



Bureau
international
du Travail

NÉGOCIATION COLLECTIVE

Guide de politique



NÉGOCIATION COLLECTIVE

Guide de politique



Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 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 envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

OIT

Négociation collective : guide de politique / Bureau International du Travail, Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE), Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY). – Genève: BIT, 2016

ISBN: 9789222310548 (imprimé); 9789222310555 (web pdf)

International Labour Office Governance and Tripartism Dept.; International Labour Office Conditions of Work and Equality Dept.

négociation collective / conflit du travail / règlement des conflits du travail / convention collective

13.06.5

Également disponible en anglais: *Collective bargaining: a policy guide* – ISBN 978-92-2-1292319 (imprimé); 978-92-2-129232-6 (web pdf) – Genève, 2015.

Données de catalogage avant publication du BIT

NOTE

Ce guide est le résultat d'une collaboration entre le Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY) et le Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) de l'OIT. Il a bénéficié des contributions du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) de l'OIT, du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'OIT, des spécialistes de l'OIT et de ses conseillers techniques principaux travaillant sur des projets de coopération technique.

Cette publication a été financée par le gouvernement de Norvège (GLO/14/61/NOR & GLO/12/59/NOR) et le gouvernement de Suède (GLO/14/66/SID). Les opinions qui y sont exprimées ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les politiques des gouvernements de Suède et de Norvège. Le fait que des marques commerciales, des produits commerciaux ou des organismes y soient mentionnés ne signifie pas non plus qu'ils sont cautionnés par les gouvernements de Suède et de Norvège.

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail 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 Bureau international du Travail 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 Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des plates-formes de distribution numérique. On peut aussi se les procurer directement en passant commande auprès de ilo@turpin-distribution.com. Pour plus d'information, consultez notre site Web www.ilo.org/publins ou écrivez à l'adresse ilopubs@ilo.org.

Avant-propos

La reconnaissance effective du droit à la négociation collective fait partie des droits et des principes fondamentaux au travail. Avec la liberté syndicale, ce droit représente l'une des quatre catégories de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998. Les autres concernent l'élimination de toute forme de travail forcé, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. La négociation collective est également considérée comme un droit permettant la réalisation du travail décent et de relations de travail harmonieuses.

La négociation collective a une longue histoire en tant qu'institution de gouvernance des lieux de travail et des marchés du travail. Les préoccupations récentes relatives à la croissance des inégalités et à l'augmentation de l'instabilité du travail dans de nombreux pays ont permis de plus porter d'attention sur le rôle joué par la négociation collective: pour égaliser la distribution des salaires; faire tomber les barrières auxquelles sont confrontés certains travailleurs en raison de facteurs liés au genre, au handicap ou à leur origine ethnique; accroître l'inclusion; et stabiliser les relations de travail.

Comment les gouvernements peuvent-ils faire progresser la reconnaissance effective de ce droit fondamental? Quelles sont les politiques et les institutions qui encouragent la négociation collective et comment peuvent-elles être établies?

Ce guide de politique est destiné aux autorités publiques qui ont pour mission de définir ou d'améliorer l'efficacité des politiques et des institutions qui encouragent la négociation collective. Il fournit des orientations relatives aux éléments essentiels d'une politique de promotion de la négociation collective et au processus par lequel une telle politique pourrait être formulée, ainsi que certaines considérations visant à améliorer le caractère inclusif des institutions de la négociation collective. Il peut être utilisé dans de nombreux contextes institutionnels et dans le cadre de nombreuses traditions nationales. Il appuie le développement de politiques de promotion de la négociation collective à travers le dialogue social tripartite.

Dans toutes les régions et à différents niveaux de développement, les pays continuent à demander l'appui et les conseils de l'OIT pour créer des mécanismes de négociation volontaire ou les revitaliser, mais aussi pour accroître l'efficacité des politiques qui encouragent la négociation collective. Ce guide est un élément appartenant à une panoplie de mesures relatives aux politiques destinées à appuyer les efforts des mandants de l'OIT.

Nous espérons que ce guide sera un outil utile pour les mandants de l'OIT et qu'il contribuera à la promotion de la négociation collective.

Moussa Oumarou

Directeur, Département de la
gouvernance et du tripartisme

Manuela Tomei

Directrice, Département des
conditions de travail et de l'égalité

Table des matières

Avant-propos	iii
Remerciements	ix
Abréviations	x
Organisation du guide	xi
Chapitre 1	
Qu'est-ce que la négociation collective?	1
Qu'est-ce que la négociation collective?	2
Les bénéfices de la négociation collective	4
Chapitre 2	
La négociation collective et l'Organisation internationale du Travail	9
Le cadre normatif pour la négociation collective	10
Le rôle de l'OIT	15
Chapitre 3	
Promouvoir la négociation collective	19
Promouvoir la négociation collective: Le rôle des autorités publiques	20
Comprendre le contexte et les problématiques	21
Impliquer les partenaires sociaux	23
Chapitre 4	
Le cadre de la négociation collective	27
Procédures et mécanismes pour faciliter la négociation collective	28
Travailleurs couverts par le cadre de la négociation collective	29
Les parties à la négociation collective	30
Reconnaissance des parties représentatives aux fins de la négociation collective	31
Le niveau de négociation	34
Sujets et questions relatives à la négociation collective	37

Chapitre 5	
Encourager des négociations constructives, significatives et éclairées	41
Négocier de bonne foi	42
Comment les autorités publiques peuvent-elles encourager des négociations constructives?	43
Comment les autorités publiques peuvent-elles encourager des négociations significatives et éclairées?	46
Chapitre 6	
Prévenir et résoudre les conflits	55
Le rôle des autorités publiques dans les conflits résultant de la négociation collective	56
Prévention des conflits	57
Résolution des conflits	58
Chapitre 7	
Donner effet aux conventions collectives	65
L'application des conventions collectives	66
Donner effet aux conventions collectives	66
Étendre la couverture des conventions collectives	69
Enregistrement, interprétation et respect	70
Chapitre 8	
Renforcer les capacités des négociateurs	75
L'importance de la formation	76
Exemples de programme de renforcement des capacités	76
Contacts de l'OIT	87

Liste des tableaux

Tableau 1.1 Bénéfices de la négociation collective	5
Tableau 4.1 Cadres de négociation pour un et plusieurs employeurs	35
Tableau 4.2 Accords de négociation collective en Afrique du Sud	39
Tableau 5.1 Exemples d'informations macroéconomiques et sectorielles	48
Tableau 5.2 Exemples d'informations au niveau de l'entreprise	51
Tableau 8.1 Exemples de programmes de formation syndicale en interne sur la négociation collective au Brésil et au Canada	77
Tableau 8.2 Exemples de programmes de formation pour les employeurs en Irlande et aux Philippines	78
Tableau 8.3 Programmes de formation continue sur la négociation collective dans trois universités	79

Liste des encadrés

Encadré 1.1 Lectures complémentaires sur les bénéfices de la négociation collective	6
Encadré 2.1 Récapitulatif des principes de l'OIT sur le droit à la négociation collective	14
Encadré 3.1 Comprendre le contexte pour la mise en œuvre efficace de la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans le secteur du travail domestique en Bolivie	22
Encadré 3.2 Impliquer les partenaires sociaux: Le nouveau cadre des relations de travail en Afrique du Sud	24
Encadré 4.1 Procédures et mécanismes pour la négociation collective	29
Encadré 4.2 La définition de la négociation collective au Maroc	31
Encadré 4.3 Reconnaissance des objectifs de la négociation collective	32
Encadré 4.4 Les niveaux de négociation	34
Encadré 5.1 Accès à l'information pour des négociations significatives	47
Encadré 5.2 Centre japonais de productivité	49

Encadré 5.3 Conseils des salaires en Uruguay	50
Encadré 6.1 Le règlement des conflits du travail	57
Encadré 6.2 Exemples d'organismes publics indépendants fournissant des services de conciliation	60
Encadré 6.3 Le Conseil d'arbitrage au Cambodge	61
Encadré 6.4 Arbitrage obligatoire	62
Encadré 7.1 Conventions collectives	66
Encadré 7.2 La hiérarchie des conventions au Sénégal	68
Encadré 7.3 Durée des conventions collectives en Belgique	68
Encadré 7.4 Droits et obligations des ayants droits en Indonésie	69
Encadré 7.5 Le rôle de l'inspection du travail et les conventions collectives	71
Encadré 7.6 Clauses de travail (contrats publics) en Suisse	72
Encadré 8.1 Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981	76
Encadré 8.2 Les ateliers de l'ACAS sur les capacités de négociation	80
Encadré 8.3 Négociation collective stratégique: Une introduction pour les employeurs	81
Encadré 8.4 Manuel syndical sur les zones franches d'exportation (ZFE)	83
Encadré 8.5 Formation des inspecteurs du travail pour promouvoir et protéger la liberté syndicale et les droits à la négociation collective dans le secteur rural	84
Encadré 8.6 Promouvoir la négociation collective au Rwanda	84
Encadré 8.7 Formation de formateurs sur la négociation collective en Colombie	85
Encadré 8.8 Techniques de négociation pour le monde du travail	86

Liste des schémas

Figure 7.1 Structure hiérarchique typique des conventions collectives	67
---	----

Remerciements

Ce guide est le résultat d'une collaboration entre le Département des conditions de travail et de l'égalité (WORKQUALITY) et le Département de la gouvernance et du tripartisme (GOVERNANCE) de l'OIT. Il est le résultat d'un travail d'équipe et de contributions significatives provenantes de tout l'OIT. En 2010, une réunion d'experts qui s'est tenue à Turin, en Italie, a représenté le cadre de référence du développement de ce guide. La réunion a convié aussi bien le personnel technique que les mandants de l'OIT ayant une expérience directe dans la promotion de la négociation collective. La première ébauche du guide a servi de base à une série de consultations, et a bénéficié des commentaires du Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV), du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP), des spécialistes de l'OIT et de conseillers techniques principaux travaillant sur des projets de coopération technique. Il a été testé dans le cadre d'une assistance technique apportée aux représentants du gouvernement, des syndicats et des employeurs du Rwanda, durant l'exercice biennal 2014-15.

La première version du guide a été préparée par Roger Lecourt et Claude Rioux, sur l'initiative de Wael Issa et Katherine Torres. Francine Kaneza, Limpho Mandoro, Valentine Offenloch et Edlira Xhafa ont testé le guide durant une mission à Kigali, au Rwanda, en mai 2014. Katherine Torres, Roger Lecourt et Claude Rioux ont testé le guide durant une mission à Colombo, au Sri Lanka, en octobre 2015. Susan Hayter a été chargée de la révision de la version finale du guide. Karen Curtis s'est assurée que le guide reflétait les normes internationales du travail et les principes et droits fondamentaux au travail et a également apporté des conseils et des commentaires utiles. Katherine Torres et Edlira Xhafa ont apporté leur contribution et des exemples nationaux à la version finale. Vongai Masocha a recueilli des informations sur les principales dispositions légales. Durant l'ensemble du processus, des contributions ou des commentaires utiles ont été apportés par Sylvain Baffi, Patrick Belser, Italo Cardona, Roy Chacko, Dan Cunniah, Colin Fenwick, Phil Fishman, Megan Gerecke, Christian Hess, Claire Hobden, Frank Hoffer, Christopher Land-Kazlauskas, Dimity Leahy, Changhee Lee, Limpho Mandoro, Philippe Marcadent, Andrés Marinakis, Cristina Mihaes, Joaquim Pintado Nunes, Jules Oni, Rainer Pritzer, John Ritchotte, René Robert, Justine Tillier, Beatriz Vacotto, Corinne Vargha, Maria-Luz Vega et Youngmo Yoon.

Le développement de ce guide a bénéficié de l'aide financière du gouvernement de Norvège.

Le Centre international de formation de l'OIT de Turin s'est chargé de l'édition, de la conception graphique et de la production de ce guide.

Abréviations

ACT/EMP	Bureau des activités pour les employeurs
ACTRAV	Bureau des activités pour les travailleurs
CEACR	Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations
CLS	Comité de la liberté syndicale
CIF-OIT	Centre international de formation de l'OIT

Organisation du guide

Ce guide comprend huit chapitres.

Le chapitre 1 fournit une introduction générale à la négociation collective. Il met en évidence certains des bénéfices qui pourraient résulter de la reconnaissance effective de ce droit fondamental et indispensable. Le chapitre 2 donne un aperçu législatif des normes et principes essentiels de la négociation collective de l’OIT. Il aborde également le rôle que joue l’OIT pour appuyer les gouvernements dans la promotion de la négociation collective. Le chapitre 3 traite du rôle des autorités publiques dans la promotion de la négociation collective, en consultation avec les partenaires sociaux. Le chapitre 4 fournit des orientations sur les mesures qui peuvent être prises pour encourager et promouvoir le développement complet de la négociation collective. Le chapitre 5 discute des différentes approches des autorités publiques pour encourager des négociations constructives et éclairées. Le chapitre 6 traite du rôle des autorités publiques dans l’établissement de procédures pour la prévention et la résolution des conflits qui peuvent survenir durant le processus de la négociation collective, ou en relation avec l’interprétation et l’application des conventions collectives. Le chapitre 7 aborde le rôle joué par les autorités publiques lorsqu’elles fournissent un cadre de référence pour l’application et le respect effectif des conventions collectives. Le chapitre 8 discute du rôle des autorités publiques dans l’appui des efforts mis en place par les partenaires sociaux pour former leurs négociateurs.

Chaque chapitre comporte des icônes qui orientent le lecteur vers des documents complémentaires disponibles à la fin du guide et accessibles via la page www.ilo.org/cbguide

Signification des icônes



Normes internationales du travail



Déclaration de l’OIT



Ressources clés



Ressources de connaissances



Dispositions juridiques essentielles



Exemple de pays

Chapitre 1

Qu'est-ce que la négociation collective?

