



Co-funded by
the European Union



Rwanda Office

L'IMPORTANCE DU DIALOGUE ET DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Manuel de formation

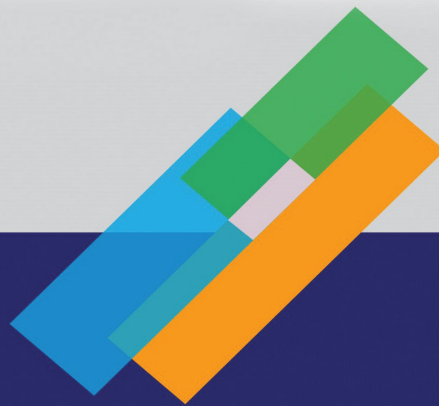


TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	4
INTRODUCTION	5
MODULE 1 : DÉFINIR LE DIALOGUE SOCIAL, SES BÉNÉFICES ET SES CONDITIONS PRÉALABLES ...	7
UNITÉ 1.1 QU'EST-CE QUE LE DIALOGUE SOCIAL ?.....	11
UNITÉ 1.2 LA NÉGOCIATION COLLECTIVE EN BREF	13
UNITÉ 1.3 AVANTAGES DU DIALOGUE SOCIAL ET DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE	14
UNITÉ 1.4 CONDITIONS PRÉALABLES AU DIALOGUE SOCIAL ET RÔLE DES AUTORITÉS PUBLIQUES	15
UNITÉ 1.5 PROMOUVOIR LA JUSTICE DU GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL PAR LE DIALOGUE SOCIAL	16
MODULE 2 : CADRE JURIDIQUE POUR UN DIALOGUE SOCIAL EFFICACE	17
UNITÉ 2.1 : DIALOGUE SOCIAL ET NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LA CONSTITUTION DE LA RÉPUBLIQUE DU RWANDA.....	18
UNITÉ 2.2 : LE DIALOGUE SOCIAL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LA LOI RÉGISSANT LE DIALOGUE SOCIAL AU RWANDA	19
UNITÉ 2.3 : NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL FONDAMENTALES POUR UN DIALOGUE SOCIAL EFFICACE	20
MODULE 3 : DIALOGUE SOCIAL ET OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE.....	21
INFORMATIONS DE BASE.....	21
UNITÉS 3.1 ET 3.2 : CONTEXTE ET APERÇU DES ODD	23
MODULE 4 : INTRODUCTION AUX TECHNIQUES DE NÉGOCIATION.....	24
INFORMATIONS DE BASE.....	24
UNITÉ 4.1 : DÉFINITION ET TYPES DE NÉGOCIATIONS	28
UNITÉ 4.2 : POINT DE RÉSERVATION, LIGNES DE FOND, « ZOPA » ET « BATNA »	29
UNITÉ 4.3 : COMPÉTENCES DE BASE POUR UNE NÉGOCIATION RÉUSSIE	30
UNITÉ 4.4: PHASES DE NÉGOCIATION	

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement (Meilleure Alternative à un Accord Négocié)
COTRAF	Congrès du Travail et de la Fraternité
UE	Union Européenne
FAO	Food and Agriculture Organisation (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture)
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
CISL	Confédération Internationale des Syndicats Libres
OIT	Organisation Internationale du Travail
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
ZOPA	Zone of Possible Agreement (Zone d'Entente Possible)

INTRODUCTION

Ce manuel de formation fait partie des activités d'un projet de 3 ans financé par l'UE mis en œuvre par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) en partenariat avec le Congrès du Travail et de la Fraternité (COTRAF). Le projet vise à favoriser la protection sociale, le dialogue social, le salaire minimum et le respect des normes nationales et internationales du travail au Rwanda. Tout en soulignant l'importance du dialogue social à travers des changements d'attitudes et de comportements, l'objectif poursuivi est de contribuer à coopérer avec les différentes parties prenantes sur le dialogue social et la négociation collective, notamment au niveau de l'entreprise.

- Le public cible

Les matériels de formation conçus couvrent à la fois les aspects théoriques et pratiques du dialogue social et de la négociation collective et ont été conçus pour s'adapter à des publics multiples : représentants des syndicats (c'est-à-dire les représentants de la COTRAF et les délégués des syndicats nationaux), les représentants des institutions publiques, les représentants des employeurs, les représentants des Conseils des Districts, les représentants des ONG, ceux de la société civile et des médias et ceux de jeunes professionnels issus des syndicats.

- La structure du manuel de formation

Les matériels de formation développés et les directives méthodologiques sont couverts par 4 modules et 14 unités d'apprentissage (voir tableau ci-dessous).

MANUEL DE FORMATION SUR «L'IMPORTANCE DU DIALOGUE SOCIAL ET DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE»	
Module 1: Définir le dialogue social, ses avantages et ses conditions préalables	
Unité 1.1	Qu'est-ce que le dialogue social ?
Unité 1.2	La négociation collective en bref
Unité 1.3	Avantages du dialogue social et de la négociation collective
Unité 1.4	Conditions préalables au dialogue social et rôle des autorités publiques
Unité 1.5	Promouvoir l'équité entre les sexes sur le lieu du travail par le dialogue social
Module 2 : Cadre juridique pour un dialogue social efficace	
Unité 2.1	Le dialogue social et la négociation collective dans la Constitution de la République du Rwanda
Unité 2.2	Dialogue social et négociation collective dans la loi portant réglementation du travail au Rwanda
Unité 2.3	Normes internationales principales du travail pour un dialogue social efficace

Module 3: Dialogue social et objectifs de développement durable

Unité 3.1 Contexte et aperçu des ODD

Unité 3.2 ODD 8 et travail décent

Module 4 : Introduction aux techniques de négociation

Unité 4.1 Définition et types de négociation

Unité 4.2 Point de réservation, résultat final « ZOPA » et « BATNA »

Unité 4.3 Compétences essentielles pour des négociations réussies

Unité 4.4 Phase de négociation

Ce guide d'animation complète les informations de base (contenu) suggérées pour chaque module. Ensuite, il décrit le processus de gestion des séances de formation afin d'atteindre les objectifs d'apprentissage des participants. Pour chaque unité d'apprentissage, des lignes directrices indiquent les résultats d'apprentissage, le calendrier, le processus recommandé, le matériel et les documents nécessaires ainsi que des ressources pour une préparation et une documentation approfondies pour les participants.

Le guide d'animation fournit également aux formateurs un ensemble d'outils qui leur permettent de :

- *Évaluer les besoins d'apprentissage du public cible*
- *Préparer et développer des ateliers adaptés sur « l'importance du dialogue social et de la négociation collective »*
- *Organiser et animer les ateliers*
- *Évaluer les résultats d'apprentissage obtenus par le public cible et suivre l'impact des ateliers.*

Ce manuel de formation utilise une approche centrée sur l'apprenant à travers des activités d'apprentissage interactives et participatives. L'accent principal est mis sur la participation efficace des participants au développement et à l'acquisition des connaissances.

MODULE 1 : DÉFINIR LE DIALOGUE SOCIAL, SES BÉNÉFICES ET SES CONDITIONS PRÉALABLES

L'objectif de ce premier module est de permettre aux participants de mieux comprendre ce que signifie le dialogue social et quels en sont les avantages. En outre, les participants seront initiés aux facteurs et conditions qui contribuent à favoriser un environnement propice à un dialogue social efficace. Le module est divisé en cinq unités d'apprentissage complémentaires.

