessaire qu'un échange s'instaure entre cadres et cadres supérieurs en vue de réexaminer les objectifs existants et de les modifier de façon appropriée.

## Données

Suivre les progrès accomplis suppose d'avoir accès à des données pertinentes, fiables et à jour. Certaines peuvent provenir d'enquêtes ad hoc, comme par exemple des enquêtes de satisfaction clients pour recueillir les impressions des employeurs et des travailleurs quant aux services proposés par le système. Une grande partie des informations proviendra cependant des fichiers administratifs générés par le système informatisé de gestion des dossiers. Le fonctionnement normal du système devrait permettre de recueillir les données essentielles au suivi, dès lors que:

- a) les données adéquates ont été recueillies;
- b) les données sont facilement accessibles;
- c) les données sont à jour;
- d) il est possible d'analyser ces données et de s'appuyer sur cette analyse pour comparer les résultats prévus aux résultats réels.

Les données sont des ressources fondamentales pour la prise de décision et donc d'une importance capitale pour une bonne gouvernance. La mise en place et le fonctionnement efficace d'un système informatisé de gestion des dossiers, tel que décrit au chapitre 6, sont essentiels non seulement au suivi des résultats dans leur ensemble, à la production de statistiques et à la rédaction de bilans réguliers, mais aussi au suivi quotidien des progrès accomplis sur chaque dossier au sein du système.



Le processus de suivi va au-delà du recueil des données statistiques, de l'examen des rapports et de la conduite d'enquêtes. Il s'appuie également sur l'observation de ce qui se passe à l'intérieur du système, sur des contacts réguliers avec les clients, sur les comptes-rendus et les articles des médias... Autant d'éléments qui aident à engager le système sur la voie de l'amélioration.

## Fiches d'évaluation et tableaux de bord

Le suivi du bon fonctionnement repose de plus en plus sur l'utilisation de fiches d'évaluation et de tableaux de bord. Initialement, les fiches d'évaluation prospectives étaient l'apanage des entreprises du secteur privé mais elles sont désormais couramment utilisées par les organismes publics et les ministères.

Une fiche d'évaluation prospective est un outil qui permet de traduire la mission et la stratégie globale d'une organisation en objectifs mesurables et de suivre la façon dont l'organisation s'efforce d'atteindre ces objectifs.

Traditionnellement, les fiches d'évaluation privilégient quatre éléments:

- l'analyse financière;
- l'analyse client/usager;
- l'analyse interne des processus et des services;
- l'analyse du perfectionnement et de l'épanouissement professionnels, notamment concernant la satisfaction des salariés et leur maintien dans leurs fonctions.

Une fiche d'évaluation fournit une indication quant aux progrès accomplis au fil du temps et peut être adaptée aux besoins particuliers d'une organisation en quête de réponses aux questions suivantes:

- Comment impliquons-nous nos partenaires?
- Quelle vision nos clients ont-ils de nous?

- Dans quels domaines devons-nous exceller?
- Comment continuer de nous améliorer?

La fiche d'évaluation présente une comparaison entre les résultats réels et les résultats prévus sur une certaine période de temps. Elle fournit des données chiffrées ou des «notes d'évaluation» sur une période donnée.

Le tableau de bord est lui aussi un outil de suivi. Il utilise les données des fiches pour présenter les résultats à un moment précis, comme par exemple le nombre de conciliations/médiations concluantes à ce jour.

Les deux outils, fiches et tableaux, peuvent être utilisés pour quantifier les résultats et mettre en évidence les améliorations requises. Ils peuvent également servir à montrer aux utilisateurs des services du système et aux autres partenaires, y compris les contributeurs financiers, que le système fonctionne bien et qu'il mérite de continuer à être soutenu.

## Évaluation des résultats

Le suivi de l'état d'avancement et l'évaluation des résultats sont deux activités étroitement liées. Le suivi s'apparente à une veille permanente pour vérifier le bon déroulement au quotidien. L'évaluation consiste plutôt à tirer des bilans à intervalles réguliers afin de déterminer si nous avons accompli ce qui était prévu, ou si le système de résolution des conflits a atteint ses objectifs et répondu aux termes de son énoncé de mission.

L'ultime objectif d'une stratégie de changement est d'œuvrer à un avenir meilleur que la situation actuelle. Une fois la stratégie de changement mise en œuvre pour une période donnée, il faudrait évaluer si le changement a réellement eu des effets positifs. Ceci dépendra évidemment des améliorations programmées et des mesures et estimations utilisées pour déterminer si elles ont été réalisées.

Si, par exemple, le plan prévoyait un taux de réussite des conciliations de 80 pour cent sur deux ans, il faudrait mener une évaluation au



terme de la période afin de déterminer ce qui a réellement été accompli.

Et si le taux de réussite sur la période considérée n'atteint que 50 pour cent? Il ne suffit pas de mesurer l'écart, encore faut-il analyser les raisons qui expliquent que les résultats soient inférieurs à ceux attendus.


- Le chiffre de 80 pour cent était-il trop ambitieux?
- La période de deux ans était-elle trop courte?
- Les conciliateurs/médiateurs étaient-ils insuffisamment formés?
- Certains conciliateurs ont-ils atteint l'objectif fixé alors que d'autres n'y sont pas parvenus? Pourquoi?
- Certains bureaux ont-ils atteint l'objectif fixé alors que d'autres n'y sont pas parvenus? Pourquoi?
- Quel regard les parties portent-elles sur le processus?

Les données fournies par le système informatisé de gestion des dossiers, les enquêtes ad hoc, les données empiriques, les commentaires des observateurs indépendants, les apports des membres du conseil d'administration et les réactions des représentants des organisations d'employeurs et de salariés jouent tous un rôle dans le processus d'évaluation. C'est d'autant plus important lorsque le système de résolution des conflits a connu des changements de grande ampleur, comme dans les cas où les dispositifs traditionnels de l'administration du travail destinés à la prévention et à la résolution des conflits ont été remplacés par une commission indépendante.

- La commission indépendante a-t-elle joué le rôle attendu et correspondant à son énoncé de mission et à ses objectifs?
- Les clients du système bénéficient-ils d'un meilleur service que précédemment? Quels sont les éléments permettant de l'affirmer?
- Le système a-t-il eu l'effet souhaité sur les aspirations nationales de développement?
- Le système a-t-il appliqué les principes de bonne gouvernance?

Évaluer relève des responsabilités des cadres du système.

Il peut être intéressant de faire intervenir, tous les deux ou trois ans, des professionnels extérieurs forts d'une expérience à la fois dans la gestion des conflits du travail et dans l'évaluation des processus et des techniques, afin de dresser un bilan du fonctionnement global du système.



Organiser le bon fonctionnement implique de concevoir des plans, de les mettre en œuvre et de déterminer ensuite si les activités prévues ont permis à l'organisation de réaliser ce qu'elle s'était fixé. Le suivi du travail effectué est une composante essentielle de ce processus et une mission essentielle des cadres hiérarchiques au sein du système de résolution des conflits de travail.

Un suivi réussi nécessite d'avoir accès à des données fiables et pertinentes et de disposer de cadres formés à l'analyse et à l'interprétation des données qui leur sont soumises. L'analyse et l'interprétation, associées à la concertation si nécessaire, font partie intégrante du processus de prise de décision et, par suite, de l'organisation d'un bon fonctionnement et d'une bonne gouvernance.







## CHAPITRE 8

### Gestion des conflits sur le lieu de travail

Collaboration sur le lieu de travail .....	<b>180</b>
Gestion des conflits .....	<b>183</b>



## CHAPITRE 8

# Gestion des conflits sur le lieu de travail

*Ce chapitre s'adresse aux employeurs qui souhaitent prévenir les conflits sur leurs lieux de travail, et s'assurer la collaboration des travailleurs, qu'ils soient ou non syndiqués, afin d'éviter des les différends. Il souligne l'importance d'une prévention très en amont et le besoin d'établir des bases solides de confiance et de respect réciproques entre employeurs et travailleurs.*



## Collaboration sur le lieu de travail

Au sein de l'entreprise, les relations entre travailleurs et employeurs peuvent être collaboratives et harmonieuses, ou au contraire conflictuelles et déstabilisantes.

Là où les relations sont le plus souvent collaboratives et harmonieuses, la nature même des relations de travail rend les conflits inévitables. Ils peuvent néanmoins être traités sur le lieu de travail lui-même sans l'intervention de tierces personnes, bien que, ponctuellement et librement, on puisse avoir recours à l'assistance d'une tierce partie.

La collaboration sur le lieu de travail désigne les modalités permettant d'établir et d'améliorer les relations entre l'encadrement et les salariés au sein de l'entreprise. Cela nécessite l'existence de mécanismes et de processus appropriés qui permettent aux salariés et à leur direction de dialoguer dans leur intérêt commun. Ces échanges supposent:

- de partager l'information;
- de s'exprimer;
- d'écouter;
- de discuter;
- de négocier;
- de décider.

Une collaboration efficace sur le lieu de travail implique l'existence de systèmes adaptés au sein de l'entreprise et propices à un dialogue constructif. Ces systèmes et ces échanges permettent de:

- prévenir les conflits en réglant les réclamations et en évitant ainsi qu'elles ne dégénèrent en conflits de plus grande ampleur;
- résoudre les problèmes rapidement en traitant les réclamations dès leur apparition;
- améliorer les conditions et le cadre de travail;
- augmenter la productivité du travail et améliorer la compétitivité de l'entreprise;



- établir la confiance entre salariés et cadres;
- améliorer la prise de décision à tous les niveaux;
- œuvrer aux intérêts communs;
- accroître la motivation des salariés par la participation et l'implication.

D'une manière générale, un mécanisme efficace de collaboration au travail,

- a) améliore le processus d'interaction et témoigne que l'entreprise est soucieuse d'une meilleure gouvernance. Les avantages de cette façon de procéder ne sont pas aisément mesurables mais constituent un indice fort de la volonté de partager le pouvoir.
- b) contribue à l'obtention de meilleurs résultats grâce aux gains de productivité, d'une plus forte compétitivité et, en fonction des conditions du marché, d'une plus grande rentabilité. Ces retombées positives en termes de résultats sont mesurables et constituent une puissante motivation pour un employeur réticent.

Étant donnés les avantages qui peuvent être tirés d'un système efficace de collaboration sur le lieu de travail, la recommandation (n° 94) de l'OIT concernant la consultation et la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952, incite les États à prendre les mesures appropriées pour promouvoir la consultation et la coopération sur le lieu de travail. La recommandation n° 94 précise que la collaboration au travail peut être favorisée par l'encouragement d'accords volontaires entre les parties et/ou être mises en œuvre par une législation instituant des organismes de consultation et de collaboration.

La collaboration sur le lieu de travail se caractérise principalement par le fait d'être:

#### **Librement consentie**

La collaboration sur le lieu de travail est un mécanisme librement consenti, bien que des cadres d'échanges puissent être prescrits

par la loi, comme la création et le fonctionnement de comités d'entreprise, d'organes consultatifs paritaires ou d'autres comités salariés-direction. Même dans le cas où la loi impose la création de tels organes, la réussite de la collaboration nécessite que les deux parties aient la volonté de coopérer.

### **Deux parties**

La collaboration sur le lieu de travail est un mécanisme bipartite. Il suppose un dialogue entre les cadres et les travailleurs. Les pouvoirs publics ou une tierce personne n'interviennent que si l'employeur a besoin des conseils d'un organisme tiers sur le choix de systèmes et de mécanismes adaptés aux besoins de l'entreprise.

### **Caractère informel**

Mêmes dans le cas où la loi impose officiellement des cadres institutionnels de collaboration sur le lieu de travail (comités consultatifs paritaires, commission de santé et de sécurité), les mécanismes de dialogue proprement dits relèvent de la décision des parties.

### **Implication des syndicats**

La collaboration sur le lieu de travail est possible dans les entreprises où des syndicats existent et dans celles qui en sont dépourvues. Là où des syndicats existent, il est important que les initiatives de collaboration sur le lieu de travail associent les représentants syndicaux et qu'elles ne constituent pas un moyen de faire abstraction ou de remplacer la participation syndicale aux activités de l'entreprise. Là où il n'y a pas de syndicat, les travailleurs peuvent toujours élire des représentants et s'impliquer de manière fructueuse dans les activités collaboratives sur le lieu de travail.

### **Souplesse**

Cadres et travailleurs souscrivent au principe de collaboration qui leur offre toute liberté pour fixer leur propre programme d'échanges. Cadres et travailleurs peuvent dialoguer quand ils le souhaitent sur des sujets qu'ils déterminent ensemble.



### **Volonté**

La collaboration sur le lieu de travail nécessite que travailleurs et cadres aient la volonté de partager leurs informations et de communiquer efficacement, et de se consacrer aux sujets de fond plutôt qu'aux personnes impliquées.

### **Compétence**

La collaboration sur le lieu de travail ne demande pas de qualifications particulières ou officielles de la part des participants. Cela suppose néanmoins d'être capable d'intégrer des informations, d'écouter ce que les autres ont à dire, de repérer les problèmes et, de façon générale, de faire preuve des qualités personnelles propices à de bonnes relations, comme l'intégrité, la courtoisie et le respect.

## **Gestion des conflits**

La gestion des conflits au niveau de l'entreprise nécessite la prise en compte de trois aspects interdépendants, à savoir:

- l'instauration d'un climat;
- la prévention des conflits;
- le règlement des conflits.

## **Instauration d'un climat**

Une gestion efficace des conflits au sein d'une entreprise débute bien avant que ne se manifestent les premiers signes d'un désaccord ou d'une controverse. Le point de départ est l'instauration d'un climat de respect mutuel entre le personnel et les cadres qui établit des bases solides de confiance et de collaboration. Cela suppose de:

- partager des informations grâce à des processus de communication à sens unique et à double sens, joindre des informations au bulletin de paie, faire des annonces publiques, envoyer des messages électroniques, faire fonctionner des mécanismes de recueil de suggestions, tenir des réunions, et publier des lettres d'informations;

- reconnaître les membres du personnel comme des acteurs légitimes;
- traiter les salariés avec respect et courtoisie;
- examiner rapidement et équitablement les malentendus;
- favoriser un climat d'ouverture et de confiance.