Ce chapitre fournit une introduction générale à la négociation collective. Il met en évidence certains des bénéfices qui pourraient résulter de la reconnaissance effective de ce droit fondamental et indispensable.

Qu'est-ce que la négociation collective?	2
Les parties à la négociation collective	2
Le processus	2
Les sujets	3
Les résultats envisagés	3
Distinguer la négociation collective des autres formes de dialogue social	3
 Les bénéfices de la négociation collective	
	4

Qu'est-ce que la négociation collective?

On entend par négociation collective «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».

Cette définition est fournie par l'article 2 de la Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981.



Normes internationales du travail:
Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981

Les parties à la négociation collective

La négociation collective est caractérisée par des relations **bipartites** (entre deux parties indépendantes). Les parties de la négociation collective sont:

- un ou plusieurs employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs; et
- une ou plusieurs organisations de travailleurs.

Lorsque l'on se réfère aux parties à la négociation collective, les instruments de l'OIT mentionnent «une ou plusieurs organisations de travailleurs» (voir par exemple, la Convention n°154). La plupart des législations du travail utilisent les termes «syndicats». La Convention (n°98) utilise les termes «syndicat», et «organisation de travailleurs» de manière interchangeable, pour se référer aux mêmes institutions. Afin d'éviter toute ambiguïté, ce guide parlera de «syndicats» à moins qu'il ne se réfère expressément aux termes utilisés dans certaines Conventions et Recommandations.

Le processus

La négociation collective est un processus de **négociation**. La négociation implique toute forme de discussion, formelle ou informelle, ayant pour objectif de parvenir à un accord. Pour que la négociation collective soit efficace, il est important que ces négociations soient réalisées de bonne foi.

La négociation collective implique un processus décisionnaire conjoint, qui aide à instaurer la confiance et le respect mutuel entre les parties et à améliorer la qualité des relations professionnelles.

Les sujets

L'objectif de la négociation collective se concentre sur les conditions de travail et d'emploi, la réglementation des relations entre les employeurs ou des organisations d'employeurs et un ou plusieurs syndicats.

Les conditions de travail et d'emploi peuvent également inclure des sujets comme les salaires, les heures de travail, les primes annuelles, les congés annuels, les congés maternité, la santé et la sécurité au travail, ainsi que d'autres questions.

Les questions liées aux relations entre les parties peuvent inclure des sujets tels que les facilités à accorder aux représentants syndicaux; les procédures pour la résolution des conflits; ainsi que la consultation, la coopération et le partage des informations, entre autres.

Le résultat envisagé



Normes internationales du travail:
Recommandation (n°91) sur les
conventions collectives, 1951

L'objectif de la négociation collective est celui de conclure une **convention collective**. L'OIT définit les conventions collectives comme «tout accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, et, d'autre part, une ou plusieurs organisations représentatives des travailleurs, ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale». Cette définition est tirée de la partie II.2. (1) de la Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951.

Il est important que les conventions collectives:

- lient les signataires ainsi que les personnes au nom desquelles la convention est conclue;
- s'appliquent à tous les travailleurs des catégories intéressées employés dans les établissements visés par la convention collective, à moins que la convention collective en question ne prévoit expressément le contraire; et
- soient prioritaire sur les contrats de travail individuels, tout en reconnaissant les clauses des contrats individuels qui sont les plus favorables aux travailleurs.

La nature libre et volontaire de la convention collective implique que les résultats de la négociation contenus dans les conventions collectives soient générés par les parties elles-mêmes - et qu'ils ne leur soient pas imposés.

Distinguer la négociation collective des autres formes de dialogue social

Le **dialogue social** peut prendre de nombreuses formes. L'OIT définit le dialogue social comme **tous les types de négociation, consultation ou simple échange**

d'information entre, ou parmi, les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur des questions d'intérêt commun. Il comprend les consultations bipartites et tripartites et les négociations qui se déroulent à tous les niveaux.

La **négociation collective** est au cœur du dialogue social. Il s'agit d'un processus substantiel qui implique des négociations entre un ou plusieurs employeurs ou organisations d'employeurs et un ou plusieurs syndicats, avec l'objectif de parvenir à une **convention collective** qui réglemente les conditions d'emploi et les relations entre les parties. Bien qu'elle puisse être liée à d'autres processus, telles que la consultation et le dialogue social tripartite, elle reste une forme unique et distincte de dialogue social.

La **consultation** implique le partage de l'information et l'écoute des points de vue de ceux qui sont concernés par des questions d'intérêt commun, avant de prendre une décision. Elle peut enrichir la communication au niveau de l'entreprise, construire une compréhension commune des problèmes ou des questions abordées, et ajouter de la valeur aux décisions habituellement considérées comme des prérogatives de la direction. La consultation peut être réalisée sur une base bipartite ou tripartite, et au niveau d'une entreprise, d'un secteur, et/ou au niveau national. La portée des questions traitées dans le cadre d'une consultation est généralement plus large que pour la négociation collective. Par compte, la négociation collective implique un processus bipartite d'élaboration commune des décisions relatives aux conditions d'emploi et aux relations entre les parties. Bien que la consultation puisse compléter le processus de la négociation collective, elle ne se substitue pas à la négociation collective.

Le **dialogue social tripartite** implique trois groupes: les organisations d'employeurs, les syndicats et les gouvernements. Il inclut des négociations, consultations ou échanges d'informations et de points de vue entre les représentants de ces trois groupes. Par contre, la négociation collective est bipartite; elle implique un ou plusieurs employeurs ou organisations d'employeurs et un ou plusieurs syndicats. Le gouvernement est partie à la négociation collective uniquement de par sa capacité d'employeur dans le secteur public. Le dialogue social tripartite complète la négociation collective. Par exemple, les consultations tripartites peuvent être particulièrement utiles lorsque les autorités publiques décident d'élaborer et d'adapter des politiques, des lois et des institutions liées à la négociation collective. De telles consultations peuvent également aider à définir le contexte économique et social dans lequel la négociation collective se déroule.

Les bénéfices de la négociation collective

La négociation collective fait partie des principes et des droits fondamentaux au travail. La négociation collective est également considérée comme un droit indispensable. De nombreux bénéfices peuvent provenir de la reconnaissance effective du droit à la négociation collective. Les études montrent que la négociation collective peut contribuer à l'amélioration des salaires, des conditions de travail ainsi qu'à l'égalité. Elle a également été un instrument en mesure de faciliter la capacité d'adaptation des entreprises et

des économies pendant une crise économique. Lorsqu'elle est efficace, la négociation collective peut aider à renforcer la confiance et le respect mutuel entre les employeurs, les travailleurs et leurs organisations, et contribuer à des relations de travail stables et productives (voir les publications énoncées dans l'**encadré 1.1**). En même temps, des institutions de la négociation collective faibles et inefficaces peuvent conduire à un accroissement des conflits du travail, avec des coûts économiques et sociaux.

La reconnaissance effective du droit à la négociation collective permet le développement d'une forme de réglementation qui complète la législation. Les conventions collectives peuvent renforcer la conformité avec la législation, permettre aux parties de s'y conformer davantage, et fournir un mécanisme pour résoudre les questions spécifiques à certaines entreprises ou à certains secteurs économiques. Cela peut être bénéfique pour les deux parties, en garantissant que les travailleurs obtiennent une part équitable des gains de productivité, sans pour autant compromettre la capacité des employeurs à opérer avec profit. Lorsque les parties sont bien organisées, les conventions collectives peuvent également être utilisées pour définir les salaires minima et les conditions de travail dans un secteur ou dans une branche sectorielle. Les bénéfices de la négociation collective sont résumés dans le **tableau 1.1**. Bien sûr, la réalisation de ces résultats dépend de l'appui apporté par les lois et les institutions, et des stratégies des acteurs impliqués.

Tableau 1.1 Bénéfices de la négociation collective

THÈMES	BÉNÉFICES
Qualité du travail	<ul style="list-style-type: none">✓ Augmentation des salaires✓ Peut être un outil pour aligner les salaires et la productivité✓ Permet la négociation d'accords d'aménagement du temps de travail qui équilibrivent les intérêts des travailleurs dans la répartition du temps entre vie professionnelle/vie privée, avec ceux des employeurs pour la flexibilité du temps de travail✓ Peut améliorer l'accès à l'assurance sociale✓ Peut faciliter la sécurité de l'emploi et la protection face au chômage✓ Crée des opportunités pour la participation sur le lieu de travail (faire entendre sa voix)
Équité	<ul style="list-style-type: none">✓ Compression de la structure des salaires✓ Amélioration de l'égalité hommes-femmes✓ Peut encourager la parité entre les travailleurs employés de manière régulière ou atypique au sein d'une même entreprise
Formation	<ul style="list-style-type: none">✓ Peut faire progresser l'accès à la formation professionnelle continue✓ Adapte la formation aux besoins des travailleurs, de l'entreprise et du secteur
Relations de travail	<ul style="list-style-type: none">✓ Permet l'acquisition d'autres droits✓ Le processus en lui-même implique l'exercice de droits et de principes démocratiques✓ Fournit un moyen de faire entendre et de résoudre les revendications, qui à son tour améliore le bien-être des travailleurs.✓ Institutionnalise la résolution des conflits et contribue à la stabilité des relations de travail✓ Permet d'adapter des réglementations conjointes à un secteur ou à un lieu travail✓ Légitime les règles et améliore la conformité (avec la législation ou les conventions collectives)

THÈMES	BÉNÉFICES
Performance de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peut faciliter la capacité d'adaptation des entreprises à une baisse ou à une augmentation temporaire de la demande ✓ Améliore l'implication des travailleurs et permet d'améliorer le partage des informations (par exemple, sur les processus de travail) ✓ Est associée à une réduction de la rotation de la main d'œuvre, qui encourage la mise en place d'une formation spécifique à l'entreprise. Ce qui à son tour, contribue à améliorer la productivité et la qualité des produits ✓ Améliore les effets positifs des évolutions du lieu de travail et de la technologie sur la performance de l'entreprise ✓ Permet la négociation de mesures encourageant la productivité ou de régimes d'intéressement aux bénéfices
Macroéconomie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réduit les inégalités et permet une répartition plus équitable du revenu national ✓ Facilite l'ajustement face aux chocs économiques ✓ La négociation coordonnée peut avoir un effet positif sur la performance économique (inflation, emploi, etc.) ✓ Une plus haute couverture par les conventions collectives est associée à une augmentation de la dépense publique relative aux politiques actives du marché du travail

Encadré 1.1 Lectures complémentaires sur les bénéfices de la négociation collective

- ✓ Aidt, T.; Tzannatos, Z. 2002. *Unions and collective bargaining: Economic effects in a global environment* (Washington, Banque mondiale).
- ✓ Aidt, T.; Tzannatos, Z. 2008. «Trade unions, collective bargaining and macroeconomic performance: A review», dans *Industrial Relations Journal*, Vol. 39, N°4, pp. 258-295.
- ✓ Flanagan, R.J. 1999. «Macroeconomic performance and collective bargaining: An international perspective», dans *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, N°3, pp. 1150-1175.
- ✓ Hayter, S. (ed.). 2011. *Le rôle de la négociation collective dans l'économie mondiale: négocier pour la justice sociale* (Résumé exécutif en français) (Cheltenham et Genève, Edward Elgar et OIT).
- ✓ Hayter, S. 2015 «Unions and collective bargaining», dans J. Berg (ed.): *Le marché du travail, les institutions et les inégalités: Bâtir des sociétés plus justes pour le XXIe siècle* (Résumé analytique en français) (Cheltenham et Genève, Edward Elgar et OIT).
- ✓ Mishel, L.; Voos, P. (eds). 1992. *Unions and economic competitiveness* (New York, M.E. Sharpe Inc.).
- ✓ Traxler, F.; Brandl, B. 2009. *The economic effects of collective bargaining coverage: A cross-national analysis*, Global Union Research Network Working Paper (Genève, OIT).
- ✓ Tzannatos, Z.; Aidt, T.S. 2006. «Unions and microeconomic performance: A look at what matters for economists (and employers)», dans *International Labour Review*, Vol. 145, N°4, pp. 257-278.

NOTES



NOTES

Chapitre 2

La négociation collective et l'Organisation internationale du Travail

Ce chapitre fournit un aperçu des normes et principes essentiels de l'OIT relatifs à la négociation collective. Il aborde également le rôle de l'OIT pour appuyer les gouvernements dans la promotion de la négociation collective.

Le cadre normatif pour la négociation collective	10
Déclarations de l'OIT	10
Normes internationales du travail	11
Récapitulatif des principes de l'OIT sur le droit à la négociation collective	13
Le rôle de l'OIT	15
Le mécanisme de contrôle	15
Assistance technique	17

Le cadre normatif pour la négociation collective

La liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective sont des principes et droits fondamentaux au travail, qui sont ancrés dans la Constitution de l'OIT. De nombreux instruments de l'OIT offrent des conseils et une assistance aux États membres qui cherchent à encourager et à promouvoir le développement le plus large de la négociation collective.

Déclarations de l'OIT

Une déclaration est un énoncé formel de principes, de politiques et d'aspirations. Les déclarations sont adoptées par la Conférence internationale du Travail (CIT) et s'appliquent à tous les États membres de l'OIT. De nombreuses **Déclarations de l'OIT** font explicitement référence à la négociation collective.

La **Déclaration de Philadelphie de 1944**, qui est annexée à la Constitution de l'OIT et en est une partie intégrante, engage l'OIT à promouvoir la reconnaissance effective du droit à la négociation collective.

La **Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de 1977**, fournit des orientations sur la liberté syndicale, le droit des travailleurs de s'organiser en syndicats et la négociation collective en tant qu'éléments essentiels à des relations professionnelles saines.