Module 1 : Définir le dialogue social, ses avantages et ses conditions préalables	
Unité d'apprentissage	Heures d'apprentissage
Unité 1.1: Qu'est-ce que le dialogue social ?	1h30 min
Unité 1.2: La négociation collective en bref	1h
Unité 1.3: Avantages du dialogue social et de la négociation collective	1h
Unité 1.4: Conditions préalables au dialogue social et le rôle des autorités publiques	1h
Unité 1.5: Promouvoir l'équité entre les sexes sur le lieu du travail par le dialogue social	1h30 min
Total	6h

- INFORMATIONS DE BASE

Il n'existe pas de définition universellement consentie du dialogue social. Néanmoins, la définition la plus couramment utilisée est celle de l'OIT. Il se réfère au dialogue social comme :

*« tous les types de **négociation, de concertation ou d'échange** d'informations parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs ou entre ceux des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun relatives à la politique économique et sociale¹ ».*

Ainsi, le dialogue social peut se dérouler comme un processus tripartite engageant le gouvernement, les organisations des travailleurs et les organisations des employeurs. En outre, il peut consister en relations bipartites uniquement entre les syndicats et les organisations d'employeurs avec ou sans implication indirecte du gouvernement.

D'un point de vue ascendant, il y a cinq niveaux de processus du DS :

- (i) dialogue social bipartite au lieu du travail,
- (ii) dialogue social bipartite sectoriel,
- (iii) dialogue social tripartite sectoriel,
- (iv) dialogue social tripartite national,
- (v) dialogue social tripartite international.

1. Voir <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-en/index.htm>

- PROCESSUS PRINCIPAL DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE : DIALOGUE SOCIAL

La négociation collective est un processus de négociation et une forme essentielle du dialogue social. Elle engage deux parties, les travailleurs et les employeurs. L'article 2 de la «Convention sur la négociation collective, 1981 (N° 154)² définit la négociation collective comme : *«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 plus d'organisations de travailleurs, de l'autre part, pour: a) déterminer les conditions de travail et les conditions d'emploi; et/ou b) régler les relations entre employeurs et travailleurs; et/ou c) régler les relations entre les employeurs ou leurs organisations et une ou plusieurs organisations de travailleurs ».*

La Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda, en son article 3, définit la négociation collective comme suit :

« Négociation entre les organisations des travailleurs ou les représentants des travailleurs là où il n'y a pas de telles organisations des employés d'une part et un ou plusieurs employeurs ou organisations des travailleurs d'autre part en vue d'améliorer les conditions de travail. »

La négociation collective porte sur les conditions du travail, les conditions d'emploi et la réglementation des relations entre les employeurs ou les organisations d'employeurs et un ou plusieurs syndicats. **Les conditions de travail et les termes d'emploi** pourraient inclure des questions telles que : les salaires, les heures de travail, les primes annuelles, les congés annuels, les congés de maternité, la sécurité et la santé au travail et d'autres questions. **Les questions relatives aux relations** entre les parties pourraient inclure des questions telles que les facilités pour les représentants des syndicats ; les procédures de règlement des différends; ainsi que la concertation, la coopération et le partage d'informations, entre autres³. (Voir les éléments de la convention collective tels que prévus par la Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda, en son article 91).

Les parties engagent des négociations collectives pour conclure une convention collective. (Voir la définition d'une convention collective dans : la Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda en son article 3). La nature libre et volontaire de la négociation collective implique que les résultats de la négociation contenus dans les conventions collectives sont générés par les parties elles-mêmes – et non imposés à elles.

2. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312299

3. ILO. (2015). Collective bargaining: a policy guide / International Labour Office, Governance and Tripartism, Geneva

- AVANTAGES DU DIALOGUE SOCIAL ET DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

À court et à long terme, le gouvernement, les employeurs, les travailleurs et la population en général retirent des bénéfices substantiels d'un processus de dialogue social efficace et réussi. Plusieurs avantages du dialogue social sont de plus en plus reconnus et documentés. Ces avantages se répartissent en quatre catégories principales : avantages sur le développement économique et social national, avantages sur la performance des entreprises, avantages sur le bien-être des travailleurs et avantages liés à l'équité entre les sexes.

Les avantages du dialogue social sur le développement économique et social national sous-entend que :

- (1) Le dialogue social favorise la bonne gouvernance et la démocratie ;
- (2) Le dialogue social augmente la légitimité et l'appropriation des politiques publiques ;
- (3) Le dialogue social est un outil de prévention des conflits et de paix sociale,
- (4) Le dialogue social favorise des économies inclusives et résilientes,
- (5) Le dialogue social réduit les inégalités et permet une répartition plus équitable du revenu national et facilite l'ajustement aux chocs économiques
- (6) la négociation collective peut faciliter des transitions numériques et environnementales justes avec un travail décent et contribue à forger la résilience – un atout clé pour faire face à d'éventuelles crises futures, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.

Les entreprises tirent également profit du dialogue social car ce dernier s'est avéré être un facteur interne clé de la productivité, de l'innovation et de la compétitivité des entreprises. Les autres avantages pour les entreprises comprennent : l'adaptabilité des entreprises à une baisse ou à une augmentation temporaire de la demande, un engagement accru des travailleurs et l'amélioration du partage d'informations (par exemple sur les processus du travail), la réduction du roulement du personnel, ce qui augmente l'incitation à organiser des formations spécifiques au sein des entreprises.

Les processus du dialogue social sont déterminants pour la promotion des programmes du travail décent qui garantissent la qualité de l'emploi et le bien-être des travailleurs. En effet, à travers la négociation collective, les intérêts des travailleurs sont promus et garantis de façon durable en termes de :

- (a) qualité de l'emploi, par exemple : amélioration des salaires, sécurité et protection de l'emploi, meilleures conditions de travail, etc. ;
- (b) la participation grâce à la capacité « d'exprimer » et de résoudre les griefs, ce qui à son tour améliore le bien-être des travailleurs. Le processus lui-même implique l'exercice des droits et des principes démocratiques,
- (c) Formations : Accès aux formations professionnelles continues.

✓ **CONDITIONS PRÉALABLES AU DIALOGUE SOCIAL**

Quels que soient les avantages du dialogue social, pour qu'il soit efficace, un ensemble de conditions préalables et d'exigences doit être rempli. L'OIT mentionne les plus importantes parmi lesquelles figurent⁴:

- (1) les fondements démocratiques et liberté d'association,
- (2) les organisations des travailleurs et des employeurs fortes, légitimes, indépendantes et représentatives,
- (3) la volonté politique, sens de responsabilités et engagement de toutes les parties à se sentir concernées par le dialogue social ;
- (4) Bâtir la confiance ;
- (5) l'appui institutionnel approprié.

L'État a un rôle à jouer en fournissant un soutien essentiel au processus par la mise en place des cadres juridiques, institutionnels et autres qui permettent aux parties de s'engager efficacement. Les autorités publiques ont un rôle décisif à jouer pour promouvoir un dialogue social et une négociation collective efficaces. Ce rôle est exercé à travers les fonctions suivantes :

- (1) Promouvoir le plein développement et l'usage des procédures et mécanismes de négociation collective ;
- (2) Encourager des négociations constructives, significatives et informées ;
- (3) Prévenir et résoudre les conflits liés au travail,
- (4) Donner effet aux conventions collectives,
- (5) Renforcer la capacité des employeurs et des syndicats à négocier efficacement.