La recommandation (n° 129) de l'OIT concernant les communications dans l'entreprise, 1967, souligne l'importance de créer un climat de compréhension et de confiance réciproques et présente les principaux éléments d'une politique de communication allant dans ce sens.

Il n'est pas possible d'établir des bases solides de confiance et de collaboration sans un engagement de la part de l'encadrement. Cela suppose également un mode de direction qui témoigne d'un équilibre entre d'une part les préoccupations productives et d'autre part l'attention portée aux personnes prenant part au processus de production, et qui privilégie l'impartialité, le rassemblement et la participation plutôt que l'autocratie et le paternalisme.

Favoriser le respect et la bonne volonté réciproques est fondamental s'il l'on veut créer un climat professionnel favorable. Le respect et la confiance ne sont pas des choses qui peuvent être imposées par l'une ou l'autre partie: ils découlent de relations personnelles constructives ayant pour principe de traiter autrui comme on souhaiterait être traité.

**Créer un climat constructif suppose de:**

- partager les informations;
- se témoigner un respect mutuel;
- reconnaître les travailleurs comme des acteurs à part entière;
- favoriser la participation du plus grand nombre;
- examiner les malentendus;
- établir la confiance.





## Prévenir les conflits

La prévention des conflits au sein de l'entreprise suppose d'avoir à cœur de régler les problèmes en traitant en priorité les questions qui risquent de dégénérer en conflits de plus grande ampleur. Cette volonté implique:

- de concevoir des politiques sur les sujets importants, comme la sécurité et la santé, le harcèlement et l'intimidation, les salaires et les avantages ainsi que la discipline professionnelle;
- d'établir des règles qui concrétisent la volonté politique;
- de s'assurer que les règles sont communiquées à ceux auxquels elles s'appliquent;
- de s'engager à respecter les règles;
- de mettre en place des processus de consultation entre le personnel et les cadres sur les politiques et les questions opérationnelles;
- d'effectuer ensemble les recherches, plutôt que de laisser employeurs et travailleurs examiner les problèmes chacun de leurs côtés;
- d'organiser des activités de formation communes pour les salariés et l'encadrement;
- de privilégier la négociation et la prise de décision commune;
- de privilégier la négociation collective par laquelle les parties appliquent leur propre accord;
- de solliciter l'assistance de tiers pour faciliter les discussions, procéder à la collecte des informations factuelles et organiser des activités d'amélioration des relations;
- de soutenir les activités de l'inspection du travail.

La négociation collective, en tant que processus de définition des règles, fixe les droits et les obligations des parties figurant dans leur convention collective. La convention constitue le principal document de référence auquel se reporter dès qu'un problème survient et joue donc un rôle essentiel pour éviter qu'il ne dégénère. Il est bien entendu possible que les questions soulevées ne figurent pas dans la convention collective, ou que les interprétations des clauses existantes divergent, aboutissant à une dégradation des relations. Pour faire face à de telles éventualités, il est important que la convention collective prévoie des dispositions précises relatives à la prévention des conflits.

### ***Le rôle de l'inspection du travail***

Une inspection du travail efficace peut jouer un rôle décisif dans la prévention des conflits. Il arrive que dans le cadre de leurs attributions, les inspecteurs cumulent plusieurs fonctions, dont le travail de conciliation/médiation qui consiste à rechercher des solutions consensuelles aux problèmes qui surgissent sur le lieu de travail.

Dans sa forme classique, l'inspection du travail, y compris l'inspection de la sécurité et de la santé, veille à l'application des lois relatives aux conditions de travail et à l'environnement du travail. Cela donne généralement lieu à des visites des inspecteurs dans les entreprises pour vérifier le respect des règles, soit dans le cadre de visites programmées, soit en réponse à une plainte des salariés.

Cependant, comme le précise la convention (n° 150) de l'OIT concernant l'administration du travail: rôle, fonction et organisation, 1978, les inspecteurs du travail devraient davantage contribuer à rendre les relations professionnelles plus harmonieuses.

Les désaccords entre travailleurs et employeurs portant sur les conditions de travail (salaires, heures supplémentaires, durée du travail, jours de congé) et à l'environnement du travail (manipulation de matériaux, y compris l'utilisation et la conservation des produits chimiques, risques mécaniques, sécurité électrique et incendie, et problèmes relatifs au bruit, à la poussière, à la température et à l'éclairage du lieu de travail) peuvent facilement dégénérer en conflits et entraîner des arrêts du travail et d'autres formes d'actions de revendication.



S'ils interviennent à temps, les inspecteurs du travail peuvent fortement contribuer à éviter que les désaccords ne dégénèrent en conflits d'ampleur en veillant à ce que:

- travailleurs et employeurs soient informés du contenu de la législation;
- travailleurs et employeurs soient au courant de ce qu'ils doivent faire pour respecter cette législation;
- la législation soit appliquée, et que des sanctions et des pénalités soient prises le cas échéant là où le respect des règles ne se concrétise pas malgré les informations et conseils prodigués.

Les actions de prévention des inspecteurs du travail auront d'autant plus d'effet qu'ils auront la possibilité d'entreprendre régulièrement des visites de routine et qu'ils seront tous formés, compétents, impartiaux et non corrompus.

Le travail des inspecteurs peut en particulier grandement contribuer à la prévention des conflits de droits. Les inspecteurs ont une bonne connaissance des droits et obligations légales existants, qu'ils peuvent expliquer aux travailleurs et aux employeurs. Ils peuvent également préciser ce qui est exigé de chacune des deux parties pour se conformer à la loi. Par exemple, un salarié qui déplore le faible niveau des salaires et des avantages peut aborder le sujet avec l'inspecteur à l'occasion d'une visite d'inspection, ou déposer une plainte auprès de l'inspection du travail.

Un désaccord concernant les droits d'un travailleur peut être rapidement réglé par un inspecteur en expliquant à celui-ci ainsi qu'à son employeur, ce que dit la loi, et en leur indiquant ce qu'ils doivent faire pour s'y conformer. L'inspecteur parvient ainsi à un résultat consensuel. Dans ce cas précis, il n'y a pas de conflit à l'horizon, mais l'action de l'inspecteur clarifie la situation, dissipe la confusion et le malentendu et évite une confrontation qui pourrait sinon nécessiter le recours à des procédures plus officielles.

Une inspection du travail efficace suppose que les inspecteurs ne se contentent pas au cours de leurs visites d'inspection d'observer les

pratiques professionnelles et d'étudier la documentation pertinente, mais que les échanges avec les représentants des travailleurs et avec les cadres fassent également partie de leur pratique courante. Organiser des réunions de clôture avec les représentants des travailleurs et la direction devrait également être l'usage, puisqu'elle donne l'occasion à l'inspecteur de susciter le consensus et d'établir la confiance entre les parties.

#### **La prévention des conflits nécessite:**

- d'explicitier les politiques;
- d'établir des règles;
- d'obéir aux règles;
- de mettre en place des processus de consultation;
- de favoriser la prise de décision commune;
- d'effectuer des recherches communes;
- d'organiser des formations communes;
- de favoriser la négociation collective;
- de soutenir le travail des inspecteurs.

## **Régler les conflits**

Indépendamment des mécanismes de prévention des conflits qui peuvent exister au sein de l'entreprise, des problèmes surgiront et devront être traités si l'on veut préserver l'harmonie sur le lieu de travail. Ces problèmes et ces questions peuvent être traités par l'intermédiaire de la négociation collective et des procédures de règlement des conflits, conformément à la convention collective.

Quand il n'existe pas de convention collective ou que l'accord ne dit rien sur ce point précis, l'entreprise devrait prendre des dispositions pour traiter ces aspects et ces problèmes. Ces dispositions se présentent le plus souvent sous la forme de procédures de réclamation, mécanismes par lesquels un travailleur peut porter à l'attention de la direction un souci d'ordre professionnel afin qu'il soit résolu sur le lieu de travail lui-même.



## **Traitement des réclamations**

Une réclamation est un sujet de préoccupation, un problème ou une plainte qu'un travailleur porte à la connaissance de son employeur concernant la façon dont il a été traité dans le cadre professionnel. Ces plaintes dénoncent une violation des droits du travailleur en emploi et sont normalement de nature individuelle. Les plaintes rentrant dans la catégorie des réclamations individuelles sont les suivantes:

- un changement intervenu dans les conditions de travail et perçu comme préjudiciable au travailleur, comme une modification des horaires d'embauche et de débauche, l'instauration du travail de nuit ou de roulements;
- la discrimination à l'encontre d'un travailleur en raison de son sexe, de sa situation matrimoniale, de ses croyances religieuses, de ses convictions morales, de sa couleur, de sa race, de son origine ethnique ou nationale, de son handicap, de son âge, de ses opinions politiques ou de son orientation sexuelle;
- la discrimination à l'encontre d'un travailleur en raison de son implication dans des activités syndicales;
- la discrimination à l'encontre d'un travailleur en raison de son refus d'accomplir un travail qu'il estime dangereux;
- le harcèlement sexuel, le harcèlement à caractère racial ou l'intimidation d'un travailleur par son employeur, les représentants de cet employeur, ses collègues, les usagers ou la clientèle de l'employeur.

La procédure de traitement des réclamations commence normalement par une plainte orale informelle adressée au supérieur direct du travailleur. Ils s'efforcent sur le champ de résoudre le problème par la discussion. Si la plainte n'est pas réglée, le salarié suit alors la procédure officielle prévue.

Les principaux éléments d'une procédure de réclamation efficace sont les suivants:

- la procédure devrait être élaborée en concertation avec les travailleurs;
- la procédure devrait être couchée par écrit;
- elle devrait être communiquée aux travailleurs;
- elle devrait permettre que la réclamation soit présentée par écrit et donner des conseils sur le contenu (ce qui s'est passé, où, quand, qui, et les mesures que le travailleur voudrait que l'employeur prenne pour résoudre le problème);
- elle devrait prévoir la possibilité pour le travailleur de rencontrer l'employeur ou son représentant pour lui exposer sa réclamation;
- elle devrait permettre au travailleur d'être accompagné au cours des entretiens avec l'employeur (par un collègue ou par un représentant syndical);
- la personne qui l'accompagne devrait avoir le droit de s'exprimer;
- l'employeur devrait produire une déclaration écrite précisant la mesure qui sera prise pour traiter la réclamation;
- le travailleur devrait avoir le droit de faire appel de la décision de l'employeur, l'appel étant entendu par un cadre non impliqué dans le dossier jusque-là;
- le résultat de l'appel devrait être adressé par écrit au travailleur;
- la procédure devrait être limitée dans le temps avec des délais explicitement fixés pour chaque étape.

La procédure devrait également prévoir le recours à un tiers conciliateur, issu soit de l'entreprise soit de l'extérieur.

Le but d'une telle procédure est de traiter les réclamations au sein de l'entreprise rapidement, équitablement et à moindre coût.

Cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble des réclamations seront réglées de manière satisfaisante. Le travailleur conserve le droit d'adresser sa réclamation à l'extérieur de l'entreprise en introduisant



sa requête auprès de l'autorité compétente qui la traitera conformément aux procédures prévues par la législation.

Pour d'autres conseils relatifs aux principes et procédures à mettre en place, se reporter à la recommandation (n° 130) concernant l'examen des réclamations dans l'entreprise en vue de leur solution, 1967.

### ***Négociation collective***

La négociation collective est un mode de négociation entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une, ou plusieurs, organisations d'employeurs, d'une part, et un ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part.

L'objet de ces négociations porte sur les termes et conditions d'emploi et sur la réglementation des relations entre les employeurs (et leurs organisations) et les organisations de travailleurs. Ces négociations aboutissent à une convention collective juridiquement contraignante. La négociation collective peut favoriser des relations plus stables et une collaboration suivie entre travailleurs et employeurs sur le lieu de travail.

L'importance d'établir des mécanismes en vue de faciliter les négociations volontaires par le biais de la négociation collective est soulignée par la convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, qui stipule dans son article 4, que:

*Des mesures appropriées aux conditions nationales doivent, si nécessaire, être prises pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociation volontaire de conventions collectives entre les employeurs et les organisations d'employeurs d'une part, et les organisations de travailleurs d'autre part, en vue de régler par ce moyen les conditions d'emploi.*

Cela est de nouveau rappelé par la convention (n° 154) concernant la promotion de la négociation collective, 1981, qui précise que la négociation collective devrait être rendue possible dans toutes les branches d'activités et concerner une grande diversité de sujets, parmi lesquels la définition des conditions de travail et d'emploi, la réglementation des relations entre employeurs et travailleurs, et des relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs.

Les conflits relatifs à la négociation collective sont inévitables. Certains portent sur l'interprétation des dispositions existantes aux termes de la convention, d'autres sur la création de nouveaux droits après expiration de la convention en vigueur.

Nombre de ces conflits sont réglés au sein de l'entreprise par l'intermédiaire du processus de négociation. Les intérêts antagonistes cèdent la place aux intérêts communs, des compromis sont consentis, les besoins et les intérêts des deux parties sont reconnus et pris en compte à travers la discussion, les concessions et les compromis, de nouveaux droits et obligations sont créés et le partage du pouvoir se poursuit.

La négociation est le principe même d'une approche consensuelle du règlement des conflits et permet aux parties de garder la main. Le règlement des conflits par la négociation est le signe de la maturité du système de relations professionnelles où les échanges procèdent d'un partage du pouvoir et où l'approche consensuelle de la prise de décisions est perçue comme normale.