La **Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998**, désigne quatre principes et droits au travail comme essentiels:

- la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective;
- l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire;
- l'abolition effective du travail des enfants; et
- l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Elle déclare que tous les États membres, même lorsqu'ils n'ont pas ratifié les conventions en question (voir la section sur les Conventions fondamentales, ci-après), ont une obligation découlant du seul fait de leur appartenance à l'Organisation, de respecter, promouvoir et réaliser - de bonne foi et conformément à la Constitution - les principes concernant les droits fondamentaux qui sont l'objet desdites convention. Ainsi, en adhérant à l'OIT, les **États membres acceptent une obligation de respecter, promouvoir et réaliser la reconnaissance effective du droit à la négociation collective**.

Enfin, la **Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, adoptée en 2008**, affirme que la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective sont particulièrement importantes à la réalisation des quatre objectifs stratégiques du travail décent.



Déclarations de l'OIT:
Déclarations tripartites
de l'OIT se référant à la
négociation collective

Normes internationales du travail

Les normes internationales du travail sont des instruments juridiques élaborés par les mandants tripartites de l'OIT, qui définissent les principes et les droits essentiels au travail. Ces instruments prennent la forme de **Conventions** et de **Recommandations**.

- Les **Conventions** sont des traités internationaux juridiquement contraignants qui peuvent être ratifiées par les États membres. Elles définissent les principes de base qui doivent être mis en œuvre par les pays ayant ratifiées. La ratification est juridiquement contraignante. Un pays qui ratifie une convention s'engage à appliquer l'instrument dans sa législation et sa pratique nationales, et de rendre compte à intervalles réguliers des mesures qui ont été prises pour donner effet à ses dispositions.
- Les **Recommandations** font office d'orientations non contraignantes. Elles peuvent être autonomes, ou peuvent compléter une Convention en fournissant des orientations plus détaillées sur les modalités de son application.

Avec l'adoption de la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail, le Conseil d'administration de l'OIT a identifié huit **Conventions fondamentales**. Lesquelles incluent la Convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, et la Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949.



Normes internationales du travail:
Conventions et Recommandations de l'OIT concernant la négociation collective

La **Convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948**, reconnaît le droit des travailleurs et des employeurs de constituer librement des organisations de leur choix et de s'y affilier. Les autorités publiques doivent s'abstenir de toute intervention de nature à limiter ce droit ou à en entraver l'exercice légal.

Cette Convention est complétée par la **Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949**, qui prévoit des mesures relatives à l'application des principes du respect du droit d'organisation et encourage le développement de la négociation collective. L'article 4 déclare 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 procédure 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.

Un autre instrument normatif particulièrement significatif est la **Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981**. Elle définit les parties à la négociation collective et l'objectif des négociations. Les gouvernements qui ratifient cette Convention adoptent des mesures pour promouvoir le développement de la négociation collective. Elle est accompagnée par la **Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981**, qui complète la Convention (n°154) en détaillant des mesures qui peuvent être prises par les autorités publiques et les parties à la



Ressources clés:
Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981, et Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981

négociation, afin de promouvoir la négociation collective. De telles mesures peuvent être appliquées à travers la législation nationale, les conventions collectives, les sentences arbitrales, ou selon d'autres manières, conformes à la pratique nationale.

Un certain nombre d'autres **Conventions** et **Recommandations** sont pertinentes à la négociation collective. Ces instruments proposent des orientations et une assistance aux États membres qui souhaitent prendre des mesures pour promouvoir la négociation collective:

La **Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951**, fournit des orientations relatives à la mise en œuvre de systèmes adaptés à la négociation, la conclusion, la révision et le renouvellement des conventions collectives, par des moyens convenus entre les parties ou par les législations ou les réglementations nationales. Cela inclut des orientations pour donner effet aux conventions collectives, et à l'extension, l'interprétation et l'application des conventions collectives.

La **Convention (n°150) sur l'administration du travail, 1978**, porte sur l'organisation et le fonctionnement efficace d'un système d'administration du travail, pour que les fonctions et les responsabilités soient coordonnées de manière appropriée. La Convention (n°150) et la **Recommandation (n°158) sur l'administration du travail, 1978** définissent les fonctions associées à l'administration du travail, et les principes que les gouvernements nationaux devraient suivre, lesquels incluent la promotion du développement le plus large d'un système de négociation volontaire.

La **Convention (n°151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978**, concerne la protection du droit d'organisation et les procédures relatives à la détermination des conditions d'emploi dans la fonction publique. Bien qu'elle s'applique à toutes les personnes employées par les autorités publiques, la législation nationale déterminera dans quelles mesures les garanties prévues par la Convention s'appliquent «aux agents de niveau élevé dont les fonctions sont normalement considérées comme ayant trait à la formulation des politiques à suivre ou à des tâches de direction, ou aux agents dont les responsabilités ont un caractère hautement confidentiels» et «aux forces armées et à la police». L'article 7 concernant les procédures de détermination des conditions d'emploi demande aux gouvernements qui l'ont ratifié de prendre des mesures pour promouvoir le développement et l'utilisation de procédures permettant la négociation des conditions de travail et d'emploi entre les autorités publiques et les organisations d'agents publics, ou de toute autre méthode permettant aux représentants des agents publics de participer à la détermination des termes des conditions d'emploi. La **Recommandation (n°159) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978**, qui l'accompagne fournit des orientations sur des questions spécifiques, telles que les procédures pour la reconnaissance et la représentation.

La **Recommandation (n°92) sur la consultation et l'arbitrage volontaires, 1951**, encourage l'établissement d'un organisme de conciliation volontaire pour prévenir et régler les conflits du travail de façon gratuite et expéditive. Si un conflit a été soumis à une procédure de conciliation ou d'arbitrage avec le consentement de toutes les parties intéressées, les parties devraient être encouragées à s'abstenir de grève et de lock-out pendant que la conciliation ou l'arbitrage est en cours, et en relation à cette dernière procédure, à accepter la décision. Cependant, comme le déclare la Recommandation, cela ne peut pas être interprété comme un moyen visant à limiter d'une quelconque manière le droit de grève.

La **Convention (n°94) sur les clauses de travail (contrats publics), 1949**, concerne l'inclusion dans les contrats publics de clauses en mesure de garantir aux travailleurs intéressés des salaires, une durée du travail et d'autres conditions de travail qui ne soient pas moins favorable que les conditions établies par les conventions collectives ou d'autres formes de réglementation.

La **Recommandation (n°84) sur les clauses de travail (contrats publics), 1951**, qui l'accompagne, fournit des orientations supplémentaires sur l'éventuel contenu des clauses de travail à inclure dans les contrats publics.

La **Convention (n°110) sur les plantations, 1958**, et son **Protocole (1982)**, sur les conditions d'emploi des travailleurs des plantations, concerne le droit de s'organiser en syndicat et le droit à la négociation collective. La Convention traite également les questions de la fixation de taux minima de salaires, de congés annuels payés, et de l'interruption du travail à des fins de maternité, à travers des conventions collectives et d'autres formes de réglementation.

La **Recommandation (n°198) sur la relation de travail, 2006**, concerne la formulation et l'application d'une politique nationale pour examiner, clarifier et adapter le champ d'application des lois et des réglementations, afin de garantir l'efficacité de la protection des travailleurs qui exercent une activité dans le cadre d'une relation de travail. Elle encourage les États membres à promouvoir le dialogue social et la négociation collective en tant que moyen, entre autres, de trouver des solutions à des questions liées aux champs d'application de la relation de travail.

Récapitulatif des principes de l'OIT sur le droit à la négociation collective

Une série de principes concernant la négociation collective émerge des Déclarations, des Conventions et des Recommandations de l'OIT, ainsi que de la Commission d'experts pour l'application des Conventions et Recommandations et du Comité de la liberté syndicale (voir l'**encadré 2.1**).

Encadré 2.1 Récapitulatif des principes de l'OIT sur le droit à la négociation collective

1. La négociation collective constitue un droit fondamental accepté par les États membres découlant du seul fait de leur appartenance à l'OIT, qu'ils ont l'obligation de respecter, promouvoir et réaliser de bonne foi (Étude d'ensemble, 2012, para. 198).
2. Le droit à la négociation collective appartient à la fois aux organisations de travailleurs, quel qu'en soit le niveau, aux employeurs ainsi qu'à leurs organisations. La négociation collective avec des représentants de travailleurs non syndiqués ne devrait être possible que s'il n'existe pas d'organisation syndicale au niveau concerné. (ibid., para. 239) Des mesures doivent être prises afin d'éviter que les accords directs avec des travailleurs non syndiqués soient utilisés à des fins antisyndicales (ibid., para. 240).
3. Le droit à la négociation collective couvre l'ensemble des travailleurs, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Les seules exceptions autorisées concernent les forces armées, la police, ainsi que les fonctionnaires publics commis à l'administration de l'État (ibid., para 168).
4. Le contenu de la négociation collective concerne les termes et les conditions de travail et d'emploi, ainsi que la réglementation des relations entre les employeurs et les travailleurs et entre leurs organisations respectives. La notion de «conditions de travail» ne recouvre pas seulement les conditions de travail traditionnelles (journée de travail, heures supplémentaires, repos, salaires, etc.) mais elle comprend aussi les matières que les parties décident librement d'y inclure, y compris celles qui ressortissent normalement au domaine des conditions d'emploi au sens strict (promotions, transferts, licenciements sans préavis, etc.). (ibid., para. 215).
5. La négociation collective doit être libre et volontaire et doit respecter le principe de l'autonomie des parties (ibid., para. 215).
6. S'il est admissible que le syndicat qui représente la majorité ou un pourcentage élevé de travailleurs d'une unité de négociation jouisse de droits préférentiels ou exclusifs de négociation, la commission estime que dans le cas où aucun syndicat ne réunira ces conditions, ou bien ne jouirait pas de tels droits exclusifs, les organisations syndicales minoritaires devraient au minimum pouvoir conclure une convention ou un accord collectif au nom de leurs membres. (ibid., para. 226).
7. Le refus injustifié de reconnaître les organisations les plus représentatives ou l'imposition d'un pourcentage élevé de représentativité pour la reconnaissance d'un agent de négociation peuvent faire obstacle à la promotion et au développement d'une négociation collective libre et volontaire (ibid., para.224).
8. La négociation collective doit être possible à tous les niveaux, tant au niveau national qu'au niveau des entreprises. Elle doit aussi être possible pour les fédérations et confédérations. Dès lors, une législation qui imposerait unilatéralement un niveau de négociation ou fixerait impérativement celui-ci à un niveau déterminé, poserait des problèmes de compatibilité avec la Convention (n°98) (ibid., para.222).
9. Le principe de la négociation de bonne foi, se traduit dans la pratique par diverses obligations pour les parties concernées, à savoir: i) reconnaître les organisations représentatives; ii) s'efforcer à parvenir à un accord; iii) procéder à des négociations véritables et constructives; iv) éviter des retards injustifiés dans la négociation; et v) respecter réciproquement les engagements pris et les résultats obtenus grâce aux négociations (ibid., para 208).
10. L'arbitrage obligatoire dans le cas où les parties n'arrivent pas à un accord est, en règle générale, contraire au principe de la négociation volontaire. L'arbitrage obligatoire est admissible que dans certaines circonstances particulières, à savoir: i) dans les services essentiels au sens strict du terme, soit les services dont l'interruption mettrait en danger, dans l'ensemble ou dans une partie de la population, la vie, la sécurité ou la santé de la personne; ii) dans le cas de litiges dans le service public, impliquant des fonctionnaires commis à l'administration de l'État; iii) lorsque, après des négociations prolongées et infructueuses, il devient évident que l'on ne sortira pas de l'impasse sans une initiative des autorités; ou iv) en cas de crise aiguë. L'arbitrage accepté par les deux parties (volontaire) est, quant à lui, toujours légitime (ibid. para.247).
11. Les conventions collectives sont soumises aux principes de la force obligatoire et elles prennent sur le contrat de travail individuel (à l'exception des dispositions de ce dernier, qui serait plus favorable aux travailleurs couverts par la convention collective) (ibid., para.247).

12. Une des principales restrictions au principe de la négociation collective libre et volontaire tient à l'obligation de soumettre les conventions collectives à l'agrément préalable des autorités (administratives ou budgétaires, notamment). De telles dispositions ne sont compatibles avec la Convention (n°98) que lorsqu'elles se bornent à prévoir que l'approbation peut être refusée si la convention est entachée d'un vice de forme ou ne respecte pas les normes minima prévues dans la législation générale du travail. En revanche, si la législation laisse aux autorités toute discrétion pour refuser l'homologation, ou prévoit que l'approbation doit se fonder sur des critères tels que la compatibilité avec la politique économique du gouvernement ou les directives officielles en matière de conditions d'emploi, elle subordonne de fait l'entrée en vigueur de l'instrument à une approbation préalable, en violation du principe de l'autonomie des parties. La prolongation obligatoire de la validité des conventions collectives par voie légale (situation différente de celle dans laquelle une législation permet qu'une convention collective puisse rester en vigueur lorsque les parties ne se mettent pas d'accord, à son terme, sur une nouvelle convention), ne serait admissible qu'exceptionnellement, dans des cas de crise nationale ou locale aiguë de nature non économique ou pour de brèves périodes. (*ibid.*, para.201).
13. Les limitations au contenu des négociations collectives futures, notamment en matière de salaires, imposées par les autorités en vertu de politiques de stabilisation économique ou d'ajustements structurels rendues nécessaires, sont admissibles à condition d'être précédées de consultations avec les organisations de travailleurs et d'employeurs et de remplir les conditions suivantes: i) s'appliquer à titre exceptionnel; ii) se limiter à l'indispensable; iii) ne pas dépasser une période raisonnable; et iv) s'accompagner de garanties destinées à protéger effectivement le niveau de vie des travailleurs intéressés, particulièrement ceux qui seront les plus touchés (*ibid.*, para. 220).