✓ **PROMOUVOIR LA JUSTICE DU GENRE PAR LE DIALOGUE SOCIAL**

En tant que plateforme pour la promotion de la justice du genre, le dialogue social aborde diverses questions liées à la discrimination des femmes et d'autres groupes marginalisés sur les lieux de travail, telles que : l'écart de rémunération entre les sexes, l'égalité de promotion, l'accès des femmes à la formation professionnelle, la conciliation du travail et de la vie de famille en général et la maternité en particulier, le harcèlement sexuel, les traitements injustes et la traite. Trois stratégies complémentaires peuvent aider à promouvoir la justice du genre par le dialogue social :

- (1) Adoption des cadres d'analyse du genre,
- (2) Renforcement du leadership, la participation et l'écho des voix des femmes et d'autres groupes marginalisés dans les processus de dialogue social
- (3) Mise en place d'un programme de négociation sensible au genre lors de la négociation collective⁵.

4. ILO. (2013). National tripartite social dialogue: an ILO guide for improved governance Geneva.

5. International Training Centre of the International Labour Organization. (2012), Social Dialogue: A Manual for Trade Union Education, Turin, p.63

UNITÉ 1.1 QU'EST-CE QUE LE DIALOGUE SOCIAL ?

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Définir ce qu'est le dialogue.
- Discuter des différents acteurs impliqués dans le processus de dialogue social.
- Discuter des différents niveaux du dialogue social.
- Utiliser des exemples pour décrire différents types d'activités du dialogue social

Durée : 90 min



Processus recommandé:

- ✓ Commencer par demander aux participants ce que signifie le dialogue appliqué au secteur du travail
- ✓ Recueillir les idées des participants en catégorisant celles qui sont similaires
- ✓ Présenter ensuite la définition du dialogue de l'OIT (avec Power point ou un tableau de conférence préparé à l'avance)
- ✓ À partir de la définition énoncée, poser et animer des discussions sur les questions suivantes :
 - Quelles sont les acteurs clés impliqués dans le dialogue social ?
 - Quelles sont les trois activités principales du dialogue social ?
- ✓ Présenter les 5 niveaux du dialogue social
- ✓ Travail de groupe « Thèmes du dialogue social »
 - Créer des groupes de 6 personnes au maximum.
 - Thème de discussion :

Question 1: Selon votre situation professionnelle, quels pourraient être les sujets d'intérêt pour le dialogue social dans le contexte actuel du Rwanda ?

 - D'une part, entre le gouvernement, les organisations de travailleurs et les organisations d'employeurs
 - D'autres part, entre employeurs et travailleurs

Question 2: Quelles expériences de dialogue social avez-vous sur votre lieu de travail?
- ✓ Instructions:
 - Chaque groupe désigne un animateur et un rapporteur
 - Temps pour le groupe de travail : 30 minutes
 - Chaque groupe présente ses discussions en séances plénières. Pour la présentation : maximum 5 minutes et 3 minutes pour les commentaires provenant de la plénière.
 - Concluez la séance en demandant s'il restait des questions de clarification parmi les participants.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, papier, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources:



- ✓ ILO. (2012). Social Dialogue. Finding a common voice, <https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/481891.pdf>
- ✓ ILO. (2020). Social dialogue and the future of work. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/meetingdocument/wcms_645833.pdf

UNITÉ 1.2 LA NÉGOCIATION COLLECTIVE EN BREF

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de:

- Discuter des définitions de la négociation collective et de la convention collective.
- Identifier les parties aux processus de négociation collective.
- Énumérer les domaines et éléments couverts par la négociation collective.
- Identifier les éléments d'éventuels processus de négociation collective sur son lieu de travail.

Durée: 60 min



Processus recommandé:

- ✓ Présenter les deux définitions de la négociation collective selon la « Convention sur la négociation collective, 1981 (no 154) et la loi no 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda
- ✓ Faciliter les discussions sur les parties impliquées dans les processus de négociation collective.
- ✓ Présenter l'aperçu des domaines et des éléments qui peuvent être couverts par la négociation collective.
- ✓ Après chaque sujet, il est conseillé que le formateur pose des questions aux participants. Chaque présentation est suivie d'une séance de questions-réponses.
- ✓ Travail en groupe : Thèmes : « **Quelles questions de travail pourraient être des éléments de négociation collective au sein de mon organisation ?** »
- ✓ Instructions:
 - Documents : Domaines et éléments couverts par la négociation collective.
 - Chaque groupe désigne un animateur et un rapporteur
 - Temps pour le groupe de travail : 20 minutes
 - Chaque groupe présente ses discussions en séance plénière pour un maximum de 5 minutes de présentation et 5 minutes pour les commentaires provenant de la plénière.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, carnet et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur, Documents à distribuer : Définitions de la négociation collective, domaines et éléments couverts par la négociation collective.

Ressources :



- ✓ ILO. (2015). Collective bargaining: a policy guide / International Labour Office, Governance and Tripartism, Geneva. https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V2/1248819570002676 .
- ✓ The "Collective Bargaining Convention, 1981 (No. 154), available at <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>).
- ✓ The law N° 66/2018 of 30/08/2018 regulating labour in Rwanda. <https://www.mifotra.gov.rw/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9117&token=5c2fddc3524e332d3695076d376d3841a00320c1>).

UNITÉ 1.3 AVANTAGES DU DIALOGUE SOCIAL ET DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Résultats d'apprentissage



- À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :
- Énumérer et expliquer les avantages du dialogue social et de la négociation collective à trois niveaux différents :
 - National
 - Entreprise
 - Travailleurs

Durée : 1 heure



Processus recommandé:

- ✓ Réflexion : « **À partir de votre expérience et de vos points de vue, quels sont les bénéfices du dialogue social et de la négociation collective** »
- ✓ Distribuer trois grands post-it de couleurs différentes à chaque participant.
- ✓ Chaque participant écrit sur un post-it quels seraient, selon son expérience et ses points de vue, les bénéfices du dialogue social. Chaque participant écrit trois avantages : un au niveau national, un au niveau de l'entreprise, un au niveau des travailleurs.
- ✓ Chaque participant présente son post-it.
- ✓ Procéder au regroupement des post-it en trois catégories de niveau d'avantages : national, entreprise, employé
- ✓ Une autre option serait d'ouvrir un jeu de rôle entre ceux qui soutiennent le dialogue social et ceux qui s'y opposent. Chaque camp apporte des arguments pour convaincre l'autre.
- ✓ Compléter cette séance de réflexion ou ce débat par une présentation résumant les enseignements tirés de diverses recherches sur : « les avantages du dialogue social et de la négociation collective »

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur, Document à distribuer du Manuel de Formation : « Bénéfices du dialogue social et de la négociation collective »

Ressources :



- ✓ International Training Centre of the International Labour Organization. (2012). Social Dialogue: A Manual for Trade Union Education, p.13. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---eu-rope/---ro-geneva/---ilo-brussels/documents/instructional material/wcms_205063.pdf
- ✓ ILO. (2007). The promotion of sustainable enterprises, Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_093969.pdf
- ✓ ILO. (2013). National tripartite social dialogue: an ILO guide for improved governance Geneva, p. 56-57. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_231193.pdf
- ✓ ILO. (2015). Collective bargaining: a policy guide / International Labour Office, Governance and Tripartism, Geneva, p.4-6. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/instructional material/wcms_425004.pdf
- ✓ The Global deal. (2021). A business case for social dialogue: How workplace representation and collective bargaining deliver better business performance, Geneva. https://www.theglobaldeal.com/resources/The%20Business%20Case%20for%20Social%20Dialogue_FINAL.pdf

UNITÉ 1.4 CONDITIONS PRÉALABLES AU DIALOGUE SOCIAL ET RÔLE DES AUTORITÉS PUBLIQUES

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de:

- Discuter des définitions de la négociation collective et de la convention collective.
- Identifier les parties aux processus de négociation collective.
- Énumérer les domaines et éléments couverts par la négociation collective.
- Identifier les éléments d'éventuels processus de négociation collective sur son lieu de travail.