### ***Implication des tierces parties***

Certains conflits ne seront néanmoins pas réglés par les parties elles-mêmes. Il arrive que les négociations échouent, de même que les tentatives de relancer le processus de négociation, que l'on se retrouve dans une impasse et que l'on confie à d'autres parties le soin de régler le conflit. Les conventions collectives fixent les procédures à suivre dans ces cas-là, mais le règlement n'appartient plus aux seuls travailleurs et employeurs.

Après échec des négociations, les parties en conflit peuvent avoir recours à la conciliation/médiation, à l'arbitrage ou à un règlement par





voie judiciaire, en fonction des procédures prévues par la convention collective ou le cadre législatif en vigueur.

**La conciliation/médiation** par une tierce partie indépendante. C'est l'étape conseillée après l'échec des négociations. La conciliation/médiation se présente comme un prolongement du processus de négociation, le conciliateur/médiateur n'ayant pas le pouvoir de déterminer la solution au conflit. Le conciliateur/médiateur aide les parties à aboutir à un consensus, tout en reconnaissant que la décision finale leur appartient.

Selon les dispositions prévues par la convention collective, la conciliation/médiation peut être menée par des conciliateurs/médiateurs du secteur privé ou employés par un service ministériel, y compris, parfois, par un service d'inspection ou un organisme officiel. Dans tous les cas, le processus est le même: le conciliateur/médiateur, indépendant et impartial, s'appuie sur ses connaissances, son savoir-faire et sa technique pour aider les parties en conflit à régler leurs différends. La principale distinction entre conciliation/médiation privée et publique, c'est le coût supporté par les parties. Le processus de conciliation/médiation, financé par les pouvoirs publics, est gratuit alors que les parties devront verser des honoraires aux conciliateurs/médiateurs privés, à moins que le processus ne soit subventionné par le gouvernement.

**L'arbitrage** par une tierce partie indépendante et impartiale devrait normalement intervenir après échec de la conciliation/médiation. Cela place le conflit à un autre niveau où le tiers est investi d'un pouvoir de décision irréversible qui oblige les parties. La prise de décision consensuelle est désormais remplacée par une sentence arbitrale fondée sur les faits, les déclarations des témoins, et les contre-interrogatoires présentés au cours de l'audience arbitrale.

La sentence arbitrale clôt le conflit mais il est peu probable que le résultat satisfasse les deux parties: le conflit est clos mais pas nécessairement réglé. Suite à la décision arbitrale, les parties risquent d'avoir à l'avenir des relations placées sous le signe de la confrontation et créer ainsi une situation où il sera plus difficile de résoudre les problèmes de manière consensuelle.

En conséquence, le Comité de la liberté syndicale du BIT a plusieurs fois estimé qu'on ne pouvait pas imposer aux parties le recours à l'arbitrage (par exemple en les soumettant à un arbitrage obligatoire), à moins que:

- les parties exercent des fonctions dans des services essentiels; ou
- les parties comptent des fonctionnaires exerçant des fonctions d'autorité au nom de l'État; ou
- les parties aient convenu de se soumettre à l'arbitrage en cas d'échec de la conciliation/médiation.<sup>1</sup>

Pour qu'un arbitrage soit efficace, il est nécessaire que l'arbitre laisse toujours la possibilité aux parties – voire les incite – à revenir à la conciliation/médiation, même après que l'arbitrage a commencé. Cela suppose également que l'arbitre fasse sienne la devise «arbitrer sans prendre parti», ce qui signifie que l'arbitre ne doit pas favoriser l'une ou l'autre partie au conflit.

**Le règlement par voie judiciaire** par la cour de justice ou le tribunal du travail est la voie la plus solennelle et la plus légaliste de règlement d'un conflit. Les parties en conflit s'en remettent désormais non seulement à une tierce partie qui a le pouvoir de prendre une résolution définitive mais également à un processus solennel, légaliste, coûteux, chronophage et souvent retardé, et qui peut en outre aboutir à un résultat qui ne satisfasse aucune des parties. Comme dans le cas de l'arbitrage, le conflit peut être tranché sans être pour autant réglé.

**Régler les conflits**

**Traiter les réclamations**

**Assurer la négociation**

**Faire intervenir des tierces parties pour la conciliation/médiation, l'arbitrage, le règlement judiciaire**

<sup>1</sup> *La liberté syndicale: Recueil de décisions et de principes du Comité de la liberté syndicale du Conseil d'administration du BIT*, Genève, Bureau international du travail, cinquième édition (révisée), 2006, paragraphe 564.



La plupart des conflits survenant dans le cadre professionnel trouvent leur origine dans les questions relatives aux salaires et avantages, à la sécurité et à la santé, aux mises à pied et aux licenciements économiques, à la discrimination et aux droits fondamentaux.

Il revient aux parties de réduire la propension aux conflits en faisant en sorte d'établir un climat de confiance et de respect entre les travailleurs et la direction, et en prenant des mesures pour empêcher que des désaccords et des réclamations ne surviennent.

Certaines réclamations et certains problèmes sont malgré tout impossibles à éviter. Dans bien des cas cependant, ces conflits peuvent être réglés au sein de l'entreprise elle-même, dès lors que des systèmes efficaces existent, qu'ils sont connus et respectés par les parties, et que les processus décisionnels obéissent aux principes d'une bonne gouvernance.

D'un point de vue technique, la collaboration sur le lieu de travail n'a rien de compliqué. Participer au processus décisionnel impose cependant de faire preuve d'innovation et nécessite que la direction ait la volonté de considérer les travailleurs comme des acteurs légitimes du processus et de son aboutissement.

Le système national de résolution des conflits joue un rôle important en favorisant et en appuyant la collaboration sur le lieu de travail. Cela passe par la diffusion d'informations, l'offre de conseils et de services assurés soit par des fonctionnaires soit par des organismes habilités. Ces interventions devraient s'efforcer de mettre en place des systèmes viables de prévention et de résolution des conflits implantés au sein même de l'entreprise et privilégiant l'instauration de processus de négociation collective.





## CHAPITRE 9

### Questions et défis

Le défi du changement ..... 200

Soutien financier ..... 206



*Ce chapitre s'intéresse à quelques-uns des questions et défis qui doivent être pris en compte lorsqu'une réorganisation, une restructuration ou une redynamisation intervient dans le système de résolution des conflits du travail. Dans le cas où le système est complètement restructuré et réorganisé, par exemple lorsqu'est créée une autorité indépendante qui remplace le service ministériel du travail existant, plusieurs difficultés d'ampleur surgissent. Lorsque des mesures sont prises pour améliorer le fonctionnement d'un système existant – soit piloté par les pouvoirs publics, soit indépendant – les difficultés ont beau être moins considérables, elles doivent malgré tout être prises en compte.*



## Le défi du changement

Les problèmes et les difficultés soulevés par la redynamisation d'un système existant ne sont pas les mêmes que ceux posés par la création d'une organisation complètement nouvelle. Néanmoins, si les enjeux sont différents, le processus de changement est le même dans tous les cas, et comprend six principales étapes:

- évaluer la situation existante;
- recenser les insuffisances;
- préconiser le changement et convaincre les autres qu'il est nécessaire;
- préparer une stratégie de changement;
- mettre en œuvre la stratégie de changement et suivre son application;
- évaluer les résultats.

## Évaluer la situation existante

L'évaluation du fonctionnement existant peut être remise en cause parce qu'elle laisse entrevoir l'éventualité d'un changement et que bien souvent les gens et les organisations y sont réticents. On peut ainsi s'attendre à ce que la transformation d'un système public de résolution des conflits du travail qui fonctionne mal en une commission indépendante suscite des réticences de la part des fonctionnaires concernés. Ce fut manifeste au Cambodge, au moment de la création de la Commission d'arbitrage; les fonctionnaires du ministère du Travail ont considéré qu'il s'agissait d'une perte de pouvoir et d'influence et ont donc estimé que la situation actuelle exigeait que tous les changements voulus soient combattus par le renforcement du système existant au détriment de la création d'une nouvelle organisation.





### Le défi

Une auto-évaluation de la situation actuelle risque de ne pas être aussi exhaustive qu'une évaluation indépendante. La difficulté consiste donc à convaincre les hauts responsables qu'une évaluation indépendante et impartiale est la première étape incontournable d'une amélioration du fonctionnement.

## Recenser les lacunes

Les lacunes du fonctionnement peuvent être recensées et mesurées, mais aussi niées ou contestées par les personnes réticentes au changement. Cela renforce davantage encore la nécessité de faire intervenir des parties indépendantes et impartiales pour recenser les insuffisances et produire les données statistiques et empiriques requises qui en attestent. De faibles pourcentages de réussite des conciliations/médiations, des audiences d'arbitrage excessivement longues, un arbitre prenant la défense d'une des parties et l'absence totale de services de prévention des conflits sont autant d'exemples de problèmes de fonctionnement. Ces fonctionnaires qui rechignent à un changement radical ne contesteront probablement pas l'existence de ces problèmes mais les justifieront par le «manque de moyens», «l'insuffisance de la formation», «le manque de collaboration des travailleurs ou des employeurs», et ainsi de suite.

Pour eux, la solution ne réside pas dans la création de nouveaux systèmes mais dans l'obtention de moyens supplémentaires. Les personnes chargées de recenser les lacunes dans le travail effectué et leurs causes doivent faire preuve d'exhaustivité, d'objectivité, et, idéalement, pouvoir repérer celles qui peuvent être comblées en injectant des moyens supplémentaires, et celles qui ne le peuvent pas. Par exemple, si l'on estime que les mauvais résultats sont la conséquence d'un manque de confiance, de la corruption des fonctionnaires, d'une partialité manifeste et d'un esprit où l'intérêt personnel prévaut sur le service rendu, l'attribution de ressources supplémentaires ne fera qu'alimenter davantage cette manière de fonctionner.

### Le défi

Il faut évaluer les lacunes dans le travail effectué en toute objectivité et en concertation avec les représentants des employeurs et des travailleurs, ainsi qu'avec des membres du personnel. S'en remettre à une évaluation décidée et imposée par l'autorité de résolution des conflits risque de ne pas permettre de recueillir les informations nécessaires pour appuyer le processus d'évaluation du fonctionnement.

## Inciter et convaincre les autres

On peut s'attendre à ce que les résistants au changement soient des partisans convaincus du status quo. Du point de vue de la prévention et de la résolution des conflits, les représentants des employeurs et des travailleurs – en tant qu'usagers du système – ont un rôle décisif à jouer en convainquant les autres de la nécessité du changement. Si, par exemple, les employeurs et les travailleurs ainsi que leurs organes représentatifs défendent la création d'une nouvelle organisation indépendante de règlement des conflits, cela jouera sans doute fortement en faveur de celle-ci. Sans ce soutien, et celui de la société civile et des personnes influentes au niveau local, il s'avérera difficile de créer une telle organisation ou d'obtenir de la part des pouvoirs publics le soutien financier nécessaire à son fonctionnement.

Inciter au changement suppose une communication claire en vue de la réalisation d'un objectif clair. Le discours est important mais ce qu'il faut réussir à transmettre, pour convaincre les autres de la nécessité du changement, ce sont les intentions, les moyens, les activités et les avantages proposés.

### Le défi

Obtenir le soutien des travailleurs et des employeurs pour la création d'une organisation nouvelle et indépendante ou pour l'aménagement du système existant n'est pas seulement souhaitable mais tout à fait essentiel. Les travailleurs et les employeurs doivent être convaincus des avantages du changement et avoir l'occasion de participer activement à toute stratégie de changement visant à combler les lacunes du fonctionnement.



## Concevoir une stratégie de changement

L'élaboration d'une stratégie de changement en vue de redynamiser un service ou une administration existants nécessite de:

- déterminer les missions fonctionnelles à redynamiser, y compris les services d'information et de conseils, la conciliation/médiation et les services associés, ou l'arbitrage et les services correspondants;
- s'assurer que les structures voulues (divisions, subdivisions, unités, cellules, équipes spéciales) sont en place dans chaque domaine fonctionnel;
- fixer des objectifs clairs pour chaque division ou unité qui compose la structure;
- déterminer les indicateurs de résultat et définir les objectifs à atteindre;
- mettre en place les dispositifs opérationnels garantissant une articulation harmonieuse des objectifs, des fonctions et des structures, y compris les systèmes de communication, les systèmes de gestion des dossiers, les systèmes de notification, les systèmes de suivi et les systèmes informatiques;
- se procurer les ressources nécessaires pour financer la redynamisation et pour garantir que l'amélioration du fonctionnement obtenue au cours de cette période soit pérenne.

L'élaboration d'une stratégie de changement en vue de la création d'une nouvelle administration de résolution des conflits est plus compliquée. Comme évoqué au chapitre 4, la création d'une commission indépendante de résolution des conflits ou d'un organe similaire nécessite une orientation politique claire et l'adoption d'une législation instaurant son existence légale.

### Le défi

La stratégie de changement est censée concrétiser les intentions politiques et garantir l'application des lois sur la prévention et la résolution des conflits. C'est le texte de référence qui fait le lien entre l'action et les intentions. Si la stratégie de changement vise à créer une nouvelle organisation autonome, son élaboration devrait associer les membres du conseil d'administration, le directeur et les cadres supérieurs, ainsi que les représentants des employeurs et des travailleurs. Elle devrait aussi clairement préciser les missions de l'organisation, ses objectifs, sa structure, ses effectifs et ses dispositifs opérationnels.

Si la stratégie de changement vise à améliorer la situation ou le processus existants, elle devrait explicitement stipuler les objectifs précis du changement proposé et devrait être conçue en concertation avec les personnes concernées, y compris les usagers du système.

## Mise en œuvre de la stratégie de changement et suivi de son application

Le suivi du bon fonctionnement est une des responsabilités qui incombent aux cadres du système de résolution des conflits du travail. Ces cadres doivent être formés à l'exécution de cette mission et habilités à prendre des mesures afin de combler les lacunes pour ce qui relève de leur champ de responsabilité.