BIT: *Donner un visage humain à la mondialisation*, Étude d'ensemble sur les conventions fondamentales concernant les droits au travail à la lumière de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2008, Rapport III (Partie 1B), Conférence internationale du Travail, 101e session, 2012.

Le rôle de l'OIT

L'OIT aide les gouvernements à se conformer à leur obligation internationale de respecter, de promouvoir et de mettre en œuvre la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, et de prendre des mesures pour encourager le plein développement de mécanismes pour des négociations volontaires. Cela inclut un système de contrôle qui aide à garantir l'application des Conventions que les pays ont ratifiées, ainsi qu'une assistance technique.

Le mécanisme de contrôle

L'OIT dispose d'un mécanisme de contrôle unique pour garantir l'application des normes internationales du travail. Le mécanisme de contrôle dispose de deux composantes majeures: **un système régulier pour l'application des normes**, et **une procédure particulière pour la liberté syndicale**.

- **Système de contrôle régulier:** Une fois qu'un pays a ratifié une convention, il lui est demandé de rendre compte régulièrement sur les mesures prises en faveur de leur application - tous les deux ans pour une Convention fondamentale. Une Commission d'experts pour l'application des Conventions et Recommandations

(CEACR) a été créée en 1926, afin de fournir une évaluation impartiale et technique de l'application des Conventions ratifiées. La CEACR est composé de 20 juristes éminents désignés par le Conseil d'administration pour une période de trois ans. Elle examine les rapports gouvernementaux sur les conventions ratifiées, reçoit les commentaires des organisations de travailleurs et d'employeurs et, si nécessaire, demande aux États membres qui n'appliquent pas entièrement une Convention de prendre des mesures nécessaires afin de le faire.

La CEACR publie un rapport annuel qui est examiné par la Commission tripartite sur l'application des normes de la Conférence internationale du Travail. Cette Commission sélectionne un certain nombre d'observations formulées par la CEACR afin de les soumettre à des discussions, et invite les gouvernements concernés à fournir des informations et à répondre de leur situation devant la Conférence. La Commission tire généralement des conclusions, en recommandant que les gouvernements prennent les mesures nécessaires pour remédier à un problème ou fassent appel à l'assistance technique de l'OIT.

- **Procédure particulière pour la liberté syndicale:** Suite à l'adoption de la Convention (n°87) et de la Convention (n°98), l'OIT s'est préoccupé du droit de s'organiser en syndicats dans les pays qui n'ont pas ratifié ces Conventions. En 1951, le Conseil d'administration de l'OIT en a conclu qu'une procédure de contrôle particulière était nécessaire, et a créé le Comité de la liberté syndicale (CLS). Dirigé par un président indépendant et composé de neuf membres titulaires et de neuf suppléants provenant de façon équitable des groupes gouvernemental, employeur et travailleur du Conseil d'administration, le CLS examine les plaintes relatives aux violations de la liberté syndicale, indépendamment du fait que le pays concerné ait ou n'ait pas ratifié les Conventions pertinentes à ce sujet.

Une plainte peut être transmise par les organisations d'employeurs ou de travailleurs nationales ou internationales. Suite à sa décision de recevoir une plainte, le CLS demande que le gouvernement concerné fournisse des observations afin que le CLS puisse examiner la question en toute connaissance de cause. S'il découvre qu'une violation des normes ou des principes de la liberté d'association est avérée, il publie un rapport et formule des recommandations quant aux possibilités envisagées pour remédier à la situation. Il est ensuite demandé aux gouvernements de rendre compte de la mise en œuvre des recommandations formulées par le CLS. Si la Convention concernée a été ratifiée par l'État membre, le Comité peut soumettre certains aspects du dossier au CEACR, qui se chargera d'y donner suite.

Assistance technique

L'OIT fournit une assistance aux États membres à travers des services consultatifs et des programmes de coopération technique, la recherche et le partage des connaissances ainsi que la formation.

- **Les services consultatifs** sont fournis au gouvernement et aux représentants des organisations de travailleurs et d'employeurs afin de les aider à concevoir, adapter et à mettre en application des lois, des politiques et des institutions en mesure de promouvoir la négociation collective conformément aux normes internationales du travail. Par exemple, un conseil technique peut être fourni au sujet de l'élaboration de plans d'action nationaux, du développement de cadres réglementaires et institutionnels pour la négociation collective, du développement et de l'adoption de mesures pour promouvoir la négociation collective, et/ou de l'évaluation de l'impact et de l'amélioration de l'efficacité de la négociation collective. Ces services sont fournis par des spécialistes techniques dans différentes parties du monde.

Avec le soutien de pays donateurs, l'OIT met également en œuvre dans de nombreux pays des programmes de **coopération technique** plus vastes avec l'objectif de mettre en œuvre la liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective. Ces projets ont traité un ou plusieurs des domaines suivants:

- ➔ la réforme du droit du travail;
- ➔ le dialogue social tripartite national;
- ➔ le renforcement des capacités de l'administration du travail;
- ➔ le plaidoyer et la divulgation des informations;
- ➔ la prévention et la résolution des conflits; et
- ➔ les politiques et les mécanismes de la négociation collective.

- **La recherche et le développement des connaissances** aident à approfondir la compréhension des tendances à l'échelle mondiale, des bonnes pratiques et des moyens envisageables pour améliorer l'efficacité de la négociation collective. Cela inclut le développement des connaissances relatives aux effets de la négociation collective en matière sociale et économique.
- **La formation** est dispensée par l'OIT et son Centre international de formation. Celui-ci a l'objectif de développer les capacités des gouvernements, des organisations d'employeurs et des syndicats en ce qui concerne la mise en œuvre de mesures pour promouvoir la négociation collective (par exemple, avec des services de résolution des conflits), ou de renforcer leurs capacités de négociation. Le Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT et le Bureau des activités pour les travailleurs, offrent des formations pour développer les compétences, les connaissances et les capacités, respectivement des organisations d'employeurs et des syndicats.



Ressources clés:

Pour en apprendre davantage sur le Centre international de formation, vous pouvez visiter le site: www.itcilo.org

NOTES

Chapitre 3

Promouvoir la négociation collective

Ce chapitre examine le rôle des autorités publiques dans la promotion de la négociation collective. Il met en évidence le besoin d'impliquer les partenaires sociaux dans le processus de définition des programmes.

Promouvoir la négociation collective: Le rôle des autorités publiques	20
Comprendre le contexte et les problématiques	21
Impliquer les partenaires sociaux	23

Promouvoir la négociation collective: Le rôle des autorités publiques

La négociation collective est un processus volontaire de négociation entre les employeurs et les organisations d'employeurs et un ou plusieurs syndicats. Quel est donc, le rôle des autorités publiques? Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 2, les Conventions de l'OIT sur la négociation collective envisagent que le gouvernement prenne des mesures pour promouvoir la négociation collective, respecter la nature volontaire des négociations collectives et l'autonomie des parties.

En formulant une stratégie ou une politique pour promouvoir la négociation collective, les gouvernements peuvent envisager le rôle des autorités publiques dans la réalisation des fonctions suivantes (chacune desquelles est abordée dans les chapitres à suivre):

1. promouvoir le développement le plus large et l'utilisation des procédures et des mécanismes pour la négociation collective (pour plus de détails, voir le Chapitre 4);
2. encourager des négociations constructives, significatives et éclairées (pour plus de détails, voir le Chapitre 5);
3. prévenir et résoudre les conflits du travail (pour plus de détails, voir le Chapitre 6);
4. donner effet aux conventions collectives (pour plus de détails, voir le Chapitre 7); et
5. renforcer la capacité des employeurs et des syndicats à négocier de manière efficace (pour plus de détails, voir le Chapitre 8).

Pour commencer, il est important de comprendre le contexte, les questions et les défis qui doivent être affrontés. Ce chapitre aborde la question du processus de définition d'un programme. Il examine plusieurs approches pour identifier et clarifier les points qui doivent être abordés. Il met en évidence l'importance de l'implication des partenaires sociaux dans l'évaluation des problématiques et l'identification d'éventuelles solutions.

Il est important d'être clair quant à la nature et l'objectif du processus de définition d'un programme. En réalité, il existe plusieurs raisons et points de départ pour lesquels on peut prêter attention à la négociation collective, comme par exemple:

- une décision de créer un cadre de référence pour la négociation collective, lorsque celui-ci n'existe pas encore;
- le besoin de rendre le cadre des relations professionnelles conforme aux normes internationales du travail;
- une décision de renforcer et de revitaliser les mécanismes existants pour la négociation collective, afin d'améliorer leur fonctionnement; ou
- le besoin de traiter une question particulière, telle que l'augmentation des conflits du travail, la hausse des inégalités salariales ou le besoin d'améliorer le niveau de la protection du travail accordée aux travailleurs migrants.

Comprendre le contexte et les problématiques

Il est important que le développement des stratégies et des politiques pour promouvoir la négociation collective se fonde sur une bonne compréhension du contexte et des problématiques concernées. Étant donné que l'objectif est celui de promouvoir la négociation collective, il est important de réunir des preuves en provenance de la «première ligne» - c'est-à-dire, fournies par les fonctionnaires qui s'attachent à promouvoir la négociation collective, les travailleurs qui souhaitent adhérer à un syndicat, les syndicats qui sont impliqués ou souhaitent s'impliquer dans la négociation collective, et les employeurs et les organisations d'employeurs. Leur contribution peut-être essentielle afin de comprendre où se situent les problèmes, quels sont les enjeux, pourquoi les politiques ou stratégies précédentes n'ont pas fonctionnées et pourquoi les mécanismes de négociation collective existants ne fonctionnent pas de manière efficace.

Différentes méthodes peuvent être utilisées, parmi lesquelles, les enquêtes, les entrevues et les groupes de discussion. Ces méthodes peuvent être particulièrement appropriées en ce qui concerne les secteurs où la proportion de travailleurs en situation vulnérable est élevée (voir l'**encadré 3.1**). Le *processus* de la collecte de données directement fournies par les partenaires sociaux peut être aussi important que le *résultat*. Il permet d'aider les partenaires sociaux à identifier les problématiques de leur point de vue, et de donner une impulsion à une stratégie ou à une politique.

Les autorités publiques et les partenaires sociaux peuvent également souhaiter s'appuyer sur les constatations tirées des recherches existantes, les statistiques disponibles (par exemple le taux de couverture de la négociation collective), les rapports d'évaluation et les connaissances des experts présents sur le terrain. Il peut également être utile d'examiner les pratiques comparatives internationales afin de pouvoir s'inspirer des politiques et des innovations institutionnelles des autres pays. Les mesures pour encourager et promouvoir le développement le plus large de la négociation collective auront bien sûr besoin d'être adaptées aux conditions nationales. Ce qui fonctionne dans un pays ne fonctionne pas nécessairement dans un autre. Il s'agit également d'une opportunité d'examiner une situation à une plus grande échelle, de cartographier un contexte politique et de comprendre les liens avec les - et l'efficacité des - autres institutions du marché du travail, parmi lesquelles par exemple le salaire minimum légal.

Les méthodes suivantes font partie des méthodes les plus communément utilisées pour comprendre le contexte et identifier les problématiques et les éventuelles solutions:

- Un **processus de diagnostic** visant à améliorer le respect et la réalisation du droit de s'organiser en syndicat et du droit à la négociation collective. Celui-ci étudie les perceptions, les expériences et les préoccupations du gouvernement, des travailleurs, des syndicats, des employeurs et des organisations d'employeurs par rapport à l'exercice de ces droits. Il est axé sur des groupes de discussion thématiques avec les représentants aussi bien du gouvernement que des partenaires sociaux, et sur des entretiens avec les travailleurs dans les secteurs visés. Le rapport de diagnostic donne un aperçu des obstacles à l'exercice de ces droits, et met en



Ressources clés:

Processus de diagnostic sur la liberté syndicale et la négociation collective

évidence des suggestions pour que, dans la pratique, ces droits soient réalisés de manière plus efficace. Il peut-être utilisé pour faciliter un plan d'action national visant à promouvoir le respect des droits relatifs à la liberté d'association et à la négociation collective (voir l'**encadré 3.1**).

- Une **analyse des lacunes** des normes internationales du travail et de leur application dans la législation et dans la pratique. Cela peut aider à faciliter le développement d'une feuille de route pour la ratification et l'application des Conventions les pertinentes de l'OIT.
- Un **rappor national ou sectoriel** qui examine le cadre législatif et définit un seuil de référence pour les principaux indicateurs du marché du travail; la structure et la base d'adhésion des organisations d'employeurs et des syndicats; le nombre de conventions collectives; la couverture des conventions collectives; et les tendances relatives aux conflits collectifs du travail. Cela peut inclure des entretiens sur différentes questions avec le gouvernement et les partenaires sociaux.
- Une **étude des pratiques comparatives internationales**, pour mieux comprendre l'éventail des options politiques, les facteurs qui contribuent à leur efficacité dans un contexte national particulier, les enseignements tirés et les possibilités d'adaptation. Cela peut appuyer l'identification d'éventuelles solutions, aider à leur référencement, et faciliter l'innovation institutionnelle.
- Une **évaluation des impacts politiques et/ou des interactions**, tels que les effets des changements du cadre réglementaire pour la négociation collective sur les conditions de travail, ou l'interaction entre un salaire minimum légal et la négociation collective.