Durée : 1 heure



Processus recommandé:

- ✓ Présenter les deux définitions de la négociation collective selon la « Convention sur la négociation collective, 1981 (no 154) et la loi no 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda
- ✓ Faciliter les discussions sur les parties impliquées dans les processus de négociation collective.
- ✓ Présenter l'aperçu des domaines et des éléments qui peuvent être couverts par la négociation collective.
- ✓ Après chaque sujet, il est conseillé que le formateur pose des questions aux participants. Chaque présentation est suivie d'une séance de questions-réponses.
- ✓ Travail en groupe : Thèmes : « **Quelles questions de travail pourraient être des éléments de négociation collective au sein de mon organisation ?** »
- ✓ Instructions:
 - Documents : Domaines et éléments couverts par la négociation collective.
 - Chaque groupe désigne un animateur et un rapporteur
 - Temps pour le groupe de travail : 20 minutes
 - Chaque groupe présente ses discussions en séance plénière pour un maximum de 5 minutes de présentation et 5 minutes pour les commentaires provenant de la plénière.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur, Document à distribuer : « Conditions préalables au dialogue social »

Ressources :



- ✓ ILO. (2013). National tripartite social dialogue: an ILO guide for improved governance Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_231193.pdf
- ✓ ILO. (2015). Collective bargaining: a policy guide / International Labour Office, Governance and Tripartism, Geneva, p. 20. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/instructionalmaterial/wcms_425004.pdf
- ✓ ILO, The Enabling Conditions of Social Dialogue, <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang--en/index.htm>%20%20a.

UNITÉ 1.5 PROMOUVOIR LA JUSTICE DU GENRE SUR LE LIEU DE TRAVAIL PAR LE DIALOGUE SOCIAL

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Expliquer la nécessité et les avantages de la justice du genre dans les processus de négociation collective et de dialogue social.
- Discuter des stratégies pour assurer la justice du genre dans les processus de négociation collective.
- Discuter des obstacles existants à l'inclusion des femmes et d'autres groupes marginalisés dans les processus de dialogue social.

Durée : 2 heures



Processus recommandé:

- ✓ Présenter et expliquer la définition de la justice du genre.
- ✓ Faciliter la réflexion sur les avantages et la nécessité de la justice du genre lors des processus de dialogue social et de négociation collective.
- ✓ Travail de groupe : « **Justice du genre dans la négociation collective** »
- ✓ Aidez les participants à identifier les problèmes et les problèmes spécifiques des femmes et des autres groupes marginalisés sur le lieu de travail.
- ✓ Aider les participants avec une proposition de négociation sensible au genre.
- ✓ Assurer la représentation et la participation des femmes aux tables rondes de négociation et aux réunions de dialogue social.
- ✓ Aidez les participants à rédiger un accord de négociation sensible au genre.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources :



- ✓ AMFORI, Step-by-Step guidance: implementing social dialogue on gender equality and women's empowerment. <https://www.amfori.org/sites/default/files/amfori-2020-08-26-Social-Dialogue-Handbook-on-Gender.pdf>.
- ✓ ILO. (2011). Promoting gender equality through social dialogue: Global trends and persistent obstacles. Geneva. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_172636.pdf
- ✓ ILO. (2016). Negotiating for Gender Equality, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_528947.pdf.

MODULE 2 : CADRE JURIDIQUE POUR UN DIALOGUE SOCIAL EFFICACE

L'objectif de ce module est de permettre aux apprenants de comprendre les fondements et le cadre juridique du dialogue social et de la négociation collective. Le module passe en revue les dispositions essentielles de la Constitution de la République du Rwanda, de la loi portant réglementation du travail au Rwanda et des conventions de l'OIT qui sont pertinentes pour le dialogue social et plus particulièrement pour la négociation collective.

Module 2 : Cadre juridique pour un dialogue social efficace	
Unité d'apprentissage :	Heures d'apprentissage
Unité 2.1 : Dialogue social et négociation collective dans la Constitution de la République du Rwanda.	45 min
Unité 2.2 : Dialogue social et négociation collective dans la loi portant réglementation du travail au Rwanda	90 min
Unité 2.3: Normes internationales fondamentales du travail pour un dialogue social efficace	45 min
TOTAL	3h

✓ INFORMATIONS DE BASE

Le dialogue social est régi par un ensemble de normes nationales et internationales. La liberté d'association et le droit de négociation collective sont à la base de ce cadre réglementaire.

La Constitution de la République du Rwanda de 2003 révisée en 2015, proclame officiellement dans son préambule que le peuple rwandais est attaché à la construction d'un État fondé sur une démocratie consensuelle et pluraliste fondée sur le partage du pouvoir, l'unité et la réconciliation nationales, la bonne gouvernance, le développement, la justice, la tolérance et **la résolution des problèmes par la voie du dialogue**. En outre, la « **recherche constante de solutions par la voie du dialogue et du consensus** » est promue comme l'un des six principes fondamentaux de la République du Rwanda (article 10, paragraphe 6). Le droit d'organisation ainsi que le droit de négociation collective sont prévus par la Constitution de la République du Rwanda en ses articles 31 et 32. La Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda prévoit en détail les modalités d'exercice et de respect de la liberté d'association ainsi que la mise en œuvre des processus de dialogue social et notamment de négociation collective (voir articles : 83, 84, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 99).

Les normes internationales du travail sont des instruments juridiques élaborés par les mandants tripartites de l'OIT, qui énoncent les principes et droits fondamentaux au travail. Elles prennent la forme de conventions et de recommandations. Les conventions sont des traités internationaux juridiquement contraignants, tandis que les recommandations servent de lignes directrices non contraignantes. Les conventions suivantes de l'OIT sont essentielles au dialogue social et à la négociation collective et ont été ratifiées par la République du Rwanda :

- La Convention (n° 87) sur la liberté d'association et la protection d'organisation, 1948 : Ratifiée en 1988
- Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949 : Ratifiée en 1988
- Convention sur la négociation collective, 1981 (n° 154) : Ratifiée en 2018
- Convention (n° 135) sur les représentants des travailleurs, 1971 : Ratifiée en 1988
- Convention (n° 144) sur la concertation tripartite (Normes Internationales du Travail), 1976 : Ratifiée en 2018

UNITÉ 2.1 : DIALOGUE SOCIAL ET NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LA CONSTITUTION DE LA RÉPUBLIQUE DU RWANDA.