Le suivi des progrès accomplis nécessite de disposer de données pertinentes, récente et fiables. Certaines peuvent provenir d'enquêtes ad hoc, mais la plupart seront issues des procédures administratives courantes. Les dossiers administratifs fournissent des renseignements essentiels au contrôle du bon fonctionnement dès lors que:

- les données adéquates ont été recueillies;
- les données sont facilement accessibles;
- les données sont à jour;



- il est possible d'analyser et d'interpréter ces données.

Les données constituent une ressource essentielle pour les décideurs et sont donc d'une importance décisive pour une bonne gouvernance. L'instauration et le fonctionnement d'un système informatisé de gestion des dossiers sont incontournables, non seulement afin de suivre le bon fonctionnement général, de produire des données statistiques et de rédiger des rapports périodiques, mais aussi, afin de mesurer en temps réel l'avancement de chaque dossier.

Concevoir et faire fonctionner un système efficace de gestion des dossiers constitue un défi d'ampleur pour les promoteurs et les maîtres d'œuvre de nouvelles façons d'envisager la prévention et la résolution des conflits. Il faut éviter que le niveau de connaissances de l'organisation soit inférieur à la somme des connaissances de ses salariés.

À l'évidence, un système efficace de gestion des dossiers doit être informatisé. Un dossier informatique doit être créé pour chaque conflit et la totalité des informations recueillies, en lien avec ce cas, ajoutées à ce dossier. Cela permet un suivi en temps réel et les responsables peuvent ainsi visualiser instantanément l'état d'avancement de du dossier.

### Le défi

Pour une gestion efficace de la stratégie de changement, il est nécessaire d'avoir accès en temps réel à des informations pertinentes et fiables, ce qui nécessite un système d'information qui est bien planifié, essentiellement électronique et facilement accessible aux différents décideurs au sein du système de résolution des conflits. Les dirigeants doivent être encouragés à considérer les informations comme une ressource pouvant aider dans le processus de prise de décision et ils doivent être formés en ce concerne les compétences et les techniques d'analyse et d'interprétation des informations.

## Évaluer les résultats

L'évaluation est une combinaison de mesures et de jugements qui permettent de décider si une stratégie de changement a été couronnée de succès. La mesure du succès nécessite de recueillir et de compiler les informations; le jugement implique la capacité d'analyser et d'interpréter les informations disponibles et, si nécessaire, de recueillir davantage d'informations pour favoriser l'évaluation de la performance.

L'évaluation peut servir à «démontrer» ce qui est correct ou incorrect, bon ou mauvais, un succès ou un échec, ou également servir d'outil pour améliorer une situation actuelle. Un système dynamique de résolution des conflits devrait adopter une culture d'«amélioration» et devrait garantir que ses administrateurs et son personnel reconnaissent et acceptent l'évaluation comme un processus positif plutôt que comme un processus négatif.

### Le défi

Le système de résolution des conflits du travail doit garantir que les processus d'évaluation fassent intégralement partie du système dans son ensemble, que les administrateurs comprennent le but et les processus de l'évaluation de la performance et que le personnel, à tous les niveaux, soit encouragé à considérer l'évaluation en termes positifs plutôt que négatifs.

## Soutien financier

Les actions nécessaires pour améliorer la performance des systèmes de résolution des conflits impliquent invariablement l'affectation de ressources supplémentaires pour soutenir la stratégie de changement. Il est possible de favoriser des améliorations relativement mineures en réaffectant les ressources existantes. Cependant, afin d'obtenir un changement majeur, notamment la création d'un organe de résolution des conflits autonome et indépendant, une affectation considérable des ressources est nécessaire pour permettre à cet organe de fonctionner avec efficacité et efficacité.



Par exemple, les rapports annuels de la Commission des relations du travail au Ghana révèlent clairement son sentiment de frustration par rapport aux ressources limitées disponibles pour soutenir son travail, notamment en ce qui concerne les allocations budgétaires insuffisantes, le manque de personnel et de bureaux, ainsi que le manque d'installations en dehors de la capitale. Le manque de fonds a limité la commission dans sa capacité à atteindre son plein potentiel au Ghana et représente le plus grand obstacle pour la mise en place et le fonctionnement de commissions indépendantes dans les pays en voie de développement.

Dans beaucoup de pays en voie de développement, les administrations du travail sont responsables du fonctionnement du système de résolution des conflits et assument également plusieurs autres fonctions comme l'inspection du travail, les services publics de l'emploi et la santé et la sécurité au travail. Généralement, ces administrations du travail ont reçu un soutien budgétaire limité; ceci est potentiellement dû à leurs activités qui sont davantage perçues comme étant liées à la protection sociale et à la justice sociale, et étant peu ou pas significatives pour le progrès économique. Cette vision des choses doit être vigoureusement remise en question et les partisans du changement doivent être bien préparés et capables de convaincre les autres des bénéfices économiques à tirer des nouveaux systèmes et processus liés à la prévention et à la résolution des conflits.

Les administrations du travail, avec l'aide des organisations d'employeurs et de travailleurs, doivent en faire plus pour garantir que les responsables de l'affectation du budget soient conscients de l'impact économique des activités de l'administration du travail.

L'énoncé de mission de la CCMA en Afrique du Sud, présenté dans le chapitre 4, est particulièrement intéressant, car il établit le lien entre le règlement efficace des conflits et le développement économique.

Il convient de souligner ce lien non pas seulement en tant qu'élément des opérations quotidiennes des systèmes de résolution des conflits du travail, mais également et tout particulièrement au moment de chercher des soutiens financiers pour ces systèmes. La prévention des conflits et le règlement rapide de ceux qui ne peuvent pas être

prévenus dégagent des bénéfices sous forme de relations améliorées entre le travailleur et son supérieur, de productivité accrue de la main-d'œuvre, de diminution du temps de production perdu dans les grèves et, finalement, de rentabilité accrue. Il faut activement faire la promotion des arguments économiques en faveur des systèmes efficaces de prévention et de résolution des conflits du travail.

Pour qu'une institution indépendante, impartiale, respectée et digne de confiance soit mise en place et fonctionne efficacement, elle doit manifestement avoir des sources de financement indépendantes. Elle ne peut pas être financièrement soutenue par des entreprises, des syndicats, des partis politiques ou toute autre organisation ayant son propre agenda. Dans certains pays, la loi autorise une commission indépendante à recevoir des dons, des cadeaux et des legs tant que ceux-ci ne «compromettent pas son indépendance», mais aucun conseil n'est fourni quant à ce qui conduit ou non à une telle compromission. S'appuyer sur les fonds en provenance des entreprises ou des syndicats comporte de grands risques. Par conséquent, une commission indépendante doit être financée par des ressources du gouvernement de façon permanente et dans le cadre de l'engagement du gouvernement en matière de progrès national. Cela pose deux problèmes:

**Premièrement, comment est-il possible de garantir des fonds du gouvernement pour la mise en place et les frais de fonctionnement initiaux d'une nouvelle institution?**

Cela dépend de la capacité de promotion, de l'engagement politique, du soutien des mandants, de la force des arguments en faveur du changement, des bénéfices perçus des changements proposés et de l'environnement politique et économique à ce moment-là. Comme l'a montré l'expérience de la mise en place du Conseil d'arbitrage au Cambodge, il est possible d'obtenir le soutien de donateurs dans le cadre d'un projet de coopération technique pendant l'étape de la mise en place. Cependant, cela ne garantit pas la disponibilité des fonds du gouvernement une fois qu'il n'y aura plus de fonds issus du projet de de coopération technique.





Idéalement, il faudrait s'assurer avant le début d'un tel projet d'un engagement à long terme de la part du gouvernement à soutenir le financement d'un organe indépendant. Bien sûr, même si un tel engagement est pris, cela ne garantit pas que les fonds seront mis à disposition. Financer un changement institutionnel tel que celui envisagé pour le règlement de des conflits par le biais de projets de coopération technique financés par des donateurs comporte également des risques relativement élevés et il est possible qu'un projet soit une grande réussite pour ce qui est de la réalisation de ses objectifs, mais que le système de résolution des conflits soit en difficulté une fois que le financement cesse.

**Deuxièmement, comment est-il possible de garantir un soutien financier indépendant et adéquat de façon continue et à long terme?**

Les services de conciliation/médiation, d'arbitrage ou autres services liés à ceux-ci devraient être gratuits pour les travailleurs et les employeurs. Cependant, il peut être envisageable que l'institution facture des frais pour les services de conseil ainsi que ceux liés à ces derniers, notamment le développement de systèmes et les formations pour les entreprises qui cherchent de l'aide en matière de stratégies de prévention des conflits. Il peut être également possible de facturer des frais administratifs et de dossier quand les demandes de services de conciliation/médiation ou d'arbitrage sont déposées. Néanmoins, il est probable que le revenu dégagé par de telles activités ne couvrira qu'une petite partie des besoins globaux du système.

Les gouvernements doivent accepter la responsabilité de fournir les fonds nécessaires pour soutenir le système de résolution des conflits du travail dans le cadre de leur engagement continu pour le développement national. Les organisations d'employeurs, les syndicats, la société civile et les personnalités reconnues doivent fournir des efforts vigoureux pour garantir que les gouvernements continuent à fournir les fonds nécessaires. En fin de compte, et indépendamment du lobbying, c'est l'État qui doit trouver l'argent nécessaire.

Cela peut inclure l'affectation d'une partie des taxes existantes imposées aux entreprises, des impôts séparés ou d'une partie des

amendes collectées dans les entreprises qui ne respectent pas le droit du travail et le droit des affaires.

Il est possible de s'inspirer des pays où des impôts sont réclamés aux travailleurs et aux employeurs pour indemniser les travailleurs en cas de blessures subies au travail ou en dehors, ou encore des pays où il est demandé aux employeurs de souscrire une assurance obligatoire pour couvrir ces événements imprévus. Utiliser une partie de l'impôt ou des cotisations d'assurance pour éviter des accidents est dans l'intérêt de toutes les parties. Serait-il possible d'ajouter un impôt pour la prévention et la résolution des conflits du travail et d'utiliser les fonds ainsi collectés pour couvrir les coûts opérationnels (ou du moins en partie) d'une commission indépendante? De tels arrangements compromettraient-ils l'indépendance d'une commission?

### **Le défi**

Le manque de fonds s'avère être le plus grand obstacle pour la création d'un système indépendant de résolution des conflits. Ceux qui s'occupent du processus de changement et qui soutiennent la création d'un organe indépendant de résolution des conflits doivent envisager le problème du soutien financier comme un élément intégral du changement même, et non pas comme quelque chose à prendre en compte une fois que la nouvelle institution est en place.

Les budgets limités sont également un souci pour les administrations du travail et leurs systèmes de résolution des conflits. Leur défi est de garantir que les ressources existantes sont bien utilisées et que des arguments économiques censés sont présentés pour justifier des allocations supplémentaires.

## **L'économie informelle**

Le travail informel est très répandu dans les économies industrialisées ainsi que dans les économies en développement, mais il l'est encore plus dans ces dernières où, dans certains cas, plus de quatre-vingts pour cent de la main-d'œuvre du pays sont impliqués dans ce type d'activités. Ces personnes n'ont quasiment aucune protection et, dans de nombreux cas, n'ont pas accès au système de résolution



des conflits du pays malgré le fait que la plupart d'entre eux sont des employés plutôt que des entrepreneurs ou des travailleurs indépendants.

Les travailleurs de l'économie informelle (ainsi que les personnes qui y sont impliquées en tant qu'entrepreneurs et travailleurs indépendants) travaillent souvent dans des conditions difficiles avec de mauvais salaires et avantages sociaux, aucune protection en termes de sécurité et de santé, aucune sécurité sociale et aucune possibilité de faire entendre leur voix.

De nombreux travailleurs de l'économie informelle sont impliqués dans une relation employeur-employé, mais ont peu ou pas accès aux processus de résolution des conflits. Même s'ils y avaient accès, beaucoup de travailleurs seraient réticents à exprimer leurs problèmes, leurs réclamations et leurs différends de peur de subir des représailles et de perdre leur emploi, vu qu'ils se trouvent dans des circonstances où il est considéré qu'un mauvais travail est mieux que pas de travail du tout.

Permettre à tous les travailleurs de l'économie formelle et informelle d'avoir accès au système de résolution des conflits risque de mettre ce système sous pression, mais cet accès est un élément fondamental de la bonne gouvernance. Que le système soit géré par un ministère du travail ou par un organisme autonome, il est d'une importance capitale d'y donner accès à tous les travailleurs.

### Le défi

Dans les pays en voie de développement, en particulier, beaucoup de travailleurs de l'économie informelle n'ont pas accès au système de résolution des conflits et, dans de nombreux cas, ils n'ont en effet pas le droit de déposer leurs réclamations dans quelque système que ce soit. Il s'agit en partie d'un problème légal qui nécessite une intervention législative, afin de garantir que tous les travailleurs dans tous les secteurs et à tous les postes de travail puissent avoir accès au système de résolution des conflits. Le défi est de mettre en place des accords qui garantissent que les travailleurs de l'économie informelle aient accès aux processus de résolution des conflits, mais qui protègent contre les menaces et la possibilité réelle de représailles, en particulier contre la perte d'un emploi, que peuvent subir les travailleurs de l'économie informelle.

## Le rôle des avocats

Les systèmes de résolution des conflits de travail qui sont dominés par des processus de décision judiciaire accordent le droit aux parties en conflit d'être représentées au tribunal, et donnent donc l'occasion à des avocats spécialisés de plaider en leurs noms. L'implication des avocats peut parfois créer une ambiance de rivalité pendant le procès pouvant être préjudiciable pour la relation travailleur-employeur. Certains avocats peuvent chercher à retarder le procès en se reposant excessivement sur des arguments légaux et en ayant recours à des ajournements excessifs; cela n'augmente pas seulement les coûts du procès, mais cela conduit également à des retards et à une accumulation d'affaires non résolues.