Exemple de pays:

Études et analyses du contexte et de l'efficacité de la négociation collective

Encadré 3.1 Comprendre le contexte pour la mise en œuvre efficace de la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans le secteur du travail domestique en Bolivie

Les travailleurs domestiques représentent environ 9 % de la force de travail féminine de la Bolivie. Dans les zones urbaines, ce chiffre s'élève à 15 %. Presque la moitié de cette force de travail s'identifie comme appartenant à des peuples indigènes, ce qui renforce sa vulnérabilité face à la discrimination et l'inégalité de traitements. Les travailleuses domestiques ont créé un syndicat (FENATRAHOB), et les employeurs ont commencé à s'organiser à travers la Ligue des femmes au foyer boliviennes. Afin de faire face aux problématiques spécifiques de ce secteur, le gouvernement, les syndicats et les organisations d'employeurs ont élaboré un contrat type pour le secteur, à travers un processus de dialogue social tripartite.

En novembre 2014, le gouvernement et les partenaires sociaux ont demandé à ce qu'une évaluation sectorielle soit réalisée par l'OIT. L'objectif de l'évaluation était de comprendre les obstacles, les opportunités, les pratiques et les perceptions relatives aux droits à la liberté syndicale et à la négociation collective dans le secteur du travail domestique. Durant le processus, 744 travailleurs domestiques ont été interrogés et des groupes de discussions thématiques ont été organisés avec 89 employeurs de travailleurs domestiques et 18 membres du gouvernement. Des groupes de discussions thématiques ont également été réalisés avec la Ligue des femmes au foyer boliviennes et le syndicat des travailleurs domestiques (FENATRAHOB).

L'analyse des données réunies a montré que la présence d'organisations d'employeurs et de travailleurs représentatives dans le secteur était fortement souhaitée. Elle a également révélé des carences dans le cadre réglementaire et institutionnel, et notamment le besoin de mécanismes de résolution des conflits neutres et adaptés aux particularités du secteur. En tant que résultat du processus relatif à l'évaluation, le FENATRAHOB et la Ligue des femmes au foyer ont identifié un besoin de renforcement des capacités relatives au dialogue social, à la communication, à l'encadrement et aux capacités de négociation. Un rapport relatif aux constatations de l'évaluation représentera la base d'un plan d'action national destiné à être élaboré par les mandants tripartite.

Impliquer les partenaires sociaux

La participation active des organisations d'employeurs et des syndicats dans le processus d'élaboration d'un programme est la meilleure manière de garantir que les mesures adoptées soient appropriées, et que le fonctionnement de la négociation collective soit effectif. Les autorités publiques auront du mal à promouvoir la négociation collective avec succès si les partenaires sociaux n'ont pas recours à des institutions conçues pour appuyer la négociation collective. Cela signifie qu'il est nécessaire de connaître le point de vue des partenaires sociaux et de se faire conseiller par eux lorsque l'on cherche à identifier des problématiques et à définir un programme. Dans la mesure du possible, les partenaires sociaux ont besoin d'avoir une compréhension commune du besoin de mesures particulières, étant donné qu'ils sont des bénéficiaires et des acteurs fondamentaux, qui seront impliqués dans la négociation collective.

Il existe différentes manières d'impliquer les partenaires sociaux dans l'identification et la clarification des problématiques, et dans la conception de stratégies de politiques pour promouvoir la négociation collective. Les exemples suivants présentent les différentes formes de cette implication:

- **Conseils économiques et sociaux:** Ces conseils informent et conseillent les autorités publiques au sujet des principales questions et politiques sociales et économiques. En raison des nombreuses problématiques auxquelles ils sont confrontés, les questions spécifiques telles que celles relatives aux politiques et aux programmes relatifs au travail et à l'emploi peuvent être confiées à des organes statutaires ou à des comités spéciaux. L'**encadré 3.2** fournit un exemple de dialogue social tripartite sur le cadre des relations professionnelles de l'Afrique du Sud de l'après apartheid, de 1994.
- **Comités consultatifs tripartites pour l'emploi et le travail:** Ces comités ou forums permanents sont généralement composés d'un nombre identique de représentants des syndicats, des organisations d'employeurs et du gouvernement. Ils conseillent les autorités publiques sur des sujets tels que l'emploi, le travail, la sécurité sociale, et notamment ceux qui sont liés à la négociation collective. Ils sont présidés par le ministre de l'Emploi et du Travail ou par une présidence indépendante.
- **Groupe de travail spécial:** Après avoir été saisies par les partenaires sociaux sur des questions les concernant ou dans des consultations tripartites, les autorités publiques peuvent créer un groupe de travail temporaire composé d'experts des relations professionnelles, afin d'examiner des questions liées à la négociation collective et de formuler des recommandations. Un tel groupe de travail est souvent présidé par un expert indépendant. Ses membres peuvent être sélectionnés parmi des candidats proposés par les partenaires sociaux. Un groupe de travail tient habituellement des audiences publiques ou privées auxquelles les représentants des organisations d'employeurs et des syndicats sont invités à présenter leur point de vue. Le rapport du groupe de travail peut-être le sujet d'un dialogue social tripartite.
- **Comité parlementaire ou comité permanent:** Les procédures parlementaires disposent souvent d'un comité restreint ou permanent de parlementaires pour



Ressources clés:

Le dialogue tripartite national:
Guide de l'OIT pour une meilleure gouvernance

enquêter et rendre des rapports sur des questions d'intérêt public. Ce processus peut être motivé par des lacunes dans le mécanisme existant de la négociation collective, de sérieuses violations du droit à la négociation collective, ou des conflits du travail récurrent. Le comité tiendra généralement des audiences publiques pour les partenaires sociaux, les experts en matière de travail et d'autres personnes concernées pour présenter leurs points de vue et leurs propositions.

Lorsqu'il n'existe aucune discussion formelle pour le dialogue social tripartite, les autorités publiques invitent souvent des représentants des organisations d'employeurs et des syndicats, ainsi que des agents gouvernementaux, afin de former un comité ad hoc ou un comité de direction.

Encadré 3.2 Impliquer les partenaires sociaux: Le nouveau cadre des relations de travail en Afrique du Sud

Suite aux premières élections démocratiques de 1994, le nouveau gouvernement a lancé une série de réformes socio-économiques et politiques, et créé un nouvel organisme national tripartite: le Conseil national du développement économique et du travail (NEDLAC). Le NEDLAC est formé de quatre composantes représentant le gouvernement, les syndicats, les organisations d'employeurs et les communautés représentatives à l'échelle nationale.

En août 1994, le gouvernement a désigné une équipe juridique ministérielle spéciale afin d'élaborer un nouveau projet de loi sur les relations professionnelles qui, pour la première fois, créerait un cadre de relations de travail inclusives, conformément à la Constitution et aux Conventions pertinentes de l'OIT. L'équipe spéciale était composée par d'éminents spécialistes du droit du travail, assistés par l'OIT.

Un accord entre les organisations patronales et syndicales, adopté en 1990 par le gouvernement, et connu sous le nom de «*Laboria Minute*», stipulait que toute nouvelle législation du travail serait sujette à des consultations et à un consensus entre les partenaires sociaux avant d'être soumise au Parlement. L'équipe spéciale a élaboré un projet de loi pour que le processus de discussion publique et de négociation relatif au nouveau cadre des relations de travail soit initié par les partenaires sociaux. Ce projet a été présenté au NEDLAC. Environ 280 modifications ont été apportées au projet de loi – par des citoyens, des syndicats, des organisations d'employeurs, le Conseil de négociation collective du secteur des services publics, et le Conseil des relations de travail dans l'enseignement.

De nombreux points de désaccord ont émergé. Les principales problématiques ont concerné le cadre de la négociation collective. Le projet de loi comportait une obligation législative de négocier, et des mesures pour une négociation collective obligatoire réglementée à l'échelle des branches sectorielles, à travers des Conseils de négociation nationaux. Les organisations d'employeurs n'y ont pas été favorables. Les parties se sont également fortement opposées sur la question des seuils de représentativité syndicale. Bien que certaines confédérations syndicales aient appuyé des seuils allant de 30 à 50 %, les organisations patronales ont préféré la notion de la «représentativité suffisante».

Les discussions ont abouties dans une impasse. Afin de faciliter la négociation, le gouvernement a développé un ensemble de propositions visant à mettre fin au blocage, et a créé trois groupes de travail afin de faire face aux questions restées en suspens suite au processus de négociation. Le ministre du Travail a formé un Comité spécial (*Committee of Principals*) afin de superviser les trois groupes de travail. Les questions irrésolues ont été référées au Comité.

Un accord a finalement été trouvé quant à un seuil de «représentativité suffisante» à l'acquisition des droits d'organisation, et à des mesures visant à limiter les critères de la représentativité des conseils des négociations statutaires et le programme des négociations. La candidature à l'enregistrement et la création d'un conseil de négociation reste volontaire, et aucune obligation légale à la négociation n'a été introduite. La nouvelle Loi sur les relations de travail de 1995 a été approuvée par le Parlement en septembre 1996 et a pris effet un peu plus tard la même année. La participation des partenaires sociaux a amélioré la légitimité de la législation et ouvert la voie à sa mise en œuvre.

Source: du Toit, D.; Woolfrey, D.; Bosch, D.; Godfrey, S.; Rossouw, J.; Christie, S.; Cooper, C.; Giles, G.; Bosch C. 2011. *Labour Relations Law: A comprehensive Guide*, 5th Edition (Le Cap, LexisNexis); Fenwick, C.; Kalula, E.; Landau, I. 2007. *Labour Law: A Southern African perspective*, Discussion Paper Series N°180 (Genève, Institut international d'études sociales de l'OIT), Gouvernement d'Afrique du Sud. 1995. *Explanatory memorandum to the draft negotiating document in the form of labour relations bill*, Journal officiel 16259 du 10 février 1995 (Pretoria, publication gouvernementale).

Un processus consultatif peut impliquer les considérations suivantes:

- Un laps de temps suffisant et raisonnable doit être accordé aux consultations.
- Les représentants du gouvernement peuvent démarrer le processus en clarifiant les raisons à l'origine des consultations, le champ d'application, les délais prévus et la méthodologie proposée.
- Pour que les consultations soient efficaces, il est nécessaire d'aller au-delà d'une simple mise en commun des informations. Les autorités publiques et les partenaires sociaux ont besoin d'être impliqués dans l'identification des problématiques, la collecte de données tangibles, le partage des informations, l'étude des options envisageables et le développement des solutions envisageables.
- Les représentants du gouvernement ont besoin d'écouter attentivement les préoccupations des partenaires sociaux, leurs arguments, leurs intérêts et leurs propositions. «L'écoute active» signifie que des questions doivent être posées en essayant de comprendre les intérêts qui se situent derrière une position, afin de construire un consensus et de parvenir à un accord partiel ou complet.
- Les autorités publiques pourraient souhaiter garder sur la table autant d'options que possible, et éviter de débattre sur une unique solution. Cela serait susceptible d'instaurer un climat de méfiance et de provoquer une situation de stagnation. Une approche plus ouverte et plus intéressante consiste à proposer aux partenaires sociaux de présenter leur propre analyse, d'offrir des solutions, et de convenir des principes et des critères qui pourraient orienter l'évaluation de mesures destinées à être adopté.
- Un accord entre les autorités publiques et les partenaires sociaux portant sur les mesures destinées à être prises pour promouvoir la négociation collective est toujours la meilleure option. Un consensus total pourrait ne pas toujours être possible, néanmoins, la qualité du processus consultatif a une valeur intrinsèque et celle-ci ne doit pas être écartée. Il permet d'instaurer une confiance mutuelle entre les autorités publiques et les partenaires sociaux.

Une fois que des informations ont été collectées, que les principales problématiques ont été identifiées et que différentes stratégies ou options politiques ont été générées, l'étape suivante consiste à établir des priorités. Ici encore, l'implication des partenaires sociaux est essentielle à la détermination et à la création d'un consensus quant à la manière la plus réaliste de procéder. Sur cette base, une stratégie ou un plan d'action peuvent être développés et l'ensemble des objectifs politiques peut être défini. Celui-ci devrait déterminer des responsabilités spécifiques et inclure un calendrier avec les principales étapes.

Comme cela se produit avec les autres politiques publiques, une politique pour promouvoir la négociation collective est ancrée dans un système de lois, de réglementation, d'institutions, de programmes et services. Les chapitres suivants orienteront les autorités publiques à travers les éléments spécifiques d'une politique pour promouvoir la négociation collective, en appréciant pleinement le besoin d'impliquer les partenaires sociaux dans sa conception.



Exemple de pays:

Politiques visant à promouvoir la négociation collective

NOTES

Chapitre 4

Le cadre de la négociation collective

Ce chapitre fournit des orientations sur les mesures qui peuvent être prises pour encourager et promouvoir le développement le plus large de la négociation collective.

Procédures et mécanismes pour faciliter la négociation collective	28
Travailleurs couverts par le cadre de la négociation collective	29
Les parties à la négociation collective	30
Reconnaissance des parties représentatives aux fins de la négociation collective	31
Le niveau de négociation	34
Sujets et questions relatives à la négociation collective	37

Procédures et mécanismes pour faciliter la négociation collective

Afin de rendre la négociation collective effective, les partenaires sociaux et les autorités publiques auront besoin de faire face à un certain nombre de questions relatives à la procédure. Ceci peut permettre de faciliter les négociations volontaires et de promouvoir la négociation collective. En fonction du niveau de la négociation souhaitée par les parties, les accords peuvent être ad hoc, ou avoir lieu dans des cadres institutionnels plus formels. Ces procédures et ces accords institutionnels constituent le cadre de la négociation collective.

Les pays qui souhaitent promouvoir la négociation collective - et «encourager et promouvoir le développement et l'utilisation les plus larges de procédures de négociations volontaire de conventions collectives entre les employeurs et les organisations d'employeurs d'une part, et les organisations de travailleurs d'autre part» (Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, Article 4) - peuvent être confrontés à un certain nombre de questions:

- Qui bénéficie du droit à la négociation collective?
- Quelles sont les parties à la négociation collective?
- Comment les parties seront-elles identifiées aux fins de la négociation collective?
- À quel niveau la négociation collective aura-t-elle lieu?
- Quels sont les sujets de la négociation collective?