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Expliquer comment la Constitution de la République du Rwanda promeut le dialogue comme mode privilégié de règlement des conflits.
- Mentionner les articles de la Constitution de la République du Rwanda qui protègent les droits fondamentaux sur lesquels repose le dialogue social, à savoir : la liberté d'association et le droit de négociation collective.

Durée: 45 min



Processus recommandé:

- ✓ Distribuer les textes suivants aux participants : les articles et dispositions de la Constitution de la République du Rwanda de 2003 révisée en 2015 qui promeuvent le dialogue comme stratégie principale de résolution des conflits : préambule/Article 10 Paragraphe 6.
- ✓ Dans des groupes de pairs : discuter **(1) du type de dialogues qui ont lieu sur les lieux de travail en cas de conflit et (2) identifier les facteurs qui empêchent un dialogue fructueux de se produire, (3) ce qui peut être fait pour favoriser une culture du dialogue sur le lieu de travail ?**
- ✓ Au moins cinq groupes de pairs partagent leurs discussions en plénière sur la pratique du dialogue et les obstacles et les stratégies suggérées pour favoriser le dialogue sur le lieu de travail ?
- ✓ Demandez aux participants de compléter avec des contributions supplémentaires pertinentes.
- ✓ Présenter les articles et dispositions de la Constitution de la République du Rwanda qui promeuvent la liberté d'association et le droit de négociation collective. (Article 31, Article 32)
- ✓ Réflexion : **Dans quelle mesure la liberté d'association et la négociation collective sont-elles respectées et promues sur votre lieu de travail ?** (Classement élevé, modéré, faible, inexistant) et expliquez votre opinion.
- ✓ Faciliter les discussions

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources : La Constitution de la République du Rwanda de 2003 révisée en 2015. Disponible sur

- ✓ https://www.rwandabar.org.rw/attached_pdf/Constitution%20of%20the%20Republic%20of%20Rwanda-1608275353.pdf



UNITÉ 2.2 : LE DIALOGUE SOCIAL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE DANS LA LOI RÉGISSANT LE DIALOGUE SOCIAL AU RWANDA

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Expliquer comment la Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda protège les droits fondamentaux sur lesquels repose le dialogue social, explicitement : la liberté d'association et le droit de négociation collective.
- Décrire le processus de négociation collective tel que prévu par la Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda.
- Discuter des contraintes à la négociation collective au niveau de l'entreprise.

Durée : 90 min



Processus recommandé:

- ✓ Présenter les articles de la Loi n° 66/2018 du 30/08/2018 portant réglementation du travail au Rwanda qui protègent la liberté fondamentale d'association et le droit de négociation collective : Article 81, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99
- ✓ Poser des questions et des commentaires aux participants.
- ✓ Groupe de travail : Thème 1 : Quelles sont les contraintes à la négociation collective dans les entreprises ? **Thème 2 : Quelles actions pourraient être menées pour mettre en place et/ou améliorer les processus de négociation collective au sein des entreprises ?**
- ✓ Instructions :
 - Chaque groupe désigne un animateur et un rapporteur
 - Temps pour le groupe de travail : 30 minutes
- ✓ Chaque groupe présente ses discussions en séance plénière pendant 5 minutes au maximum (présentation) et 5 minutes pour les commentaires provenant de la plénière
- ✓ Faciliter les discussions de la présentation du groupe de travail

Matériel : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour ou chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources :



- ✓ La loi portant réglementation du travail au Rwanda N° 66/2018 du 30/08/2018. Disponible à <https://www.mifotra.gov.rw/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9117&token=5c2fddc3524e332d3695076d376d3841a00320c1>

UNITÉ 2.3 : NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL FONDAMENTALES POUR UN DIALOGUE SOCIAL EFFICACE

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Discuter des caractéristiques d'une convention de l'OIT.
- Décrire les dispositions essentielles des Conventions de l'OIT N°87, N°98 et N°154 ratifiées par le Rwanda.

Durée : 45 min



Processus recommandé:

- ✓ Pouvez-vous rendre cette séance un peu plus interactive ?
- ✓ Commencez par présenter l'OIT, sa structure tripartite et ses fonctions.
- ✓ Définissez les conventions comme des instruments juridiques internationaux.
- ✓ Expliquez que les conventions sont juridiquement contraignantes une fois ratifiées par un pays.
- ✓ Présenter les principales dispositions des 3 conventions suivantes de l'OIT :
 - 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 sur la négociation collective, 1981 (n° 154)
- ✓ Posez des questions et des commentaires aux participants, facilitez les discussions.

Matériel : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour ou chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources : ✓ Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948 (No. 87), available at <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>



- ✓ Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949 (No. 98) disponible sur <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>)
- ✓ Collective Bargaining Convention, 1981 (No. 154) disponible sur <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>)
- ✓ Workers' Representatives Convention, 1971 (No. 135), disponible sur <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>)
- ✓ Tripartite Consultation (International Labour Standards) Convention, 1976 (No. 144), disponible sur <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>

MODULE 3 : DIALOGUE SOCIAL ET OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

L'objectif de ce module est double : permettre aux participants de comprendre les Objectifs de Développement Durable, le contexte de leur élaboration et leur finalité, puis fournir aux participants les outils d'analyse pour relier les ODD, en particulier l'ODD8 au dialogue social.

Module 3 : Dialogue social et objectifs de développement durable

Unités d'apprentissage	Heures d'apprentissage
Unité 3.1 : Contexte et aperçu des ODD	1 h
Unité 3.2 : ODD 8 et travail décent	1 h
Total	2 h

INFORMATIONS DE BASE

Le 25 septembre 2015, les dirigeants du monde ont adopté la Résolution 70/1 des Nations Unies: « **Transformer notre monde, l'Agenda 2030 pour le développement durable** ». L'Agenda 2030 est composé de 17 objectifs et 169 cibles qui sont **intégrés, indivisibles, globaux et universellement applicables**, pour relever les défis liés à cinq grands domaines : **Personnes, Planète, Prospérité, Paix, Partenariat**⁶. Il sert de cadre pour guider et éclairer l'élaboration des politiques mondiales jusqu'en 2030⁷.



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Source: https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_Development_Goals#/media/File:Sustainable_Development_Goals.svg

6. The Global deal, *Social dialogue in the 2030 Agenda*, <https://www.theglobaldeal.com/news/newsrelease/Social-Dialogue-2030-Agenda-Global-Deal-Thematic-Brief-June-2020.pdf>

7. Shirin M. Rai, Benjamin D. Brown, Kanchana N. Ruwanpura, SDG 8: Decent work and economic growth – A gendered analysis, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X18303309>

L'ODD 8 promeut « **une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous⁸** ». Il réaffirme à quel point la durabilité du processus de développement est un mélange de croissance économique et de travail décent.



Le consensus actuel est que les deux objectifs doivent être promus en paire ; il existe une relation de soutien mutuel entre les politiques économiques et sociales, le plein emploi et le travail décent⁹.