Comme les processus de conciliation/médiation et d'arbitrage sont de plus en plus les formes dominantes de prévention et résolution des conflits, le rôle des avocats comme représentants légaux dans le système va probablement diminuer. Moins de cas vont jusqu'aux tribunaux, ce qui conduit à une baisse de la demande des services d'avocats spécialisés. En outre, les avocats en tant que représentants légaux ne sont pas autorisés à intervenir dans les processus de conciliation/médiation et leur participation dans les cas d'arbitrage peut être limitée à moins que les parties et l'arbitre n'acceptent leur présence.

Le fait qu'il y ait «moins d'aspects légaux» dans le système de prévention et de résolution des litiges ne signifie pas forcément que les avocats n'ont aucun rôle à jouer. Cependant, cela peut signifier qu'il s'agit d'un rôle différent. Les avocats spécialisés en droit du travail, après avoir suivi un recyclage et avoir répondu aux exigences d'agrément, peuvent assumer le rôle de conciliateurs/médiateurs, à plein temps ou à temps partiel, que ce soit en tant qu'employés du système indépendant ou en tant qu'opérateurs du secteur privé.



### Le défi

Être moins dépendant du système judiciaire et avoir davantage recours à la conciliation/médiation et à l'arbitrage pour la résolution des conflits pourraient signifier une diminution de l'implication des avocats en tant que représentants des parties en conflit. Suite à cela, il se peut que des avocats changent leur implication dans la résolution des conflits et passent de représentants légaux à conciliateurs/médiateurs ou arbitres, ce qui nécessite de leur part qu'ils suivent la formation nécessaire et répondent aux normes d'agrément.

## Le rôle des agences privées

Une question à soulever lors de la planification des nouvelles approches pour la prévention et la résolution des conflits du travail est celle du rôle que jouent les opérateurs du secteur privé.

En vertu des accords contractuels commerciaux normaux, les entreprises sont libres d'acheter des services dans le cadre de la conduite normale et légale de leur affaire, y compris des services légaux, des services comptables, des services informatiques, des services d'ingénierie, des services de recrutement, des services de restauration et d'autres services liés aux contrats de sous-traitance. L'étendue de ces services est convenue entre l'entreprise et le contractuel, les frais négociés, le travail réalisé et les paiements effectués.

Il n'y a pas de raison d'envisager différemment les services liés à l'amélioration des relations de travail sur le lieu de travail ou à la prévention et à la résolution des conflits du travail. Les entreprises sont autorisées à engager des consultants qui prodiguent des conseils sur les accords de coopération sur le lieu de travail et reçoivent des honoraires pour leurs services. En effet, si les consultants sont réputés, professionnels et régis par un code de conduite, qu'ils respectent les droits des travailleurs et qu'ils exercent conformément à la loi, ils peuvent alléger la pression qui pèse sur les services financés par le gouvernement; les entreprises devraient donc être encouragées à les engager.

Les individus et les entreprises qui fournissent de tels services ne sont pas subventionnés par des fonds publics, mais cela ne décourage peut-être pas les grandes organisations qui peuvent se permettre de payer pour ces services. En outre, de tels services peuvent être fournis rapidement et de façon informelle et peuvent se concentrer sur le thème voulu avec des garanties de confidentialité. Tous ces critères plaisent à certains employeurs qui peuvent être disposés à payer pour cela.

De plus, certaines conventions collectives stipulent qu'il faut avoir recours aux conciliateurs/médiateurs et arbitres privés dans le cas d'une impasse et d'une détérioration dans le processus de négociation, les coûts de ces services devant être répartis entre le syndicat et l'employeur concernés.

Quand un service du secteur privé de prévention et de résolution des conflits et le système financé par l'État (qu'il soit fourni par l'administration du travail ou une commission indépendante) fonctionnent en parallèle, il est important qu'ils ne soient pas totalement isolés l'un de l'autre et qu'ils n'adoptent pas un comportement qui nuise à l'autre.

L'administration du travail ou la commission indépendante a également la possibilité d'engager des agents accrédités pour prendre en charge certains aspects de la prévention ou de la résolution des conflits. Les agents peuvent être accrédités et autorisés à exercer un travail au nom de l'administration du travail ou d'une commission indépendante pour, par exemple, donner des conseils sur la prévention des conflits ou pour exercer un travail de conciliation/médiation ou d'arbitrage, mais sans devenir employés du système.

Ces agents reçoivent des honoraires sur base d'un contrat pour des services conclu avec l'autorité responsable. Ces agents n'ont aucun lien direct avec l'entreprise et ne sont pas payés par cette entreprise. Ils fournissent simplement des services dans l'intérêt de l'entreprise (employeurs tout comme travailleurs) ainsi que cela est stipulé dans leur contrat. Ce contrat couvre l'impartialité, la prévention des conflits d'intérêts et stipule que les mêmes normes générales de comportement et de compétence professionnels attendus de la part



des conciliateurs/médiateurs et arbitres qui sont directement employés par l'administration du travail ou la commission s'appliquent.

Le défi du système de résolution des conflits est de garantir que seuls les contractuels bien qualifiés et expérimentés reçoivent une accréditation, qu'il est possible de se défaire des contractuels qui se révèlent incapables d'assurer leurs fonctions et que le renouvellement de l'accréditation ne soit pas automatique. Pour l'autorité chargée de la résolution des conflits, l'accréditation des agents nécessite la mise en place d'un système de gestion et de contrôle efficace, afin de garantir que les contractuels soutiennent les objectifs de l'autorité et ne ternissent pas son statut et sa réputation.

Engager des agents accrédités pour se charger du travail de prévention et de résolution des conflits n'est pas la même chose qu'engager des conciliateurs/médiateurs ou arbitres à temps partiel. Les conciliateurs/médiateurs ou arbitres à temps partiel sont des employés de l'autorité chargée de résolution des conflits, ils sont potentiellement payés en vertu de différents accords avec le personnel à temps plein, mais ils restent tout de même des employés. Ils ne sont pas des contractuels qui exercent en vertu d'un contrat commercial pour des services, mais bien des employés sous contrat de service.

Le système de résolution des conflits devrait fournir des services de conciliation/médiation et d'arbitrage gratuits pour les employeurs et les travailleurs. Cependant, si une convention collective négociée entre un employeur et un syndicat prévoit une clause selon laquelle tout conflit lié à la convention doit être pris en charge par un conciliateur/médiateur ou un arbitre comme cela a été convenu par les parties, et que les frais sont à charge des parties elles-mêmes, ces accords devraient être respectés par l'autorité chargée de la résolution des conflits. Le processus de résolution des conflits n'est plus gratuit, mais il est clairement basé sur le consensus des parties et entériné par leur accord.

L'accès aux services de conciliation/médiation et d'arbitrage devrait également être volontaire. Le terme «volontaire» mérite une explication: en effet, la partie qui fait la demande de services le fait

librement et volontairement, mais l'autre partie doit alors y répondre même si elle est réticente.

### **Le défi**

L'implication accrue des agents du secteur privé dans l'offre de services d'informations, de conseils, de formation, de conciliation/médiation et d'arbitrage, dans le cadre du système de prévention et de résolution des conflits, est inévitable. Que ces services soient fournis par l'Etat ou par le secteur privé, le défi clé reste le même: garantir aux parties en conflit des services professionnels, impartiaux et de haute qualité.

## **Un marché du travail en évolution**

Dans certains pays, les processus de négociations collectives ont tendance à faiblir et les contrats de travail individuels à être davantage mis en avant. Cette mise en avant de l'individualisme dans la relation de travail représente une typologie différente qui met l'accent sur les conflits individuels essentiellement relatifs aux droits existants.

Cela ne signifie pas que les conflits collectifs au sujet des droits et des intérêts n'existent plus. Cependant, cela apporte un changement au niveau de l'interaction et du besoin de systèmes de prévention et de résolution des conflits du travail nécessaires pour s'adapter au nombre accru de conflits en matière de droits individuels.

### **Le défi**

Suite à l'affaiblissement des conventions collectives entre les syndicats et les employeurs, le système de résolution des conflits du travail doit se charger de davantage de conflits en matière de droits individuels. Le défi pour le système est d'être suffisamment flexible pour s'adapter à ce changement tout en continuant à fournir des services de conciliation/médiation et d'arbitrage de haute qualité pour les conflits collectifs.






## Les conflits du secteur privé et public

Que l'emploi se trouve dans le secteur privé ou le service public, les conflits collectifs et individuels existent. Mettre en place des systèmes séparés pour gérer les conflits dans le secteur privé et les conflits dans le secteur public ne garantit pas forcément de meilleurs résultats pour les parties concernées.

Par conséquent, il peut être utile d'avoir une agence de résolution des conflits de travail qui assume la responsabilité pour les conflits aussi bien du secteur privé que du secteur public. Dans la mesure où les conflits du service public sont considérés comme «différents» de ceux du secteur privé, il peut être approprié de désigner certains conciliateurs/médiateurs ou arbitres dans le système de résolution des conflits pour qu'ils se spécialisent dans les conflits liés à un secteur particulier, sans pour autant ne se limiter qu'à ce secteur.

### Le défi

Le système de résolution des conflits devrait être capable de fournir toute une gamme de services aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public et garantir un service professionnel du plus haut niveau pour la prévention et la résolution des conflits indépendamment du secteur de l'emploi.



Revitaliser un ministère du Travail existant pour améliorer ses services de résolution des conflits du travail soulève un certain nombre de questions et de défis, mais la mise en place d'une commission indépendante chargée de fournir toute une gamme de services de prévention et de résolution des conflits en soulève encore davantage.

La mise en place d'une nouvelle institution pour en remplacer une existante va inévitablement se heurter à l'opposition de ceux qui y voient des inconvénients pour eux-mêmes. Par conséquent, le processus de changement devrait être géré avec soin, considération et patience, et également avec engagement et énergie non pas dans l'intérêt du changement même, mais pour répondre au besoin d'une meilleure performance et gouvernance.

La mise en place d'une commission indépendante de résolution des conflits nécessite la garantie de soutiens financiers pour couvrir à la fois ses frais de démarrage et ses frais à long terme. L'indépendance institutionnelle et la neutralité nécessaires impliquent que les employeurs et les syndicats, en tant que clients du système, ne devraient pas fournir ces fonds, laissant à l'État la tâche d'approuver les crédits annuels en conformité avec la pratique parlementaire usuelle.

En particulier, les pays en voie de développement qui cherchent à réformer leurs systèmes de résolution des conflits, soit en renforçant les administrations du travail existantes soit en créant des commissions indépendantes, ont besoin d'arguments forts et convaincants pour persuader les législatures d'affecter les ressources nécessaires. À cet égard, il est nécessaire de mettre en évidence les avantages économiques dérivants d'une nouvelle approche de la résolution des conflits.







## CHAPITRE 10 PIÈCES JOINTES

### PIÈCE JOINTE A

Glossaire des termes clés ..... **225**

### PIÈCE JOINTE B

Normes internationales du travail pertinentes . . . **243**

### PIÈCE JOINTE C

Codes de comportement et de conduite  
professionnelle ..... **245**



## CHAPITRE 10

# PIÈCES JOINTES

*Ce chapitre fournit des ressources qui peuvent présenter un intérêt pour les personnes impliquées dans la gestion des systèmes de résolution des conflits. Ce glossaire explique les termes couramment utilisés, indique les normes internationales du travail pertinentes et les recommandations associées et présente entièrement deux exemples de codes de conduite, l'un des États-Unis et l'autre d'Afrique du Sud.*









# PIÈCE JOINTE A

## Glossaire des termes clés

### Administration du travail

L'administration du travail est définie par la convention n° 150 de l'OIT comme «les activités de l'administration publique dans le domaine de la politique nationale du travail».

Les responsabilités fonctionnelles clés de l'administration du travail incluent l'inspection du travail (notamment l'inspection liée à la sécurité et la santé au travail), les relations professionnelles, les services de l'emploi, les aspects de la formation professionnelle ainsi que les informations et les recherches liées au travail.

Ces activités ont lieu dans un système d'administration du travail qui inclut des ministères et des départements gouvernementaux, des agences régionales, des organes consultatifs et de coordination, des autorités juridiques et autres agences de l'Etat.

Une commission de résolution des conflits indépendante, en tant qu'autorité juridique dûment constituée, fait donc partie du système d'administration du travail.

### Agent de l'administration du travail

Employé du système d'administration du travail qui peut être chargé de l'inspection du travail, des relations professionnelles ou de fonctions au service de l'emploi.

### Arbitrage

Règlement d'un conflit par une ou plusieurs tierces parties indépendantes plutôt que par un tribunal. Pendant l'arbitrage, un arbitre écoute les arguments des deux parties en conflit et résout le conflit en rendant sa sentence.

La procédure est moins formelle qu'au tribunal, mais il existe des similitudes, notamment la présence de témoins, le droit de contre-interrogatoire et le droit à une représentation légale.

Dans la plupart des cas, la sentence est définitive et contraignante. Les appels sont généralement limités aux cas dans lesquels la sentence est contraire à la loi ou dans lesquels le droit des parties à être entendues n'a pas été respecté.

- › Voir aussi **Conciliation, Facilitation, Médiation.**

### **Arbitrage obligatoire**

Situation dans laquelle l'arbitrage est imposé par la loi ou par les autorités gouvernementales. Ce terme désigne également les situations où l'arbitrage peut être amorcé par l'une des deux parties au conflit sans l'accord de l'autre, ou invoqué par l'Etat de sa propre initiative.

- › Voir aussi **Arbitrage volontaire.**

### **Arbitrage précédant la conciliation**

Processus dans lequel l'arbitrage précède la conciliation pour le règlement du conflit. La sentence de l'arbitrage est placée dans une enveloppe scellée et n'est pas dévoilée aux parties en conflit. La conciliation débute alors et si elle se révèle réussie, l'enveloppe est détruite; si la conciliation est un échec, la sentence contenue dans l'enveloppe scellée prévaut.