Les réponses à ces questions sont orientées par les principes définis à travers les années par le mécanisme de contrôle de l'OIT, mais sont également façonnées par le contexte institutionnel national. Bien que les autorités publiques s'efforcent de promouvoir la négociation collective, il existe certaines circonstances dans lesquelles la réglementation détaillée des négociations peut porter atteinte à l'autonomie des parties. Comme le chapitre précédent l'a mis en évidence, le développement du cadre de la négociation collective doit faire l'objet de consultations avec les partenaires sociaux, et lorsque cela est possible, d'un accord entre eux.

Dans les pays où les partenaires sociaux sont forts et où les traditions de la négociation collective sont bien établies, les réglementations et les procédures pour la négociation collective peuvent être le résultat d'un accord entre la confédération nationale des employeurs et la confédération syndicale. Par exemple, au Danemark, les dispositions fondamentales qui réglementent le système volontaire de la négociation collective remontent à un accord datant du mois de septembre 1899, entre les employeurs et les syndicats. Cet accord définit les principes les plus importants qui régissent ce système, le tribunal du travail, les conventions collectives et les contrats individuels.

Bien qu'il soit préférable que les règles et les procédures de la négociation collective soient établies à travers un accord entre les partenaires sociaux, les conditions nationales peuvent représenter une difficulté à cela. Dans certains pays, la fragmentation ou les faiblesses des partenaires sociaux peuvent compromettre leurs efforts pour définir un accord au sujet des règles et des procédures, et pour fournir un cadre au sein duquel

les négociations volontaires peuvent avoir lieu. Dans ces circonstances, les autorités publiques souhaiteront prendre des mesures pour définir un cadre réglementaire et institutionnel en mesure d'appuyer la négociation collective, en consultation avec les partenaires sociaux.

Encadré 4.1 Procédures et mécanismes pour la négociation collective

«Quel que soit le type de système retenu, il devrait avoir pour but premier d'encourager par tous les moyens possibles la négociation collective libre et volontaire entre les parties, en leur laissant la plus grande autonomie possible, mais tout en établissant un cadre législatif est un appareil administratif auxquelles elles *peuvent* recourir, sous une forme volontaire et d'un commun accord, pour faciliter la conclusion d'une convention collective.»

Source: BIT: *Liberté syndicale négociation collective*, Étude d'ensemble des rapports sur la Convention (n°87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948, et la Convention (n°98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, Rapport III (Partie 4B), Conférence internationale du Travail, 81^{ème} session, Genève, 1994, para. 247.

Travailleurs couverts par le cadre de la négociation collective

Dans la conception d'un cadre de négociation collective, la première question qui se pose concerne le droit des travailleurs à la négociation collective. Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 2, les normes et principes de l'OIT assurent que le droit à la négociation collective soit reconnu au sein des secteurs public et privé. Mais les seuls groupes de travailleurs qui peuvent être exclus de ce principe général sont ceux des travailleurs de la police et des forces armées. La mesure dans laquelle les garanties apportées par les normes de l'OIT s'appliquent aux travailleurs de la police et des forces armées peut être déterminée par la législation nationale.

Bien que la Convention (n°98) «ne traite pas de la situation des fonctionnaires publics» (Article 6), les instruments ultérieurs étendent progressivement le droit à la négociation collective aux fonctionnaires publics. (Conventions n°151 et n°154). Cela inclut des modalités spéciales - qui peuvent être déterminées par la législation ou la pratique nationale - pour l'exercice de la négociation collective dans les services publics (Convention n°154). Cela permet aux pays de tenir compte des caractéristiques distinctives du secteur public et des différents systèmes nationaux et budgétaires.

Une deuxième problématique qui se pose concerne la reconnaissance effective du droit à la négociation collective. Au cours des dernières décennies, les changements dans l'organisation du travail ont parfois atténué la distinction entre un employé et un travailleur



Ressources clés:

Étude d'ensemble relative aux relations de travail et à la négociation collective dans le service public, 2013



Normes internationales du travail:

Convention (n°151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978



Normes internationales du travail:

Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981



Normes internationales du travail:

Recommandation (n°198) sur la relation de travail, 2006

indépendant. Les travailleurs peuvent se trouver dans une relation de travail déguisée, être distingués à tort comme des travailleurs indépendants et être ainsi privés de leur droit à la négociation collective et de leurs droits reconnus par les conventions collectives.

La Recommandation (n°198) de l'OIT sur la relation de travail, 2006, fournit des orientations sur la formulation d'une politique nationale pour l'examen, la clarification et l'adaptation du champ d'application de législations et des réglementations pertinentes, afin de garantir une protection effective pour les travailleurs qui exercent une activité dans le contexte d'une relation de travail. Une telle politique est importante pour garantir que les travailleurs soient en mesure d'exercer le droit à la négociation collective et de jouir du niveau de protection qui leur est dû dans le cadre des conventions collectives applicables.

Les parties à la négociation collective

La négociation collective se fonde sur la liberté syndicale et la protection du droit des travailleurs et des employeurs de créer des organisations de leur choix et de s'y affilier. Mais quelles sont les parties à la négociation collective? À première vue, l'identification des parties à la négociation peut sembler évidente. Ne s'agit-il pas des employeurs et des organisations d'employeurs, d'une part, et des syndicats, d'autre part?

Lorsqu'il s'agit de négociation collective, un employeur ou un groupe d'employeurs peuvent négocier directement, ou désigner des responsables experts, afin de négocier pour leur compte. D'une autre façon, les employeurs peuvent décider de créer ou de s'affilier à une organisation d'employeurs qui les représentera et défendra leurs intérêts. Le cadre de la négociation collective a besoin de reconnaître le droit des employeurs à participer à la négociation collective pour leur propre compte, ou à être représentés par une organisation d'employeurs.

Dans le cas des travailleurs, la situation est quelque peu différente. Les normes et principes de l'OIT garantissent que la négociation collective fait partie des droits des *organisations de travailleurs* (c'est-à-dire, les syndicats de base, les fédérations et confédérations). Afin que les syndicats soient en mesure de renforcer et de défendre les intérêts des travailleurs à travers la négociation collective, ils doivent être indépendants. Ils ne doivent pas être «sous le contrôle des employeurs et des organisations d'employeurs» (Convention n°98, Article 2) et doivent être en mesure d'organiser leurs activités sans ingérence des autorités publiques (Convention n°87, Article 3).

Lorsque que dans un même établissement, les représentants syndicaux sont présents au même titre que les représentants des travailleurs, des mesures doivent être prises pour garantir qu'il n'y ait pas de conflit entre le rôle du syndicat, qui consiste par exemple à négocier et à conclure des conventions collectives,



Ressources clés:

Recueil de décision et de principes du Comité pour la liberté syndicale du Conseil d'administration de l'OIT, 2006



Normes internationales du travail:

Convention (n°135) concernant les représentants des travailleurs, 1971



Normes internationales du travail:

Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951

et le rôle des représentants des travailleurs (Convention (n°135) concernant les représentants des travailleurs, 1971). Ce n'est qu'en l'absence d'organisations de travailleurs (c'est-à-dire, des syndicats) que «les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale» peuvent conclure des conventions collectives (Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951).

Cela a des implications importantes pour les décideurs. Les autorités publiques qui cherchent à promouvoir la négociation collective peuvent souhaiter reconnaître la négociation collective comme une prérogative exclusive des syndicats, des employeurs et des organisations d'employeurs. De nombreux États membres intègrent de telles dispositions dans leur législation du travail. Par exemple, dans sa définition de la négociation collective, le Code du travail marocain clarifie quelles sont les parties (voir l'**encadré 4.2**) qui devront également prendre des mesures pour garantir que l'existence des représentants des travailleurs, dans la mesure où elles sont imposées par la loi, dans le cas des comités de santé et de sécurité, ne soient pas utilisées pour affaiblir la position des syndicats ou la promotion de la négociation collective.

Encadré 4.2 La définition de la négociation collective au Maroc

- La négociation collective» est le dialogue entre les représentants des organisations syndicales les plus représentatives ou les unions syndicales des salariés les plus représentatives d'une part, et un ou plusieurs employeurs ou les représentants des organisations professionnelles des employeurs d'autre part, aux fins de:
 - ✓ déterminer et améliorer les conditions du travail et de l'emploi;
 - ✓ organiser les relations entre les employeurs et les salariés;
 - ✓ organiser les relations entre les employeurs ou leurs organisations d'une part, et une ou plusieurs organisations syndicales des salariés les plus représentatives d'autre part. (Article 92).

Source: Loi n°65-99 relative au Code du Travail (promulguée par Dahir n°1-03-194 du 14 rejab (11 septembre 2003).

Reconnaissance des parties représentatives aux fins de la négociation collective

La reconnaissance des organisations d'employeurs et de travailleurs représentatives est essentielle à la promotion de la négociation collective. Une distinction est ici faite entre le droit des syndicats et des organisations d'employeurs de représenter leurs membres, par exemple dans le traitement des réclamations - et leur reconnaissance en tant que représentants dans un cadre de négociation. La reconnaissance a lieu lorsque les parties admettent, acceptent et reconnaissent une organisation comme représentative aux fins de la négociation collective.

Les parties à la négociation collective peuvent chercher à être reconnues de manière volontaire ou en fonction des dispositions légales. Lorsque la reconnaissance est volontaire, les parties signent généralement une **entente de reconnaissance**. Cela peut être une manière importante pour les employeurs (ou les organisations d'employeurs) et les syndicats de se reconnaître mutuellement en tant que représentants de la négociation, de définir les procédures à suivre et les questions qui doivent être résolues à travers la négociation collective.

Cependant, les circonstances peuvent rendre difficile la reconnaissance des représentants de la négociation sur une base entièrement volontaire. Les employeurs peuvent être réticents ou refuser de reconnaître les syndicats représentatifs et de négocier avec eux. Dans les situations où on assiste à une prolifération des syndicats, on peut assister à des conflits lorsque l'on cherchera à désigner qui représentera quels travailleurs. Des syndicats rivaux peuvent s'opposer mutuellement dans les négociations. Afin d'éviter ces situations et de s'assurer que le contexte encourage la négociation collective, les pays ont généralement l'habitude de définir dans la législation des procédures de reconnaissance. L'existence de lois et de réglementations qui définissent les conditions et les procédures de reconnaissance peut également contribuer à faire progresser la reconnaissance volontaire entre les parties.

Encadré 4.3 Reconnaissance des objectifs de la négociation collective

«II. Moyens de promotion de la négociation collective

- 3. Autant qu'il est approprié et nécessaire, des mesures adaptées aux circonstances nationales devraient être prises pour que:
 - (a) les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs soient reconnues aux fins de la négociation collective;
 - (b) dans les pays où les autorités compétentes appliquent des procédures de reconnaissance en vue de déterminer les organisations qui bénéficient du droit de négociation collective, ladite détermination soit fondée sur des critères objectifs et préalablement définis concernant le caractère représentatif de ces organisations, ces critères devant être établis en consultation avec les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs.»

Source: Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981, para. 3.

Les autorités publiques qui cherchent à établir des procédures légales pour être reconnues, souhaiteront le faire en consultation avec les organisations d'employeurs et de travailleurs les plus représentatives. Cela aidera à garantir que les procédures bénéficient de la confiance des parties. Afin de minimiser les controverses, il est également souhaitable que la détermination de la représentativité soit réalisée par un organisme en mesure de garantir son indépendance et son objectivité.

Les critères qui sont appliqués afin de déterminer le statut représentatif des organisations aux fins de la négociation collective doivent être objectifs, prédéfinis et clairs, afin d'éviter toute suspicion de partialité. Certains pays attribuent des droits de négociation exclusifs à un syndicat ou à un groupe de syndicats qui représente la majorité des travailleurs. Dans d'autres pays, les cadres de la négociation collective permettent



Exemple de pays:
Accords de reconnaissance



Dispositions juridiques essentielles:
Procédures de reconnaissance

à plusieurs syndicats d'obtenir une reconnaissance et de négocier des conventions collectives.

Selon les organes de surveillance de l'OIT, lorsque la législation prévoit une procédure pour la reconnaissance des syndicats en tant qu'*agent de négociation exclusif* représentant tous les travailleurs (et pas seulement leurs membres), certaines mesures de protection devraient être incluses, à savoir:

- (a) l'accréditation doit être réalisée par un organisme indépendant;
- (b) les organisations représentatives devraient être choisies par le vote de la majorité des employés de l'unité concernée;
- (c) des mesures doivent être prises pour qu'une organisation qui ne parviendrait pas à bénéficier d'un nombre suffisamment important de votes puissent demander que de nouvelles élections soient organisées dans une période convenue; et
- (d) des mesures doivent être prises pour qu'une organisation autre que celle qui a été accréditée puisse demander une nouvelle élection, dans un laps de temps raisonnable.

Dans les systèmes pour lesquels la législation a octroyé des droits de négociation exclusif au syndicat le plus représentatif, les syndicats minoritaires devraient toujours bénéficier du droit de représenter leurs membres pour des sujets qui ne sont pas du ressort de la négociation collective, tels que le traitement des conflits ou les consultations dans les comités d'établissements. Lorsqu'aucun syndicat n'obtient le pourcentage nécessaire à l'obtention de droits de négociation exclusifs, les droits de négociation collective doivent être attribués à tous les syndicats, qui négocient pour le compte de leurs membres.