Au cours de la négociation collective et d'autres séances de dialogue social, les cibles développées et les indicateurs de l'ODD 8 doivent être utilisés à des fins différentes : analyse de la situation (diagnostic), négociation, planification, suivi et évaluation des progrès réalisés à différents niveaux : au niveau de l'entreprise, au niveau sectoriel ainsi qu'au niveau national. Le dialogue social fait appel à des institutions et à des partenariats solides (ODD 16, 17). Ainsi, il est de plus en plus reconnu comme un instrument efficace pour progresser vers la réalisation des ODD sous divers thèmes tels que la pauvreté et les inégalités, l'éducation et les compétences, la santé et la qualité des conditions/environnements de travail, la croissance de la productivité et l'emploi, la résilience économique, l'environnement, etc.

8. Voir : <https://sdgs.un.org/goals/goal8>

9. Review of SDG implementation and interrelations among goals. Discussion on SDG 8 – Decent work and economic growth, <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=20000&nr=5693&menu=2993>

UNITÉS 3.1 ET 3.2 : CONTEXTE ET APERÇU DES ODD

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Expliquer le contexte et le cadre des 17 ODD.
- Discuter du rôle des ODD dans les processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques nationales.
- Expliquer les caractéristiques des 17 ODD.
- Discuter de l'ODD 8 associé à la croissance économique et au travail décent.
- Discuter de l'importance du dialogue social dans la réalisation des ODD

Durée: 2 heures



Processus recommandé:

- ✓ Demander aux participants ce qu'ils comprennent du développement durable
- ✓ Demander si les participants savaient quelque chose sur les ODD et ce que cela impliquait
- ✓ Présenter les diagrammes des ODD et le tableau décrivant les ODD
- ✓ Mettre en évidence le lien historique existant entre les ODD et les ODM
- ✓ Expliquer les principales caractéristiques des ODD et les 5 P qu'est-ce que c'est ?
- ✓ Présenter l'ODD 8 et sa cible ainsi que l'indicateur relatif au travail décent et à l'égalité du genre
- ✓ Recueillir les questions et les commentaires des participants à chaque fois
 - Travail de groupe : « Comment le dialogue social contribue à la réalisation des ODD? »
- ✓ Compliment sur les présentations du travail de groupe.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources :



- Résolution 70/1 des Nations Unies : Transformer notre monde : l'Agenda 2030 pour le développement durable. Disponible à <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>
- Voir: *Make the SDGs a reality*. <https://sdgs.un.org>
- Shirin M. Rai ,Benjamin D. Brown, Kanchana N. Ruwanpura, SDG 8: Decent work and economic growth – A gendered analysis, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X18303309>
- The Global deal, Social dialogue in the 2030 Agenda, <https://www.theglobaldeal.com/news/newsrelease/Social-Dialogue-2030-Agenda-Global-Deal-Thematic-Brief-June-2020.pdf>.

MODULE 4 : INTRODUCTION AUX TECHNIQUES DE NÉGOCIATION

Ce module est au cœur du manuel. Il vise à permettre aux participants de comprendre et d'appliquer les connaissances et compétences clés pour des négociations réussies. Quatre unités d'apprentissage contribuent à cet objectif.

Module 4 : Initiation aux techniques de négociation	
Unités d'apprentissage	Heures d'apprentissage
Unité 4.1: Définition et types de négociations	2h
Unité 4.2 : Point de réservation, lignes de fond, « ZOPA » et « BATNA»	2h
Unité 4.3 : Compétences essentielles pour une négociation réussie	1h
Unité 4.4 : Phases des négociations	3h
Total	8h

INFORMATIONS DE BASE

La négociation fait partie de notre quotidien. Plus ou moins sophistiquées, les négociations se déroulent sous plusieurs formes : à domicile, sur le lieu de travail, etc.

La négociation est le processus par lequel deux ou plusieurs parties en conflit sur les résultats tentent de parvenir à un accord. C'est l'alternative constructive et positive au marchandage ou à la dispute ; elle vise à construire un accord plutôt qu'à gagner une bataille¹⁰.

Au cours des négociations, les homologues peuvent utiliser différentes approches ou stratégies majeures. Il existe deux grands types de négociation¹¹.

Négociation distributive (gagnant-perdant) : Son objectif est qu'un côté obtienne la plus grosse part possible du gâteau et que l'autre n'obtienne que des miettes. Les tactiques utilisées dans la négociation distributive visent donc à saisir un gain tout en se défendant contre les actions identiques de l'adversaire. Puisque que les stratégies concurrentielles produisent des résultats gagnant-perdant, de nombreuses personnes les considèrent comme destructrices. Dans la recherche de solutions, les stratégies distributives, aussi appelées stratégies « à somme nulle», concurrentielles ou « gagnant-perdant », voient la négociation comme une compétition.

La négociation positionnelle, qui est aussi le paradigme gagnant-perdant, est un aspect des négociations distributives. Dans la négociation positionnelle, chaque partie commence par sa position sur une question, puis négocie à partir des positions d'ouverture distinctes de la

10. Pillutla, M. and Nicholson, N. (eds). (2004). *Negotiation: how to make deals and reach agreement*, <http://salesandnegotiationtraining.blogspot.com/p/negotiation-training.html>

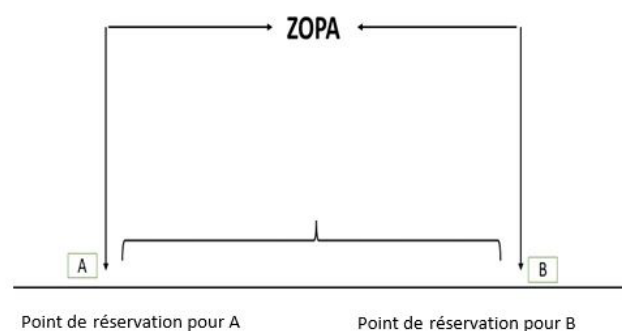
11. FAO. (2008). *Negotiation Theory and Practice. A Review of the Literature*, <https://www.fao.org/3/bq863e/bq863e.pdf>, p.7

partie pour finalement s'entendre sur une position. Les tactiques utilisées dans la négociation distributive comprennent : (a) **la coercition** : utiliser la force ou la menace de la force pour obtenir des concessions de la part d'un adversaire, (b) **ouverture forte** : commencer avec une position qui est plus élevée que ce que vous estimez pouvoir atteindre de manière réaliste. (c) **Tactiques salami** : qui consistent à prolonger une négociation ou à ne faire qu'une toute petite concession à l'autre partie.

Négociation intégrative (gagnant-gagnant) : Contrairement aux approches distributives, les approches intégratives définissent les négociations comme des interactions avec un potentiel gagnant-gagnant. Alors que la vision à somme nulle les considère comme revendiquant une part d'un « gâteau à taille fixe », les stratégies d'intégration cherchent des moyens de créer de la valeur ou « d'agrandir le gâteau » afin que la négociation laisse davantage à partager entre les parties. En raison de l'accent mis sur la résolution de problèmes, la coopération, la prise de décision conjointe et les gains mutuels, les stratégies d'intégration exigent que les participants travaillent ensemble pour trouver des solutions gagnant-gagnant. Ils impliquent l'identification des intérêts, la génération d'options et la recherche d'un terrain d'entente entre les parties. Les négociateurs peuvent rechercher des méthodes de création de valeur et développer des principes communs pour décider comment les résultats seront partagés.