### **Arbitrage volontaire**

Situation dans laquelle l'arbitrage est initié seulement avec l'accord des parties au différend.

- › Voir aussi **Arbitrage obligatoire.**

### **Arbitre**

Personne qui procède à l'audience d'arbitrage et qui rend la sentence. Dans certains cas, une audience d'arbitrage est tenue par un panel ou un conseil composé de plusieurs membres au lieu d'un seul individu.



## Bipartisme

Ce terme fait référence aux relations bipartites entre les employeurs et les travailleurs et/ou leurs organisations respectives en ce qui concerne les questions d'intérêt commun relatives au monde du travail.

Le dialogue social bipartite peut se faire sous forme de négociation collective ou sous d'autres formes de consultation et de coopération entre les deux parties.

› Voir aussi **Dialogue social, Tripartisme.**

## Bonne foi

La bonne foi signifie déployer tous les efforts possibles pour conclure un accord, mener des négociations sincères et constructives, éviter tout retard injustifié, respecter les accords conclus et les appliquer de bonne foi.

## Code de conduite

Document écrit qui établit les normes de comportement attendu de la part d'un employé ou d'un groupe d'employés.

Certains codes sont juridiquement contraignants, alors que d'autres sont appliqués volontairement.

Un code de conduite est parfois appelé un code de comportement ou un code d'éthique ou encore un code de bonnes pratiques.

## Communication

Transfert d'informations d'une partie à une autre sous forme de mots, aussi bien écrits qu'oraux, d'images ou de gestes, en vue de favoriser la compréhension entre elles.

La communication unilatérale désigne le transfert d'informations de la part de l'une des parties sans que l'autre partie recevant les informations assure un retour ou fournisse une réponse ou toute autre indication que le message a été compris.

La communication bilatérale est un processus interactif dans lequel la partie émettrice tout comme la partie réceptrice des informations répondent l'une à l'autre, que ce soit par mots, images ou gestes, pour garantir une compréhension mutuelle.

## Conciliateur

Personne indépendante et impartiale qui aide les parties en conflit à conclure un accord acceptable pour les deux parties.

Un conciliateur facilite le processus de négociation, mais il n'impose pas une solution aux parties.

Le terme «conciliateur» est parfois distingué du terme «médiateur». Par exemple, il peut exister une distinction entre un conciliateur désigné par l'État et un médiateur privé, mais leurs fonctions sont les mêmes.

Dans certaines juridictions (par ex. aux USA), il existe une nette distinction entre un médiateur et un conciliateur. Un médiateur interagit conjointement avec les parties en conflit pour les aider à conclure un accord acceptable pour les deux parties; un conciliateur se préoccupe uniquement de tenir des réunions séparées avec les parties en conflit et ne les réunit pas.

## Conciliation

Processus dans lequel une tierce partie indépendante et impartiale aide les parties en conflit à conclure un accord acceptable pour les deux parties afin de régler leur différend.

La conciliation prolonge le processus de négociation en encourageant les parties en conflit à aboutir à un consensus sans leur imposer une solution.

Dans le cadre de cette publication, les termes «conciliation» et «médiation» sont employés pour décrire le même processus, ce qui conduit à l'utilisation des termes «conciliation/médiation» et «conciliateur/médiateur».

› Voir aussi **Arbitrage, Facilitation, Médiation.**



## Conciliation obligatoire

Situation dans laquelle les parties en conflit sont tenues par la loi d'avoir recours au service de conciliation fourni par l'Etat.

Celle-ci est employée dans certains pays où les processus de négociation ne sont pas bien développés, ce qui conduit à de potentielles impasses. Le terme "obligatoire" dans ce contexte signifie qu'il est obligatoire d'assister à la réunion de conciliation, mais vu la nature du processus de conciliation en lui-même, il ne peut pas y avoir d'obligation pour ce qui est de régler ou même d'essayer de régler le conflit.

- › Voir aussi **Conciliation volontaire**.

## Conciliation volontaire

Situation dans laquelle les parties en conflit sont libres de décider si elles veulent avoir recours ou non aux services de conciliation disponibles.

Ce terme peut également désigner les situations dans lesquelles les parties au différend acceptent d'engager une tierce partie privée en tant que conciliateur, au lieu d'avoir recours au mécanisme de conciliation mis en place par l'Etat.

- › Voir aussi **Conciliation obligatoire**.

## Conflit

État ou situation de discorde, désaccord, antagonisme ou opposition entre un travailleur et son employeur, entre un groupe de travailleurs, tel qu'un syndicat, et leur employeur, ou entre un syndicat ou des groupes de syndicats et des groupes d'employeurs.

Les pays utilisent des termes différents pour définir les conflits. Les termes "litiges", "différents" sont souvent utilisés, dès fois avec des distinctions en fonction de la nature individuelle ou collective du conflit. Aux fins de cette publication, tous ces termes sont utilisés comme des synonymes.

- › Voir aussi **Différend**.

## Conflit collectif

Désaccord entre, d'un côté, un groupe de travailleurs généralement, mais pas nécessairement, représenté par un syndicat et, de l'autre côté, un employeur ou un groupe d'employeurs au sujet de droits existants ou de futurs intérêts.

- › Voir aussi **conflit individuel**.

## Conflit d'intérêts

Désaccord entre les travailleurs et leur employeur au sujet des futurs droits et obligations liés au contrat de travail. Ces conflits ne sont pas basés sur des droits existants, mais plutôt sur le désir de l'une des parties de créer à l'avenir de nouveaux droits, tels qu'un meilleur salaire et des avantages supplémentaires.

Les conflits d'intérêts concernent la création de nouveaux droits et surviennent à la suite d'une impasse dans la négociation collective.

- › Voir aussi **Conflit de droits**.

## Conflit de droits

Désaccord entre un travailleur ou des travailleurs et leur employeur au sujet de la violation d'un droit existant compris dans la loi, dans une convention collective ou dans un contrat de travail.

Ces conflits peuvent être soit individuels soit collectifs.

- › Voir aussi **Conflit d'intérêts**.

## Conflit individuel

Désaccord entre un seul travailleur et son employeur, généralement à propos de droits existants. Cela peut également désigner des situations dans lesquelles un certain nombre de travailleurs sont en désaccord avec leur employeur pour la même raison, mais où chaque travailleur agit individuellement.

- › Voir aussi **Conflit collectif**.



## Consensus

Processus par lequel les parties au différend parviennent à un accord mutuel.

## Contrat de travail

Accord en vertu duquel une personne (travailleur) entreprend de réaliser un travail pour une autre personne (employeur) en échange d'un paiement ou rémunération, sous des conditions spécifiques.

Un contrat de travail peut être verbal ou écrit. Un contrat écrit est préférable, car il fournit des informations détaillées qui peuvent aider pour la prévention et la résolution des conflits.

## Contrôle

Partie intégrante du système de résolution des conflits dans laquelle la performance de travail d'individus, d'unités, de départements ou d'une organisation dans son ensemble est régulièrement comparée à des normes et buts objectifs.

› Voir aussi **Arbitrage, Conciliation, Facilitation**.

## Coopération sur le lieu de travail

Accords et processus qui ont lieu au sein de l'entreprise et par lesquels les travailleurs ou leurs représentants interagissent avec les représentants de la direction pour résoudre des problèmes d'intérêt commun.

C'est un processus bipartite, même si des tierces parties neutres peuvent jouer un rôle de facilitation et de promotion.

Outre le partage d'informations, les formes les plus courantes de coopération sont la consultation qui conduit à des conseils donnés à la direction et la négociation qui conduit à un accord contraignant.

## Décision judiciaire

Processus où le conflit est réglé au tribunal devant un juge ou un magistrat, conformément aux formalités et aux procédures exigées par la loi.

## Dialogue social

Le dialogue social désigne l'implication des travailleurs, des employeurs et des gouvernements dans la prise de décision pour des questions relatives à l'emploi et au lieu de travail. Il inclut tous les types de négociations, de consultations ou de partages d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs ou entre les représentants des employeurs et ceux des travailleurs sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale. Le dialogue social peut avoir lieu à différents niveaux et sous différentes formes, selon les circonstances nationales.

Le dialogue social est non seulement un moyen d'accomplir des progrès économiques et sociaux, mais aussi un objectif en lui-même, vu qu'il donne aux gens la parole et une place dans leur société et sur leur lieu de travail. Le dialogue social peut être bipartite, entre travailleurs et employeurs (que l'OIT qualifie de partenaires sociaux), ou tripartite en incluant le gouvernement.

- › Voir aussi **Négociation collective, Organisation d'employeurs, Liberté syndicale et la protection du droit syndical, Syndicat.**

## Différend

Désaccord et conflit entre deux parties ou plus dans une affaire présentant un intérêt commun.

- › Voir aussi **Conflit.**

## Discrimination

Toute distinction, exclusion ou préférence fondée, entre autres, sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité des chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession.





## Économie informelle

Le terme «économie informelle» désigne toutes les activités économiques qui ne sont pas couvertes ou qui sont insuffisamment couvertes, en droit ou en pratique, par des dispositions formelles. Ce terme tient compte de la grande diversité de travailleurs et d'unités économiques dans les différents secteurs de l'économie. Que ce soit en zone urbaine ou en zone rurale, les travailleurs et les entités économiques de l'économie informelle sont particulièrement vulnérables et souffrent d'un déficit en matière de travail digne. La pauvreté et la faible productivité sont courants dans l'économie informelle. L'économie informelle inclut les travailleurs rémunérés et les travailleurs indépendants, les membres actifs de la famille et les personnes qui passent d'une situation à l'autre. Elle inclut également certains travailleurs qui sont engagés via de nouvelles modalités de travail flexibles et qui se retrouvent à la périphérie de l'entreprise ou au plus bas de la chaîne de production. Les travailleurs de l'économie informelle ont souvent un accès limité, ou pas d'accès du tout, aux services et aux processus de résolution des conflits.

## Employé/travailleur

Le terme «employé» est un terme légal qui désigne une personne faisant partie d'une relation de travail. Le terme «travailleur» est un terme plus large qui peut s'appliquer à tous les travailleurs (par ex. : indépendant), qu'ils soient employés ou non.

- › Voir aussi **Employeur**.

## Employeur

Personne ou institution qui engage une autre personne ou plusieurs personnes sous un contrat de travail en vertu duquel des salaires sont versés en retour d'un travail effectué.

- › Voir aussi **Employé/travailleur**.

## Enquête

Processus dans lequel une tierce partie indépendante procède à l'examen approfondi d'une question ou d'un problème et établit un rapport à ce sujet.

Le processus peut être utilisé pour fournir des informations dans le cadre d'une procédure de réclamation, en particulier dans les cas de conflits pour discrimination, harcèlement ou licenciement.

## Entreprise

Entité dans laquelle des ressources sont utilisées pour produire des biens ou services et qui fonctionne en tant que société publique, société par actions, partenariat ou en tant qu'entrepreneur individuel.

Les termes entreprise et établissement désignent la même chose quand il s'agit d'une entreprise à établissement unique.

## Établissement

Entité qui exerce des activités de production de biens ou services, ou dans laquelle des opérations industrielles sont menées dans un seul emplacement physique.

## Établissement des faits

Processus dans lequel une tierce partie indépendante et impartiale identifie, analyse et interprète les données relatives au conflit (par ex. la capacité d'un employeur de payer une augmentation de salaire) et formule des recommandations pour les parties en conflit, mais cela strictement à titre d'expert sans pouvoirs de décision.

L'objectif sous-jacent de l'établissement des faits est de réduire ou potentiellement d'éliminer les conflits relatifs aux données.

## Facilitation

L'un des aspects du processus de préconciliation dans lequel un conciliateur indépendant et impartial encourage les parties en conflit à parler ensemble, à s'écouter l'une l'autre et à comprendre davantage



les positions de l'une et de l'autre avant de commencer la négociation officielle.

› Voir aussi **Arbitrage, Conciliation, Médiation**.

## Gouvernance

Processus de prise de décisions et de leur application conformément aux principes communément reconnus, notamment la participation, la transparence, la réactivité, l'équité, la non-exclusion, l'efficacité, la responsabilisation et le respect de l'Etat de droit.

## Grève

Arrêt ou retrait de travail temporaire concerté d'un groupe de travailleurs dans un ou plusieurs établissements pour exprimer leurs préoccupations ou imposer leurs exigences telles que des conditions de travail (salaires, nombre d'heures de travail, horaires), la sécurité de l'emploi, etc.

L'action de grève peut être totale, quand tout travail est arrêté, ou partielle quand, par exemple, les travailleurs refusent d'accomplir des heures supplémentaires.

› Voir aussi **Lock-out**.

## Harcèlement moral

Comportement d'une personne envers une autre qui vise à l'intimider et à l'humilier, notamment avec des violences verbales ou physiques, souvent en présence de collègues de travail.

Quelques exemples de cas de harcèlement moral d'un travailleur:

- Il est régulièrement traité de façon injuste.
- Il est tenu responsable pour les problèmes causés par d'autres.
- Une charge de travail trop importante lui est donnée, afin qu'il ne parvienne pas à atteindre les objectifs.
- Il est régulièrement menacé de licenciement.
- Il est injustement mis de côté pour les promotions et se voit refuser des possibilités de formation.

- Il subit des violences physiques ou verbales.

Le harcèlement peut se faire en face à face, par écrit, par téléphone, par fax ou par email.

Le harcèlement est une cause de conflits et de différends, généralement gérée en premier lieu par une procédure de règlement des réclamations dans l'entreprise.

## Identification du conflit

Processus par lequel les parties au en conflit identifient les symptômes et les causes des conflits afin de mieux s'équiper pour résoudre tous ceux qui surgissent.