Étant donné que la reconnaissance est la pierre angulaire de la négociation collective, il est important que les autorités publiques fassent preuve d'une attention particulière afin que les partenaires sociaux soient encouragés à se reconnaître mutuellement aux fins de ce type de négociation. Un certain nombre de considérations peuvent aider dans la définition des procédures de reconnaissance:

- Il est conseillé de définir le champ d'application pour lequel la reconnaissance est demandée, en définissant l'unité de négociation et en démarquant le territoire, l'industrie, le secteur, la profession, l'entreprise ou l'unité de travail. Afin de garantir la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, le champ d'application de l'unité de négociation doit permettre aux groupes de travailleurs concernés de défendre leurs intérêts communs.
- Les procédures de reconnaissance doivent être rapides et efficaces, et ne doivent pas conduire à des retards inutiles.



Ressources clés

Etude d'ensemble sur les conventions fondamentales concernant les droits au travail, 2012



Exemple de pays:

Code de pratiques et orientations en matière de reconnaissance

- Lorsque l'on examine les seuils pour définir la représentativité, il est important que ceux-ci ne soient pas fixés à un niveau qui entrave le développement le plus large de la négociation collective.
- Des dispositions doivent être prises pour résoudre les conflits liés à la reconnaissance, par exemple, en organisant un scrutin.
- Un mécanisme doit être établi afin de prendre en compte les changements qui peuvent avoir lieu à long terme, au niveau de la représentativité des parties à la négociation.

Le niveau de négociation

Le niveau auquel la négociation se déroulera aura un rôle décisif. Le cadre de la négociation collective a besoin de permettre aux employeurs, aux organisations d'employeurs et aux syndicats (et à leurs fédérations et confédérations) de conclure des conventions collectives aux niveaux de négociation de leur choix.

La négociation collective peut avoir lieu:

- au niveau du lieu de travail, de l'établissement ou de l'usine;
- au niveau de l'entreprise;
- au niveau de l'industrie, du secteur ou de la branche d'activité;
- au niveau municipal ou régional;
- au niveau professionnel ou interprofessionnel;
- au niveau national; ou
- à une combinaison de ces niveaux.

Encadré 4.4 Les niveaux de négociation

«4. (1) Des mesures adaptées aux circonstances nationales devraient, si nécessaire, être prises pour que la négociation collective soit possible à quelque niveau que ce soit, notamment ceux de l'établissement, de l'entreprise, de la branche d'activité, de l'industrie, aux niveaux régional et national.
 (2) Dans les pays où la négociation collective se déroule à plusieurs niveaux, les parties à la négociation devraient veiller à ce qu'il y ait une coordination entre eux.»

Source: Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981, para. 4.

Il est ainsi possible, au sein d'un pays donné, que plusieurs conventions collectives aient des champs d'application géographique et sectoriel différents - au niveau d'un lieu travail, d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises, d'une industrie ou d'un secteur d'activité, ou même pour l'ensemble de l'économie. Un enjeu essentiel consiste à garantir une coordination adéquate entre ces niveaux. En fonction de la couverture de la négociation collective, le degré de coordination peut être un facteur important dans la détermination de l'efficacité de la négociation collective. Les parties

à la négociation collective peuvent établir certaines formes de coordination dans leur convention collective, comme l'illustrent les accords-cadres généraux qui se sont conclus en Finlande en 2011 et en 2013.

Bien qu'il soit possible que la négociation collective ait lieu à n'importe quel niveau, elle fait émerger des modèles et des systèmes. La négociation collective peut avoir lieu avec un seul employeur au niveau d'une entreprise, d'un établissement ou d'une usine, ou avec plusieurs employeurs, au niveau sectoriel, régional, ou de manière centralisée, à un niveau interprofessionnel. Le système qui émerge dépend des préférences des partenaires sociaux, et est conditionné par le contexte des relations institutionnelles et professionnelles. Par exemple, la négociation avec plusieurs employeurs au niveau sectoriel a tendance à être associée à l'existence d'organisations d'employeurs fortes au niveau sectoriel.

Le **tableau 4.1** identifie les caractéristiques essentielles de la négociation collective dans des cadres de négociation avec un seul ou plusieurs employeurs. Ces deux cadres ne sont pas nécessairement indépendants et distincts l'un de l'autre. Les accords au niveau de l'entreprise complètent souvent les accords au niveau du secteur. La comparaison a l'objectif d'aider les décideurs à s'engager dans des consultations avec les partenaires sociaux, selon la structure de négociation collective qui convient le mieux à leurs conditions nationales.



Ressources de connaissances:
Document de travail sur les relations professionnelles et la négociation collective

Tableau 4.1 Cadres de négociation pour un et plusieurs employeurs

NIVEAU	UN EMPLOYEUR	PLUSIEURS EMPLOYEURS
	ENTREPRISE	GROUPE D'ENTREPRISES, NIVEAU RÉGIONAL, BRANCHE, SECTEUR OU NIVEAU NATIONAL
Nombre habituel de parties:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un seul employeur ✓ Dans la plupart des cas, un agent de négociation exclusif, qu'il s'agisse d'un seul syndicat ou d'une coalition de syndicats représentant la majorité des travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un ou plusieurs employeurs ou organisations d'employeurs ✓ Syndicats les plus représentatifs au niveau sectoriel ou national
Nombre habituel de conventions par secteur	✓ Multiple	✓ Une ou plusieurs
Couverture:		
Des travailleurs	✓ Modéré ou faible	✓ élevé
Par taille d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ élevé dans les grandes entreprises ✓ Faible dans les petites entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Couvre aussi bien les petites que les grandes entreprises
Implications pour la distribution des salaires	✓ Taux de rémunération standardisé et compression des structures salariales de l'entreprise	✓ Haut degré de coordination qui s'accompagne d'une augmentation des salaires plancher et d'une standardisation des taux de rémunération à travers le secteur, avec un effet égalisateur sur la répartition des salaires
Implications pour l'efficacité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les accords reflètent la performance des entreprises et l'environnement compétitif au sein duquel elles opèrent 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conventions qui s'appliquent à l'ensemble de l'industrie, et réduisent les différences (salaires) entre les entreprises, en prévoyant des mesures qui incitent les entreprises les plus efficaces à innover

Sujets et niveau de détail	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réglementent une série de sujets de manière détaillée, adaptée aux besoins de l'entreprise ✓ Peut faire face à des questions qui concernent l'ensemble d'un secteur, comme celle de l'assurance sociale ✓ Définit généralement le salaire plancher et les conditions de base de l'emploi. Pourvoit à des augmentations générales au niveau d'un secteur ✓ Peut permettre de faire face à des questions spécifiques de manière détaillée au niveau dans de l'entreprise
Application des mesures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En fonction du système, une convention collective s'applique aux parties qui la négocient et à ceux qui sont représentés. Dans d'autres systèmes, les employeurs peuvent décider d'appliquer les conditions négociées pour tous les travailleurs, indépendamment de leur adhésion à un syndicat ✓ Dans certains systèmes, tels que ceux avec des agents de négociation exclusifs, la convention collective peut s'appliquer à tous les employés de l'unité de négociation ou de l'entreprise, si le syndicat (ou la coalition de syndicats) représente la majorité des travailleurs ✓ Applicable aux parties signataires, c'est-à-dire à tous les employeurs et/ou employeurs représentés par une organisation d'employeurs et à tous les membres d'un syndicat ✓ L'applicabilité d'une convention collective peut-être étendue aux non-parties par une autorité publique, à condition que certaines conditions soient satisfaites (c'est-à-dire requête par une ou plusieurs parties signataires; parties considérées comme suffisamment représentatives; aucune partie en mesure de transmettre des observations) ✓ Les conventions négociées au niveau de l'entreprise peuvent mettre en œuvre des mesures spécifiques dans les conventions de plus haut niveau
Caractère inclusif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peut ne pas inclure les employés n'appartenant pas aux parties impliquées, tels que les travailleurs employés par des agences de travail temporaire (travaillant sur le même site) ✓ En fonction du cadre de la négociation collective, une convention collective une fois conclue peut (ou ne peut pas) s'appliquer à tous les employés de l'unité de négociation, y compris aux travailleurs non syndiqués ✓ Haut niveau d'inclusion étant donné que de nombreux employeurs peuvent être impliqués ✓ Une politique d'extension applique le droit aux conventions collectives pour les catégories vulnérables, tels que les travailleurs migrants ou ceux qui sont dans des situations de travail atypique
Durée habituelle d'une convention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Durée déterminée ✓ Durée déterminée; ou ✓ Fermée/Ouverte, souvent avec une clause de réouverture et un réexamen périodique des salaires et des autres problématiques
Généralement préférée par	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Employeurs ✓ Syndicats qui ont une représentation majoritaire dans une entreprise mais qui ne sont pas suffisamment bien organisés au sein du secteur ✓ Syndicats ✓ Employeurs qui souhaitent prévenir une concurrence salariale déloyale et/ou réduire les frais administratifs liés à une négociation au niveau de l'entreprise avec de nombreux syndicats

Parmi leurs objectifs politiques, les autorités publiques, en consultation avec les partenaires sociaux, peuvent souhaiter encourager le développement de cadres de négociation inclusifs:

- En encourageant les parties à appliquer un accord conclu au sein d'une entreprise pour l'ensemble des travailleurs.

- En facilitant l'établissement d'instances professionnelles conjointes, en mesure de réunir les employeurs et les syndicats afin d'engager un dialogue social relatif aux questions et aux enjeux auxquels le secteur est confronté.
- En appuyant des comités de négociation conjointe ad hoc, qui se réunissent afin de négocier ou de réviser les dispositions des accords de branche, mais qui ne disposent pas d'une structure permanente.
- En prenant des mesures pour l'enregistrement d'unités de négociation à la demande des parties représentatives souhaitant négocier au niveau d'une industrie, d'un secteur ou d'une branche (et/ou d'un secteur géographique).
- En prenant des mesures pour que les autorités publiques puissent constituer de tels organes à la demande des organisations d'employeurs ou de syndicats représentatifs dans un secteur particulier.
- En prévoyant une politique d'extension des conventions collectives au niveau sectoriel à l'ensemble des employeurs et des travailleurs d'un secteur ou d'une branche sectorielle. Ce point sera traité de manière plus approfondie dans le chapitre 7.



Dispositions juridiques essentielles:

Conseils des salaires, unités de négociation

Bien qu'elles encouragent le développement de cadres de négociation inclusifs, les autorités publiques ont besoin de s'abstenir d'imposer le niveau de négociation collective aux parties à la négociation. La négociation collective doit être possible à n'importe quel niveau, y compris celui de l'établissement, de l'entreprise, de la branche d'activité, du secteur, ou au niveau régional ou national. Ce sont les partenaires sociaux qui sont dans la meilleure position pour décider du niveau de négociation le plus approprié, y compris en adoptant un système mixte d'accord-cadre, complété par des accords au niveau de l'entreprise (voir l'Étude d'ensemble de 2012, para. 222).

Sujets et questions relatives à la négociation collective

Comme cela a été abordé dans le Chapitre 1, les sujets de la négociation collective concernent les conditions de travail (c'est-à-dire les salaires, les allocations, les prestations, le temps de travail, les heures supplémentaires et les périodes de congés); les conditions d'emploi (c'est-à-dire la promotion, la mutation et le licenciement); et la réglementation des relations entre les employeurs ou les organisations d'employeurs et un ou plusieurs syndicats (c'est-à-dire les facilités pour les représentants syndicaux, les procédures pour la résolution des conflits et les mesures relatives à la consultation, à la coopération et au partage des informations).

Le cadre de la négociation collective a besoin de donner aux parties à la négociation toute la latitude nécessaire pour décider les sujets qu'elles souhaitent inclure dans leurs programmes de négociation. Le mécanisme de contrôle de l'OIT considère généralement que les mesures prises pour restreindre le champ d'application des

questions qui peuvent être négociées sont généralement incompatibles avec les normes internationales du travail et les principes sur le droit à la négociation collective. Il existe des exceptions, telle que l'interdiction de certains sujets pour des raisons d'ordre public, lesquels peuvent inclure des clauses discriminatoires, des clauses de sécurité syndicale, et des clauses qui sont contraires au niveau de protection minimale stipulé dans la législation.

Lorsqu'il s'agit de la négociation collective dans le secteur public, les mesures législatives qui définissent les dispositions budgétaires globales ou définissent des limites supérieures ou inférieures pour les négociations salariales, sont compatibles avec les Conventions de l'OIT, à condition qu'elles laissent un espace suffisant au rôle de la négociation collective. Les mesures qui imposent des augmentations spécifiques des pourcentages, qui disqualifient toutes éventuelles possibilités de négociation, sont en contradiction avec le droit à la négociation collective libre et volontaire.

En pratique, l'étendue des sujets traités par la négociation collective s'est progressivement développée en essayant d'équilibrer les différents intérêts avec des mesures innovantes. Ont par exemple été conclus des accords relatifs à la flexibilité du temps de travail qui sont en mesure de satisfaire aussi bien les intérêts des travailleurs, pour une amélioration de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, que ceux des employeurs, pour une variation des heures hebdomadaires permettant d'adapter le temps de travail aux besoins de la production. Durant la crise économique de 2009, la négociation collective est devenue un outil important dans certains pays afin de conserver des emplois à travers des accords relatifs au partage du travail. Ces réalisations négociées ont été appuyées par des mesures publiques telles que des subventions.

La négociation collective a également été utilisée pour faire progresser l'égalité des sexes à travers des clauses sur la protection de la maternité, le congé familial, les congés spéciaux pour les victimes de violences domestiques, la flexibilité des heures de travail, l'égalité de rémunération et l'égalité des chances en matière d'emploi, la formation et la promotion professionnelle. La négociation collective a également été utilisée pour garantir une protection efficace et égale pour ceux qui sont dans une situation de travail atypique. Dans certains cas, la négociation collective a été utilisée pour négocier des améliorations dans l'organisation du travail et la qualité des produits ou de la prestation de services, en améliorant la compétitivité tout en garantissant que les travailleurs puissent bénéficier de ses gains. Pour le même pays, les questions inscrites au programme des négociations peuvent varier et concerter des points élémentaires ou plus élaborés, comme le montre l'exemple du **tableau 4.2**, relatif aux conventions collectives en Afrique du Sud.