La négociation raisonnée telle que conçue par Roger Fisher et William Ury de l'Université de Harvard énonce quatre principes de négociation efficace¹² :

- ✓ (a) Séparer les gens du problème
- ✓ (b) Concentrez-vous sur les intérêts et non sur les positions
- ✓ (c) Inventer des options pour un gain mutuel
- ✓ (d) Insistez sur l'utilisation de critères objectifs.



Dans toute négociation, chaque partie a **un point de réserve**, parfois appelé « **ligne de fond** ». C'est un point au-delà duquel une personne n'ira pas et rompt les négociations. Il est utile de penser à une ligne de fond, ou au minimum que vous accepterez car toutes les négociations ont une ligne de fond qui limite la flexibilité.

¹² Roger Fisher et William Ury. Arriver à OUI Négocier un accord sans céder. Avec Bruce Patton, éditeur Deuxième édition par Fisher, Ury et Patton, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS, pg.12-44.

La « **Zone d'entente possible** » ZOPA constitue la plage de recouvrement entre les points de réservation¹³.

Lorsqu'un ZOPA existe, il est possible que les parties parviennent à un accord mutuellement acceptable.

Une meilleure alternative à une entente négociée donne une alternative lorsqu'une entente ne peut être atteinte. BATNA est la norme par rapport à laquelle toute entente proposée doit être mesurée. Une exploration vigoureuse de ce que vous ferez si vous ne parvenez pas à une entente peut grandement renforcer votre main. Générer des BATNA possibles nécessite trois opérations distinctes¹⁴ : (1) inventer une liste d'actions que vous pourriez éventuellement prendre si aucune entente n'est trouvée ; (2) améliorer certaines des idées les plus prometteuses et les convertir en alternatives pratiques ; et (3) sélectionner, provisoirement, l'option qui semble la meilleure.

Un bon négociateur est un communicateur très habile. Une personne qui a développés ses compétences interpersonnelles au point où l'écoute réfléchie, l'affirmation, le questionnement basé sur les intérêts et la facilitation sont une seconde nature. Pour Harry Warren, les compétences nécessaires à une négociation réussie comprennent¹⁵ une expression orale efficace, une écoute efficace, un sens de l'humour, une attitude positive, la confiance en soi, l'intelligence émotionnelle (gérer habilement les émotions difficiles), la persévérance, la patience et la créativité. Pour améliorer les compétences en communication, Fisher et Ury recommandent une écoute active avec trois composantes dominantes :

- ✓ (1) écouter « non pas pour formuler une réponse, mais pour comprendre l'autre partie telle qu'elle se voit,
- ✓ (2) poser des questions
- ✓ (3) paraphraser sans nécessairement être d'accord, et
- ✓ (4) reconnaître constamment ce qui est ou n'est pas dit¹⁶.

L'OIT décrit des compétences et des stratégies utiles pour les responsables et les comités syndicaux sur le point de s'impliquer dans les négociations. Ces stratégies sont les suivantes¹⁷ : 1) parler des faits ; 2) faire preuve de maîtrise de soi ; 3) dire la vérité ; 4) demander plus que ce que vous espérez obtenir ; 5) rendre les offres finales définitives ; 6) s'en tenir aux détails ; 7) remettre en question les preuves ; 8) chronométrer soigneusement tous vos mouvements ; 9) profiter des interruptions ; et 10) faire usage d'un « paquet » de contre-propositions.

Trois phases composent le processus de négociation collective : la phase de préparation, la phase de négociation et la phase de mise en œuvre¹⁸.

13. FAO. (2008). *idem*, p.8.

14. Roger Fisher and William Ury, *idem*, pg.53

15. Harry Warren. *Sac qui traite l'essentiel avec des capacités de négociation impressionnantes*, p.10.

16. FAO. (2008). *idem*, p.24.

17. ¹⁷OIT. (2003). *Compétences en négociation collective et en négociation ; Guide de formation pour les syndicats*, Jakarta, Kantor Perburuhan Internasional, p.97-100.

18. ILO. (2003). *Collective Bargaining and Negotiation Skills; A Training Guide for Trade Union*, Jakarta, Kantor Perburuhan Internasional, p.97-100

- (A) PHASE DE PRÉPARATION :** la négociation collective est un processus de négociation exigeant, qui nécessite une bonne préparation des syndicats. Ils doivent se préparer aux négociations en : constituant une équipe de négociation, recueillant et analysant des informations, élaborant des propositions, élaborant une stratégie de négociation¹⁹.
- (B) LA PHASE DE NÉGOCIATION/À LA TABLE DES NÉGOCIATIONS :** Cette phase centrale des négociations s'appuie sur la précédente. Elle comprend quatre étapes principales dont²⁰ :
- **L'étape préliminaire :** consiste à établir le « climat » des négociations. Les règles de base des négociations sont établies à ce stade et, plus important encore, un statut et une autorité égaux pour l'équipe de négociation du syndicat doivent être obtenus.
 - **La phase d'ouverture :** au cours de la phase d'ouverture, nous présentons des propositions, écoutons les propositions de l'autre partie et tentons de « comprendre » quels sont les problèmes importants. Elle doit être un moment de questionnement et d'ouverture, pour que les propositions et les positions soient comprises.
 - **La phase exploratoire** est celle où se déroule la plupart des négociations, et c'est la phase la plus longue. C'est le cœur du processus, là où les problèmes sont discutés, où les parties changent de position, font des contre-propositions, testent des idées, cherchent des solutions aux problèmes. Espérons que si les choses se passent bien, nous entrons dans la phase finale.
 - **L'étape de clôture** est celle où nous sommes d'accord sur les problèmes, au moins en principe, écrivons sur quoi nous nous sommes mis d'accord et passons du temps à clarifier toutes les questions concernant l'accord. À cette étape, soit le processus a fonctionné, soit nous avons une entente de principe ou un accord de principe. Sinon, nous reconnaissons que le processus n'a pas fonctionné et nous sommes dans une impasse.
- (C) PHASE DE MISE EN ŒUVRE :** au cours de cette phase, les deux parties exécutent ce qui a été résolu ou convenu au cours de la phase de négociation.

19. CISL, Négociateur de meilleures conditions de vie au travail. Intégration de la dimension de genre dans les négociations collectives, p.23.

20. CISL, idem, p. 41.

UNITÉ 4.1 : DÉFINITION ET TYPES DE NÉGOCIATIONS

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, les participants seront capables de :

- Définir le concept de négociations.
- Expliquer les caractéristiques des négociations concurrentielles (gagnant-perdant) et des négociations de négociation intégrative (gagnant-gagnant).
- Décrire les caractéristiques de la négociation positionnelle et ses inconvénients.
- Expliquer l'approche de négociation raisonnée.