Les symptômes sont des signaux et ils apportent la preuve qu'un conflit existe. Parmi les signaux, il y a ceux qui sont évidents, comme les arrêts de travail et les blocages patronaux, mais il y a aussi les moins évidents tels que l'augmentation du renouvellement de la main-d'œuvre, de l'absentéisme et du gaspillage de matières premières ou encore le sabotage sur le lieu de travail.

## Industrie/secteur/branche

Groupe d'entreprises ou d'employeurs qui produisent un produit ou un service similaire, tel que, par exemple, le secteur bancaire, le secteur minier ou le secteur du textile.

## Liberté syndicale et la protection du droit syndical

La convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, a pour sujet le libre exercice du droit syndical des travailleurs et des employeurs, sans distinction, dans le but de promouvoir et de défendre leurs intérêts. Les travailleurs et les employeurs, sans distinction d'aucune sorte, ont le droit de constituer des organisations de leur choix, ainsi que celui de s'affilier à ces organisations en vue de promouvoir et de défendre leurs intérêts respectifs. Les organisations de travailleurs et d'employeurs ont le droit d'élaborer leurs statuts et règlements administratifs, d'élire librement leurs représentants,



d'organiser leur gestion et leur activité, et de formuler leur programme d'action. Les autorités publiques doivent s'abstenir de toute intervention de nature à limiter ce droit ou à en entraver l'exercice légal. Les organisations de travailleurs et d'employeurs ne sont pas sujettes à dissolution ou à suspension par voie administrative.

Les organisations de travailleurs et d'employeurs ont le droit de constituer des fédérations et des confédérations ainsi que celui de s'y affilier, et ces dernières bénéficient des mêmes droits et garanties. La convention n° 87 donne également le droit de s'affilier à des organisations internationales. L'acquisition de la personnalité juridique par toutes ces organisations ne peut pas être subordonnée à des conditions restrictives. Dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par cette convention, les travailleurs, les employeurs et leurs organisations respectives sont tenus de respecter la législation nationale. La législation nationale ne devra cependant pas porter atteinte ni être appliquée de manière à porter atteinte aux garanties prévues par la convention.

- › Voir aussi **Négociation collective, Organisation d'employeurs, Syndicat.**

### **Lock-out (blocage patronal)**

Arrêt de travail où l'employeur empêche les travailleurs de travailler en fermant l'entreprise

Le lock-out patronal a pour but d'obliger les travailleurs à accepter les termes et les conditions de l'employeur ou de répondre aux exigences de celui-ci.

- › Voir aussi **Grève.**

### **Médiation**

Dans la plupart des juridictions, ce terme est synonyme de conciliation. Cependant, il existe quelques aspects plus académiques de la médiation qui se concentrent sur différentes approches du processus, mais sans altérer son rôle de base, non décisionnel, d'orientation du processus.

La médiation facilitative se concentre seulement sur le processus sans soumettre de suggestions ou de solutions aux parties au différend.

La médiation évaluative soumet des propositions et des recommandations aux parties au différend, mais, à cause de la nature même du processus, elle ne peut pas être contraignante.

Dans la médiation transformatrice, le médiateur pousse les parties à reconnaître leurs besoins, intérêts, points de vue et valeurs mutuels, mais à nouveau sans imposer de solutions à leur différend.

- › Voir aussi **Arbitrage, Conciliation, Facilitation**

## Négociation

Processus dans lequel deux parties ou plus qui partagent des intérêts communs ou divergents se rassemblent pour parler ensemble et s'écouter l'une l'autre, en vue de conclure un accord acceptable pour les deux parties.

- › Voir aussi **Négociation collective.**

## Négociation collective

La négociation collective est définie dans la convention n° 154 comme s'appliquant «à toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de:

- a) fixer les conditions de travail et d'emploi, et/ou
- b) régler les relations entre les employeurs et les travailleurs, et/ou
- c) régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs.»

Le résultat de la négociation est généralement appelé convention collective.

- › Voir aussi **Liberté syndicale et la protection du droit syndical, Négociation.**

## Négociation positionnelle

Processus de négociation dans lequel les parties fixent un objectif ou des objectifs prédéterminés pour une situation de négociation où elles ne sont pas prêtes à changer de position ou à accepter un compromis.



Généralement, les parties assument un rôle de confrontation dans lequel chacune fait son possible pour se retrouver dans une situation où il y a un gagnant et un perdant.

› Voir aussi **Négociation mixte, Négociation raisonnée.**

### Négociation fondée sur les besoins

Processus dans lequel les parties en conflit tiennent compte des besoins et des problèmes de l'une et de l'autre et ne prennent pas de positions figées comme elles le feraient dans une approche traditionnelle de négociation positionnelle.

On parle parfois de négociation basée sur les intérêts pour souligner l'exploration commune des problèmes par les parties en conflit.

› Voir aussi **Négociation positionnelle.**

### Organisation d'employeurs

Organisation dont les membres sont des employeurs individuels ou des autres associations d'employeurs ou les deux. Elle est créée dans un premier temps pour protéger et soutenir les intérêts collectifs des membres, pour présenter un front uni face aux organisations et/ou représentants des travailleurs, ainsi que pour négocier et fournir des services aux membres en ce qui concerne les questions relatives au travail.

› Voir aussi **Liberté syndicale et la protection du droit syndical, Syndicat.**

### Partenaires sociaux

Représentants des travailleurs et des employeurs et leurs organisations respectives.

### Prévention des conflits

Accords et processus qui permettent le règlement des conflits ou des désaccords relatifs à des affaires d'intérêt commun par le biais d'actions réalisées par les parties concernées.

Accords qui permettent un règlement juste et rapide des problèmes, éliminant ainsi le risque d'escalade vers une confrontation majeure

entre les parties en conflit et évitant donc la déclaration ou notification officielle d'un conflit.

## Recherche conjointe

Situation dans laquelle un employeur et un syndicat acceptent de faire des recherches ensemble sur une question ou un problème plutôt que d'entreprendre des études distinctes sur le même sujet. Cette étude peut être entreprise par une tierce partie, mais sur base d'un mandat ou d'accords convenus par les deux parties.

## Reconnaissance d'un agent négociateur

Un employeur accepte de permettre à un syndicat (agent négociateur) de négocier des accords en ce qui concerne les termes et conditions d'emploi au nom d'un groupe particulier de travailleurs qualifiés de «unités de négociation».

La reconnaissance peut être volontairement convenue entre l'employeur et le syndicat. Sinon, la reconnaissance peut être déterminée par la loi, nécessitant généralement que le syndicat fournisse la preuve qu'il représente un nombre ou un pourcentage minimum de travailleurs sur le lieu de travail.

Il est parfois possible qu'un syndicat détienne les droits exclusifs ou uniques de négociation avec un employeur. Sinon, l'employeur peut reconnaître plus d'un syndicat en vue de négociations.

La reconnaissance d'un agent négociateur est généralement utilisée dans certains pays de common law.

## Relations professionnelles

Ce terme désigne les relations individuelles et collectives entre les travailleurs et les employeurs au travail et découlant d'une situation de travail, ainsi que les relations entre les représentants des travailleurs et des employeurs au niveau d'un secteur d'activités et au niveau national, et leurs interactions avec l'État.





## Résolution conjointe de problèmes

Situation dans laquelle les parties au différend acceptent de ne pas chercher la confrontation et d'aborder les questions en jeu d'une façon systématique et structurée, souvent avec l'aide d'une tierce partie neutre.

Cette approche se concentre sur les questions litigieuses plutôt que sur les protagonistes.

## Résolution des conflits

Situation dans laquelle il est mis fin à un conflit soit par une approche consensuelle entre les parties, soit par l'intervention d'une tierce partie conciliatrice ou bien par la résolution du conflit par un juge ou un arbitre.

## Responsable des relations professionnelles

Employé de l'administration du travail investi dans la prévention et la résolution des conflits de travail et des affaires y relatives.

Ce terme désigne également une personne employée dans le secteur privé et responsable pour les affaires relatives aux relations professionnelles. Dans le secteur privé cette fonction est souvent assurée par le service des ressources humaines

## Sentence

La décision écrite d'une audience d'arbitrage.

## Syndicat

Organisation de travailleurs qui s'associent pour atteindre des objectifs communs, particulièrement liés à la protection et l'amélioration des termes et conditions d'emploi.

Certains syndicats sont des associations de travailleurs appartenant au même groupe professionnel (par ex. infirmiers). D'autres sont des associations de travailleurs occupant différentes fonctions et différents postes, mais dans la même industrie ou le même secteur, tels que les

travailleurs des transports, les travailleurs du secteur de l'hôtellerie, les travailleurs du bâtiment.

Les syndicats peuvent s'associer à d'autres syndicats, ce qu'ils font, pour former des fédérations et des confédérations.

- › Voir aussi **Liberté syndicale et la protection du droit syndical, Organisation d'employeurs.**

## **Tripartisme**

Le tripartisme est un principe fondamental et une valeur primordiale de l'OIT, au cœur même du travail de l'organisation. Le tripartisme peut être défini comme «l'interaction du gouvernement, des employeurs et des travailleurs (via leurs représentants) en tant que partenaires égaux et indépendants en vue de trouver des solutions aux questions d'intérêt commun».

- › Voir aussi **Bipartisme, Dialogue social.**



## PIÈCE JOINTE B

### Normes internationales du travail pertinentes

#### *Conventions*

Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948

Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949

Convention (n° 135) concernant les représentants des travailleurs, 1971

Convention (n° 150) sur l'administration du travail, 1978

Convention (n° 151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978

Convention (n° 154) sur la négociation collective, 1981

Convention (n° 158) sur le licenciement, 1982

#### *Recommandations*

Recommandation (n° 92) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires, 1951

Recommandation (n° 94) concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952

Recommandation (n° 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960

Recommandation (n° 129) sur les communications dans l'entreprise, 1967

Recommandation (n° 130) sur l'examen des réclamations, 1967

Recommandation (n° 158) sur l'administration du travail, 1978

Recommandation (n° 159) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978

Recommandation (n° 163) sur la négociation collective, 1981



## PIÈCE JOINTE C

### Codes de comportement et de conduite professionnelle

#### *États-Unis d'Amérique - Service fédéral de médiation, de conciliation et d'arbitrage*

#### *Code de conduite professionnelle pour les MÉDIATEURS DU TRAVAIL*

##### *Préambule*

La médiation est une profession avec des responsabilités et des obligations éthiques. Ceux qui s'engagent dans la médiation doivent respecter les principes de la négociation collective libre et responsable. Ils doivent être conscients que leurs devoirs et obligations sont liés aux parties qui s'engagent dans la négociation collective, à tout autre médiateur, aux agences qui fournissent des services de médiation et au grand public.

Les devoirs et responsabilités légaux variables de la ville, de l'État et des agences fédérales sont reconnus. Cependant, ce code n'a pas pour but de définir ou d'adapter un de ces devoirs et une de ces responsabilités, ni de déterminer quand ou dans quelles situations les médiateurs issus de plusieurs agences devraient participer en même temps. Il s'agit plutôt d'un code personnel relatif à la conduite du médiateur individuel.

Ce code a pour but d'établir les principes d'application pour tous les médiateurs professionnels engagés par la ville, l'État ou les agences fédérales ou pour les médiateurs du secteur privé engagés par les parties.

##### *La responsabilité des médiateurs vis-à-vis des parties*

La responsabilité principale de la résolution des conflits de travail repose sur les parties elles-mêmes. Les médiateurs doivent

reconnaître en tout temps que les accords conclus pendant les négociations collectives le sont volontairement par les parties. C'est la responsabilité du médiateur d'aider les parties à trouver un accord.

Il est souhaitable que l'accord soit conclu pendant la négociation collective sans l'aide de la médiation. Cependant, les politiques publiques et les lois applicables reconnaissent que la médiation est la forme appropriée de participation gouvernementale dans les cas où cette dernière est nécessaire. Que les médiateurs interviennent ou non, et le moment où ils interviennent, dépendra normalement de la volonté des parties. L'intervention des médiateurs de leur propre initiative devrait se limiter à des cas exceptionnels.

Les médiateurs ne doivent pas se croire limités à maintenir la paix à la table de négociation. Ils doivent assumer le rôle de ressource à laquelle les parties peuvent recourir et, quand cela est approprié, ils doivent être prêts à formuler des suggestions procédurales et substantielles ainsi que trouver d'autres possibilités qui aideront les parties pour des négociations réussies.

Vu que la médiation est principalement un processus volontaire, il est absolument essentiel que les parties acceptent le médiateur en tant que personne intègre, objective et juste pour que celui-ci puisse remplir ses devoirs efficacement. La manière dont les médiateurs remplissent leurs devoirs et responsabilités professionnels reflètera leur utilité en tant que médiateur. La qualité de la personnalité des médiateurs ainsi que leurs caractéristiques intellectuelles, émotionnelles, sociales et techniques seront révélées par leur conduite et leurs communications, orales et écrites, avec les parties, les autres médiateurs et le public.

### ***La responsabilité des médiateurs vis-à-vis des autres médiateurs***

Les médiateurs ne devraient pas intervenir dans un conflit dont s'occupe(nt) un autre médiateur ou d'autres médiateurs sans s'entretenir au préalable avec la ou les personne(s) chargée(s) de cette médiation. Le médiateur ne devrait pas intervenir dans un conflit tout simplement parce qu'un autre médiateur pourrait également déjà y participer. Réciproquement, il ne faudrait pas considérer que



l'absence de participation d'un médiateur indique le besoin de participation d'un autre médiateur.

Quand plusieurs médiateurs sont impliqués dans un même cas particulier, chaque médiateur a la responsabilité de tenir les autres informés des développements essentiels dans un effort de coopération et doit faire preuve de la meilleure courtoisie possible à l'égard de ses collègues médiateurs.