Durée : 2 heures



Processus recommandé:

- ✓ À partir d'exemples concrets, présenter la négociation comme un phénomène qui se déroule dans la vie de tous les jours : en famille, au marché, au travail, entre pays, etc.
- ✓ Partage d'expériences dans un groupe de pairs : demander aux participants de partager le récit d'une expérience personnelle de négociation : quel était le problème à résoudre, les protagonistes, etc. (pendant 10 minutes).
- ✓ Trois histoires de négociation sont partagées en plénière.
- ✓ Demander aux participants de rédiger une définition de la négociation basée sur les histoires partagées.
- ✓ Donner la définition opérationnelle (voir les informations de base).
- ✓ Discrètement, pendant le temps de pause, demander et préparer un groupe de deux participants pour réaliser un jeu de rôle illustrant des négociations concurrentielles (négociations gagnant-perdant) basées sur des positions où chaque partie veut écraser l'autre partie et conserver sa position initiale.
- ✓ Les deux participants exécutent le jeu de rôle des négociations « gagnant-perdant ».
- ✓ Demander ce qui caractérise ce type de négociation et ses conséquences.
- ✓ Présenter et expliquer les caractéristiques de la négociation concurrentielle et positionnelle.
- ✓ Présenter des négociations intégratives et fondées sur des principes (négociations gagnant-gagnant).

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur, Documents à distribuer : « Définition et types de négociation ».

Ressources:



- FAO. (2008). Negotiation Theory and Practice. A Review of the Literature. Available at <https://www.fao.org/3/bq863e/bq863e.pdf>
- Pillutla, M. and Nicholson, N. (eds). (2004). Negotiation: how to make deals and reach agreement, <http://salesandnegotiationtraining.blogspot.com/p/negotiation-training.html>
- Roger Fisher and William Ury. Getting to YES Negotiating an agreement without giving in. With Bruce Patton, Editor Second edition by Fisher, Ury and Patton, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS. Available at <http://www2.hawaii.edu/~barkai/HO/GTY.pdf>.

UNITÉ 4.2 : POINT DE RÉSERVATION, LIGNES DE FOND, « ZOPA » ET « BATNA »

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Préparer une négociation à travers l'identification et la formulation du point de réservation, des lignes de fond,
- « ZOPA » et « BATNA ».

Durée: 2 h



Processus recommandé:

- ✓ Présenter et expliquer les notions de Point de réservation, lignes de fond, « ZOPA » et « BATNA »
- ✓ Travail de groupe : « Préparer une négociation »
 - Chaque groupe de 6 représente une entreprise/organisation.
 - Ils choisissent un nom fictif pour l'entreprise
 - Le groupe se divise en deux sous-groupes : le premier sous-groupe (composé de trois) représente le comité de négociation de l'employeur et le second sous-groupe représente le comité de négociation du syndicat.
 - Le comité syndical établit une liste de sujets de négociation (y compris les salaires, les conditions de travail, les relations industrielles) en tenant compte de la dimension du genre. Le comité de négociation de l'employeur fait de même en tenant compte de l'intérêt particulier de l'employeur
 - Chaque partie, sur base des informations collectées, établit son résultat net, son BATNA et sa stratégie de négociation (propositions, tactiques, etc.).
 - Chaque sous-groupe garde secrète sa préparation de négociation pour les besoins de la « Table ronde de négociation ».

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources :



- FAO. (2008). Negotiation Theory and Practice. A Review of the Literature. Available at <https://www.fao.org/3/bq863e/bq863e.pdf>
- Pillutla, M. and Nicholson, N. (eds). (2004). Negotiation: how to make deals and reach agreement, <http://salesandnegotiationtraining.blogspot.com/p/negotiation-training.html>
- Roger Fisher and William Ury. Getting to YES Negotiating an agreement without giving in. With Bruce Patton, Editor Second edition by Fisher, Ury and Patton, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS, Available at <http://www2.hawaii.edu/~barkai/HO/GTY.pdf>.

UNITÉ 4.3 : COMPÉTENCES DE BASE POUR UNE NÉGOCIATION RÉUSSIE

Résultats d'apprentissage



À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Discuter des compétences de base pour des négociations réussies.
- Décrire les composantes de l'écoute active.

Durée : 1 h



Processus recommandé:

- ✓ Faciliter la réflexion : «Compétences essentielles pour une négociation réussie» en demandant aux participants quelles compétences clés ils doivent avoir pour des négociations réussies. Présenter et animer des discussions sur chaque compétence (voir informations de base).
 - ✓ Faciliter la réflexion sur les «caractéristiques d'une mauvaise communication (communication écoutée) lors d'une négociation».
 - ✓ Narration : demander aux participants de partager des expériences illustratives.
 - ✓ Demander et préparer un groupe de 6 participants (divisés en deux sous-groupes de trois chacun) pour jouer un jeu de rôle illustrant une « Mauvaise communication lors d'un processus de négociation».
 - ✓ Les groupes exécutent le jeu de rôle.
 - ✓ Demander aux participants de commenter le jeu de rôle en ce qui concerne la communication efficace.
- En groupes de pairs : chaque participant évalue ses compétences en négociation (échelle jusqu'à 10) et identifie les axes d'amélioration pour devenir un communicateur habile lors des négociations.
- ✓ Sur base du volontariat, les participants partagent leur évaluation (maximum cinq).
 - ✓ Poser des questions et recevoir des commentaires des participants.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur.

Ressources :



- ILO. (2003). Collective Bargaining and Negotiation Skills; A Training Guide for Trade Union, Jakarta. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/@ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120176.pdf
- Roger Fisher and William Ury. Getting to YES Negotiating an agreement without giving in. With Bruce Patton, Editor Second edition by Fisher, Ury and Patton, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS, Available at <http://www2.hawaii.edu/~barkai/HO/GTY.pdf>.

UNITÉ 4.4: PHASES DE NÉGOCIATION

Rés



entissage

À la fin de cette unité d'apprentissage, le participant sera capable de :

- Appliquer les compétences et les stratégies de négociation lors d'une séance de négociation.
- Dépasser les impasses lors des négociations.

Durée : 3 h



Processus recommandé:

- ✓ Décrire les 3 phases d'une négociation et leurs composantes.
- ✓ Travail de groupe : Jeu de rôle : « À la table des négociations »
 - Sur base de l'exercice « Préparer une négociation », les deux parties négocient.
 - Les parties rédigent la convention collective.
- ✓ En plénière, ils partagent brièvement leur expérience, le contenu de la convention collective ainsi que ce qui a fait aboutir la négociation. En cas d'impasse ou d'échec des négociations, les facteurs de charge doivent également être présentés et discutés.

Matériels : Tableau à feuilles mobiles, marqueurs, cahier et stylo pour chaque participant, grands post-it ou papier de couleur, vidéoprojecteur : Polycopié : Phases de négociation.

Ressources :



- OIT. (2003). Compétences en négociation collective et en négociation ; Un guide de formation pour les syndicats, Jakarta. Disponible à https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@asia/@ro-bangkok/@ilo-jakarta/documents/publication/wcms_120176.pdf
- CISL, Négociateur de meilleures conditions de vie au travail. Intégration de la dimension de genre dans les négociations collectives. Disponible à http://www.oit.org/wcmsp5/groups/public/---eu-rope/---ro-geneva/---sro-moscow/documents/publication/wcms_307210.pdf.

FES - RWANDA

Tel: +250786950020

P.O. Box: 7401 Kigali

Email: info@fesrwanda.org

Home page: www.fes-rwanda.org

Social Media:

Twitter, Facebook, Instagram: ©FESRwanda

COTRAF - RWANDA

Tel: +250788758395

P.O. Box: 1557 Kigali-Rwanda

Email: cotrafrwanda2003@gmail.com

Home page: www.Cotraf-Rwanda.org

Social Media:

Twitter: ©CotrafRwanda

Facebook: CotrafRwanda