Les médiateurs doivent soigneusement éviter de montrer leur désaccord ou de critiquer leurs collègues médiateurs. Les discussions en vue de décider des positions et des actions des médiateurs dans des cas particuliers doivent être tenues seulement entre les médiateurs.

### ***La responsabilité des médiateurs envers leur agence et leur profession***

Les agences responsables pour fournir de l'aide en matière de médiation aux parties engagées dans une négociation collective font partie du gouvernement. Les médiateurs doivent reconnaître qu'ils font, de ce fait, aussi partie du gouvernement. Les médiateurs doivent garder constamment à l'esprit que leur travail et eux-mêmes ne sont pas jugés seulement sur base individuelle, mais qu'ils sont également jugés en tant que représentants de leur agence. Par conséquent, tout comportement abusif ou manquement professionnel se reflète non seulement sur le médiateur individuel, mais également sur l'employeur et compromet ainsi l'efficacité de l'agence, les autres agences gouvernementales ainsi que l'admissibilité du processus de médiation.

Les médiateurs ne doivent pas se servir de leur position pour en tirer des profits privés ou des avantages, ni s'engager dans une activité professionnelle ou une entreprise qui serait incompatible avec leur travail de médiateurs, ni accepter de l'argent ou tout objet de valeur, à part leur salaire régulier, pour l'accomplissement de leurs devoirs, ni imposer des obligations à une partie si cela risque d'interférer avec l'accomplissement impartial de leurs devoirs.

### ***La responsabilité des médiateurs vis-à-vis du public***

La négociation collective est par nature un processus privé et volontaire.

Le but principal de la médiation est d'aider les parties à parvenir à un accord. Cette aide ne prive pas les parties de leur droit à avoir recours à des sanctions économiques et légales. Cependant, le processus de médiation peut inclure la responsabilité de faire comprendre au public l'intérêt qu'un conflit particulier soit réglé, qu'un arrêt de travail se termine et que les opérations habituelles reprennent. Il faut bien comprendre, néanmoins, que les médiateurs ne règlementent ni ne contrôlent en aucune façon le contenu d'une convention collective.

Il est possible que les médiateurs trouvent nécessaire de se retirer d'une négociation s'il est manifestement clair que les parties comptent se servir de leur présence comme d'une sanction gouvernementale implicite pour conclure un accord clairement contraire aux politiques publiques.

Il est admis que les conflits de travail soient réglés à la table de négociation; cependant, les médiateurs peuvent communiquer des informations pertinentes en tenant compte: 1) de la volonté des parties; 2) de l'impact de ces informations sur la résolution ou l'aggravation du conflit; et 3) des besoins d'un public éclairé.

Les médiateurs ne doivent pas se servir de la publicité pour mettre en valeur leur propre position ou celle de leur agence. Quand deux médiateurs ou plus se chargent de la médiation d'un conflit, la question des informations publiques devrait être gérée par le biais d'une procédure mutuellement acceptable.

### ***La responsabilité des médiateurs vis-à-vis du processus de médiation***

La négociation collective est une institution établie dans notre mode de vie économique. La pratique de la médiation nécessite l'élaboration de solutions différentes que les parties vont volontairement accepter comme base pour régler leurs problèmes. Pendant la médiation, il





ne devrait pas y avoir de pressions déplacées qui compromettraient les actions volontaires des parties.

Vu que le statut, l'expérience et l'aptitude des médiateurs donnent du poids à leurs suggestions et recommandations, ils doivent évaluer minutieusement les conséquences de leurs suggestions et recommandations et accepter la pleine responsabilité pour leur honnêteté et leur mérite.

Les médiateurs ont constamment la responsabilité d'étudier les relations professionnelles et les techniques de résolution des conflits pour améliorer leurs compétences et leurs aptitudes.

Les suggestions émises par des médiateurs individuels ou agences à l'intention des parties et insinuant que le transfert d'un cas d'un «forum» de médiation à un autre permettra d'obtenir de meilleurs résultats sont des suggestions non professionnelles qu'il faut condamner.

Les informations confidentielles obtenues par les médiateurs ne doivent pas être divulguées à autrui quel qu'en soit l'objectif, ni même dans une procédure juridique, et elles ne peuvent pas être utilisées directement ou indirectement pour le profit ou avantage personnel du médiateur.

Les positions de négociation, propositions ou suggestions partagées avec les médiateurs dans la confiance au cours de la négociation et pour la seule information de ceux-ci ne doivent pas être divulguées à l'autre partie sans la permission préalable de la partie ou de la personne qui les a partagées.

## ***Afrique du Sud - Commission de conciliation, médiation et arbitrage***

### ***Code de conduite pour les commissaires***

Ce code est établi conformément à l'article 117 de la Loi (n°66) de 1995 sur les relations de travail.

#### **1. OBJECTIF**

L'objectif de ce code est:

- 1.1 d'aider à maintenir la réputation des processus de conciliation, de médiation et d'arbitrage et en particulier de la fonction de la CCMA;
- 1.2 de fournir des orientations à tous les commissaires généralement en ce qui concerne la conduite et la pratique professionnelles.

#### **2. CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES COMMISSAIRES**

Afin que les processus de conciliation, médiation et arbitrage semblent équitables et justes et qu'ils gagnent la confiance du public, les commissaires devront:

- 2.1 agir avec honnêteté, impartialité, diligence et indépendamment de toute pression extérieure dans l'exercice de leurs fonctions statutaires;
- 2.2 se conduire de façon juste avec toutes les parties et éviter d'être influencés par la crainte des critiques ou par leur intérêt personnel;
- 2.3 éviter de solliciter leur propre affectation. Cependant, cela ne devra pas empêcher les commissaires de se montrer disposés à intervenir en quelque qualité que ce soit;
- 2.4 accepter des affectations seulement s'ils pensent être disponibles pour engager le processus immédiatement et être compétents pour entreprendre cette mission;



- 2.5 éviter d'établir des relations financières, sociales ou d'affaires susceptibles de compromettre leur impartialité ou de donner raisonnablement une impression de partialité ou de préjugé;
- 2.6 éviter d'influencer les représentants officiels ou les employés de la CCMA par des moyens répréhensibles, notamment des cadeaux ou autres incitations.

### 3. **CONFLIT D'INTÉRÊTS ET DIVULGATION**

- 3.1 Les commissaires devraient divulguer tout intérêt ou toute relation susceptible de compromettre leur impartialité ou de donner une impression de partialité. Le devoir de divulgation repose sur eux.
- 3.2 Les commissaires désignés pour intervenir dans quelque affaire que ce soit devraient, avant d'accepter, divulguer à la CCMA ou à leurs agents accrédités:
  - 3.2.1 tout intérêt direct ou indirect, financier ou personnel, dans cette affaire;
  - 3.2.2 toute relation financière, commerciale, professionnelle, familiale ou sociale, existante ou passée, susceptible de compromettre leur impartialité ou de donner raisonnablement une impression de partialité ou de préjugé.
  - 3.2.3 Si les circonstances nécessitant une divulgation sont inconnues des commissaires avant qu'ils acceptent l'affectation, la divulgation doit avoir lieu dès que ceux-ci prennent connaissance de ces circonstances. Une telle divulgation peut avoir lieu dans les procédures d'arbitrage où les témoins pourraient avoir été en relation avec les commissaires.
  - 3.2.4 Une fois la divulgation appropriée réalisée, les commissaires peuvent exercer si les deux parties le désirent, mais ils devraient se retirer, quelle que soit l'opinion des parties, s'ils pensent qu'un conflit d'intérêts existe.

3.2.5 Au cas où il n'y a pas d'accord sur la nécessité ou non du retrait des commissaires, ces derniers ne devraient pas se retirer dans les circonstances suivantes:

- Si le mandat indique des procédures à suivre pour déterminer les motifs de retrait des commissaires, ces procédures devraient alors être appliquées.
- Si les commissaires, après avoir minutieusement étudié l'affaire, constatent que le motif de retrait n'est pas important et qu'ils peuvent toutefois agir de façon juste et impartiale et que le retrait entraînerait un retard injuste ou irait à l'encontre des intérêts de la justice.

#### 4. **AUDIENCE**

- 4.1 Les commissaires doivent mener les procédures avec application et de façon juste et impartiale.
- 4.2 Pendant qu'ils s'occupent d'une affaire, les commissaires ne doivent pas avoir de simples contacts avec l'une des parties ou avec ses représentants sans l'accord ou la présence de l'autre partie.
- 4.3 Les commissaires doivent se montrer patients et courtois envers les parties et leurs représentants ou envers les témoins et ils doivent encourager ce comportement auprès de tous les participants aux procédures.
- 4.4 Si les parties se mettent d'accord pour avoir recours à un enregistrement mécanique, les commissaires qui exercent à titre d'arbitre doivent respecter cet accord.
- 4.5 Au moment de déterminer si une audience ex parte doit être tenue, l'arbitre doit prendre en compte les circonstances pertinentes d'un point de vue légal, contractuel et autre.
- 4.6 Avant de commencer la procédure ex parte, un commissaire doit être convaincu qu'une partie refusant



d'assister à l'audience ou manquant l'audience a été correctement informée de la date, du lieu et du but de l'audience.

- 4.7 Dans le cas où plusieurs commissaires interviennent en tant que conciliateur, médiateur ou arbitre, les commissaires doivent laisser pleinement les uns aux autres la possibilité de participer aux procédures.
- 4.8 Les commissaires ne doivent pas déléguer leurs droits d'intervention dans quelque affaire que ce soit à une autre personne sans, au préalable, avertir la CCMA et obtenir son autorisation.

## **5. APRÈS L'AUDIENCE**

- 5.1 Les commissaires ne doivent pas dévoiler une potentielle sentence à l'une des parties avant que celle-ci ne soit révélée simultanément aux deux parties.
- 5.2 Les sentences des commissaires doivent être définitives, certaines et aussi concises que possible.
- 5.3 Aucune précision ou interprétation de la sentence n'est permise sans l'accord des deux parties.
- 5.4 En cas d'accords permettant ou exigeant une précision ou interprétation de la sentence, les commissaires doivent donner à chaque partie la possibilité d'être entendue.

## **6. CONFIDENTIALITÉ**

Les informations partagées dans la confiance avec les commissaires par une partie au cours d'une conciliation doivent être gardées strictement confidentielles par les commissaires et ne devraient pas être dévoilées à l'autre partie ou à une tierce partie à moins qu'une autorisation soit obtenue pour cette divulgation.

## **7. JURIDICTION**

- 7.1 Les commissaires doivent observer fidèlement les limitations et les inclusions de la juridiction conférées par un accord ou par la loi dans le cadre duquel ou de laquelle ils exercent.
- 7.2 Un accord direct conclu par les parties sur une ou toutes les questions de l'affaire, quelle que soit l'étape des procédures, doit être accepté par les commissaires qui doivent considérer que ces questions ne font à l'avenir plus partie de leur juridiction.

## **8. CONCILIATION MENÉE PAR DES COMMISSAIRES EN TANT QU'ARBITRES**

Les commissaires qui exercent en tant qu'arbitres peuvent proposer aux parties d'avoir recours à la conciliation s'ils considèrent que celle-ci est appropriée. Les commissaires ne devraient pas insister si les parties refusent.

## **9. PRISE EN CONSIDÉRATION DES SENTENCES DES AUTRES ARBITRES ET DE LA RECHERCHE INDÉPENDANTE**

Les commissaires qui rendent des sentences contraignantes ou consultatives peuvent tenir compte des sentences des autres arbitres, des cas résolus ou de la recherche indépendante, mais ils doivent assumer la pleine responsabilité pour la décision prise dans chaque affaire.

## **10. ÉVITEMENT DES RETARDS**

- 10.1 Les commissaires ont le devoir d'organiser leur agenda de travail de façon à garantir l'accomplissement en temps utile de leurs engagements envers la CCMA.
- 10.2 Les commissaires doivent coopérer avec les parties et la CCMA pour éviter les retards.



- 10.3 Au terme de l'audience, les commissaires doivent respecter les délais prévus pour rendre leur sentence.

## **11. HONORAIRES ET FRAIS**

- 11.1 Les commissaires exerçants à temps partiel devraient dépendre de la grille tarifaire de la CCMA et ne doivent pas conclure un accord avec les parties pour leurs honoraires.
- 11.2 Les commissaires doivent tenir des registres adéquats pour justifier les charges pour les services et les dépenses et doivent en rendre compte en temps utile à la CCMA.

## **12. COMPÉTENCE**

- 12.1 Les commissaires devraient refuser une affectation, se retirer ou demander de l'assistance technique s'ils décident qu'une affaire dépasse leur compétence.
- 12.2 Les commissaires qui exercent en tant que conciliateurs doivent comprendre les questions en cause dans le conflit avant de tenter d'aider les parties à régler ce conflit. A cet égard, les commissaires doivent prendre du temps au début des procédures pour s'assurer qu'ils comprennent les positions, les besoins et les attentes des parties.

## **13. BASE DES PROCÉDURES DE CONCILIATION**

Les commissaires qui exercent en tant que conciliateur devraient déterminer dès le début de l'affaire si les procédures vont se dérouler sur une base «sans préjudice» et devraient garantir l'accord des parties à cet égard.











**Programme sur le dialogue social,  
la législation du travail et l'administration  
du travail**

Centre international de formation de  
l'Organisation internationale du Travail

Viale Maestri del Lavoro, 10  
Turin 10127 Italie

Courriel: [socdial@itcilo.org](mailto:socdial@itcilo.org)  
Tél.: + 39 011 693 6949  
Fax: + 39 011 693 6350

**Département de la gouvernance et du  
tripartisme**

Bureau international du Travail

4, route des Morillons,  
CH-1211 Geneva 22 Switzerland

Courriel: [governance@ilo.org](mailto:governance@ilo.org)  
Tél.: + 41 22 799 7032

ISBN 978-92-9049-694-6



9 789290 496946