Exemple de pays:
Conventions collectives

Tableau 4.2 Accords de négociation collective en Afrique du Sud

UNITÉ DE NÉGOCIATION	CONVENTIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL (CCT) POUR LES PETITES ENTREPRISES	GRANDES ENTREPRISES ET UNITÉS DE NÉGOCIATION
Définitions	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préambule ✓ Champ d'application de l'accord 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préambule ✓ Champ d'application de l'accord
Durée de la convention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus susceptibles d'être des accords d'une durée annuelle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plus susceptibles d'être des accords d'une durée pluri-annuelle
Salaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmentation de salaire exprimée en tant que pourcentage. Il s'agit habituellement d'une approche qui s'applique à tous ✓ Les augmentations de salaires sont moins fréquemment liées à l'inflation ✓ Le salaire de base est relativement commun 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Augmentation de salaire exprimée en tant que pourcentage. Il s'agit habituellement d'une approche s'appliquant à tous, bien qu'il existe certains cas d'échelonnement des augmentations appliqués à de plus larges catégories (niveaux faibles, moyens, élevés) selon les échelles de salaires négociées. ✓ Les augmentations de salaires sont fréquemment liées au taux d'inflation calculé sur l'indice des prix, au moyen d'une formule qui peut inclure un facteur d'amélioration pouvant aller de 1 à 2 pour cent ✓ De nombreux accords incluent un salaire de base pour les différents niveaux. Tendance à éliminer certains niveaux particuliers, augmentation des salaires de base et réduction des écarts
Autres conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Référence à d'autres conditions d'emploi, sans déclarer en quoi celles-ci consistent 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clauses liées aux emplois de courte durée, prédominantes à partir de 2009 ✓ Congés maternité et parentaux ✓ Santé et sécurité au travail ✓ Congés maladie ✓ Clauses liées au courtage de la main-d'œuvre (travail par agence de travail temporaire), travailleurs occasionnels, travailleurs contractuels ou temporaires. ✓ Congés pour raison familiale ✓ Congés pour convenance personnelle ✓ Fonds de prévoyance ✓ Aide médicale
Relations professionnelles		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Congé de représentation syndicale ✓ Règlement intégral et définitif ✓ Clause de paix

Source: Hayter, S.; Pons-Vignon, N. Forthcoming. *Industrial relations and inclusive development in South Africa: A dream deferred?* (Genève, OIT).

NOTES

Chapitre 5

Encourager des négociations constructives, significatives et éclairées

Ce chapitre fournit un aperçu des différentes approches des autorités publiques pour encourager des négociations constructives et éclairées

Négocier de bonne foi	42
Comment les autorités publiques peuvent-elles encourager des négociations constructives?	43
Ancrer la bonne foi au sein du système de relations professionnelles	43
Exigences spécifiques concernant la conduite des parties à la négociation	45
Comment les autorités publiques peuvent-elles encourager des négociations significatives et éclairées?	46
Assurer la disponibilité d'informations pertinentes et fiables	47
Encourager les parties à la négociation à partager les informations	50

Négocier de bonne foi

La négociation collective est un processus de négociation. Généralement, les parties commencent la négociation dans des positions très différentes. Le processus implique habituellement la justification des demandes et des positions qui sont prises, le partage des informations, le débat et le compromis afin de parvenir à une convention collective. Pour que la négociation collective soit efficace, il est important que les négociations soient réalisées de bonne foi. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 (voir l'[encadré 2.1](#)), dans la pratique, le principe de bonne foi se reflète de la manière suivante:

- reconnaissance des organisations représentatives aux fins de la négociation collective;
- engagement dans des négociations réelles et constructives;
- efforts pour parvenir à un accord;
- éviter des retards injustifiés dans les négociations;
- respect des engagements pris, et mise en œuvre des conventions collectives, une fois qu'elles ont été conclues.

La négociation de bonne foi permet d'instaurer la confiance entre les parties, elle est au centre de relations professionnelles fortes et harmonieuses. Cela ne signifie pas que les parties à la négociation soient toujours d'accord ou peuvent toujours accepter les demandes de l'autre partie. Au contraire, la bonne foi se reflète dans les efforts persistants et constructifs des parties à négocier mutuellement, et dans leur engagement à mettre en place la convention collective qu'ils ont conclue. Chaque cycle de négociation réalisé en bonne foi permet d'affirmer la légitimité des parties impliquées pour représenter leurs membres, de respecter les engagements qui ont été pris et de créer un lien entre elles, au moyen d'une convention collective. Les parties qui se respectent mutuellement en tant que représentants légitimes sont davantage disposées à justifier leurs demandes, à partager les informations, à s'engager dans la résolution des problèmes, à formuler des propositions, et à étudier l'ensemble des solutions à leurs problèmes, qu'elles soient partagées ou contradictoires.

Cependant, il existe des situations dans lesquelles les parties à la négociation ont des conceptions différentes quant au fonctionnement de la négociation collective, et ou plutôt que de s'engager dans des négociations constructives, elles peuvent adopter une attitude «à prendre ou à laisser». Au niveau individuel, les représentants peuvent être issus de contextes professionnels variés, représenter différentes valeurs, croyances et idéologies, et avoir différents types de personnalités, d'expertises et de capacités de négociation. Ils peuvent ne pas être en possession des mêmes informations ou ne pas disposer d'une compréhension commune des différents enjeux. Cela peut engendrer des négociations fortement confrontatoires et un climat de détérioration des relations de travail. Les autorités publiques ont un rôle important à jouer pour encourager les parties à s'engager en toute bonne foi dans des négociations constructives et éclairées.

Comment les autorités publiques peuvent-elles encourager des négociations constructives?

La négociation de bonne foi est le reflet d'une intention de s'engager dans des négociations constructives et de faire tous les efforts nécessaires pour parvenir à un accord négocié. Comme avec d'autres mesures qui sont prises pour promouvoir le processus de négociation collective, l'approche adoptée par une autorité publique pour encourager des négociations constructives est plus susceptible de conduire au résultat souhaité lorsqu'elle résulte d'une consultation avec les partenaires sociaux.

L'adoption de telles mesures doit également respecter la nature volontaire de la négociation collective. Cela signifie que bien que les autorités publiques puissent encourager des négociations constructives, y compris en définissant leurs exigences relatives à la conduite des parties à la négociation, les parties doivent rester libres d'être en accord ou en opposition avec les propositions et les contre-propositions présentées durant le processus de négociation. Elles ne doivent en aucune manière être contraintes à faire des concessions, à être d'accord avec une proposition faite par l'autre partie, ou à parvenir à un accord.

Essayer d'influencer l'orientation comportementale des parties dans le cadre de la négociation collective représente un défi, dans une perspective de politiques publiques. Dans la pratique, deux principales approches peuvent être identifiées:

- ancrer la bonne foi au sein du système des relations professionnelles ;
- formuler des exigences spécifiques relatives à la conduite des parties à la négociation.

Ancrer la bonne foi au sein du système des relations professionnelles

Dans certains pays, la négociation collective appartient à un cadre institutionnel plus large qui permet de nombreuses opportunités pour le dialogue social entre les organisations représentatives. Ces opportunités incluent les institutions du dialogue national tripartite sur la politique économique et sociale, les institutions tripartites de détermination du salaire minimum, la négociation collective, les comités au niveau de l'entreprise qui permettent de faire progresser la coopération sur le lieu de travail. Dans le cadre de chaque processus, les parties identifient leurs intérêts communs et divergents, se mettent en confiance et développent leur respect pour la légitimité de l'autre partie à représenter leurs membres. Les principes de bonne foi commencent alors à s'ancrer au sein du système des relations professionnelles et à se refléter dans les normes sociales et dans des formes de comportement acceptées.

Cette approche est très répandue en Europe occidentale, en particulier dans les pays qui bénéficient de longues traditions de la représentation collective, dans lesquelles les

partenaires sociaux jouissent d'un haut niveau d'autonomie. Les autorités publiques interviennent généralement uniquement pour réglementer et établir des normes (par exemple, les salaires minimum et les conditions de travail de base) dans des circonstances pour lesquelles les parties ne sont pas en mesure de le faire à travers une convention collective. En Suède, par exemple, le droit à la négociation collective est étroitement associé aussi bien avec le droit de s'organiser en syndicat qu'avec les droits à l'information et à la consultation sur le lieu de travail. La loi suédoise relative à la codétermination sur le lieu de travail fournit aux syndicats de nombreux pouvoirs d'intervention sur le lieu de travail, et notamment le droit de négocier sur toutes les questions qui impliquent un employeur et un membre du syndicat. Par exemple, un employeur a besoin de négocier avec le syndicat concerné avant de prendre une décision finale relative à des changements significatifs sur le lieu de travail. Il existe un haut niveau de confiance entre les partenaires sociaux, et une acceptation du rôle des syndicats (réflété par l'importance du niveau d'adhésion des travailleurs). Les normes établies et les attitudes constructives issues de la coopération sur le lieu de travail s'étendent à la négociation collective. De cette manière, la négociation collective se déroule généralement dans un esprit de coopération.

Le système belge de la négociation collective au niveau national est un exemple qui illustre comment de nombreuses opportunités de dialogue social peuvent créer les conditions de la négociation collective de bonne foi. Deux conseils bipartites nationaux, le Conseil national du travail (CNT/NAR) et le Conseil central de l'économie, s'impliquent dans le dialogue social auprès du gouvernement sur des questions de type économique et social. Un accord-cadre national définit les principaux paramètres relatifs aux salaires et aux conditions de travail. Des négociations successives peuvent avoir lieu au niveau professionnel, en couvrant des secteurs spécifiques, ou au niveau des conventions collectives d'entreprise. Les Conseils d'entreprise (CE/OR) fournissent une instance pour la représentation des travailleurs sur le lieu de travail. Ils se réunissent au moins une fois par mois avec l'employeur, dans les locaux de l'entreprise. L'employeur fournit aux membres du CE/OR des informations sur la situation financière de l'entreprise, sa productivité, ses prochains développements en termes d'emploi, et ses objectifs futurs. Le CE/OR est également consulté par l'employeur en cas de modifications importantes dans l'organisation du travail, telles que des restructurations, une fermeture d'établissement, une fusion ou l'introduction du travail de nuit, ou encore des mesures relatives à la formation. De nombreuses opportunités de représentation collective et de dialogue social au niveau national, sectoriel et de l'entreprise, permettent d'établir des bases solides pour des négociations constructives.

Ces deux exemples représentent des pays dans lesquels les relations professionnelles sont relativement matures. Dans des pays pour lesquels les relations professionnelles sont peut-être moins développées, l'objectif a tendance à se concentrer sur l'amélioration des capacités de négociation des parties. Les organismes publics soutiennent et organisent des formations relatives aux capacités de la négociation basée sur les intérêts (voir Chapitre 8). Les parties ont ainsi de nombreuses opportunités de s'exercer à la pratique de la négociation basée sur les intérêts et à la résolution des problèmes en dehors des cycles de la négociation collective, comme dans les comités d'entreprise, en s'impliquant dans un dialogue social sur les problématiques auxquelles le secteur est confronté, et dans le dialogue social tripartite. Lorsque des discussions aussi bien formelles qu'informelles peuvent avoir lieu, et que les préoccupations et les intérêts des deux parties sont étudiés de manière exhaustive, celles-ci sont plus susceptibles de se faire confiance mutuellement au fil du temps.

Exigences spécifiques concernant la conduite des parties à la négociation

Dans d'autres pays, la législation ou d'autres sources normatives, tels que des codes de bonnes pratiques, définissent les exigences spécifiques relatives au comportement attendu de la part des employeurs, des organisations d'employeurs et des syndicats qui participent aux négociations. Celles-ci ne demandent pas aux parties de faire des concessions, d'être d'accord avec les propositions formulées par l'autre partie, ou de parvenir à un accord. Elles se concentrent plutôt sur le comportement des parties pendant la négociation; il est attendu que les parties:

- participent aux réunions dans des délais raisonnables;
- dialoguent en bonne foi;
- tiennent réellement compte des propositions formulées par les représentants de l'autre partie à la négociation;
- répondent de manière ponctuelle aux propositions d'accords formulées par les représentants de l'autre partie à la négociation; et
- fassent tous les efforts possibles, dans la mesure du raisonnable, pour conclure une convention collective.

Les parties peuvent être soumises à une obligation générale de faire preuve de bonne foi lorsqu'elles participent aux négociations collectives, comme en République unie de Tanzanie. En Nouvelle-Zélande, une obligation de bonne foi caractérise l'ensemble du processus de négociation collective. Au Canada, le Code fédéral du travail et certaines législations du travail au niveau des provinces, comportent une obligation générale de négocier de bonne foi et de faire tous les efforts possibles, dans la mesure du raisonnable, pour parvenir à conclure un accord.

Dans certains pays, les parties peuvent également être soumises à d'autres exigences de bonne foi définies dans la législation. Par exemple, au terme de la loi australienne sur le travail équitable, cela inclut que les représentants des employeurs et des employés à la négociation participent à des réunions dans des délais raisonnables; communiquent

toutes les informations pertinentes (pourvu qu'il ne s'agisse pas d'informations commerciales sensibles ou confidentielles); donnent ponctuellement suite aux propositions mutuellement formulées par les parties; tiennent réellement compte de ces propositions et motivent leurs réponses; reconnaissent les autres parties et négocient avec elles; s'abstiennent de tout comportement capricieux ou injuste, qui puisse porter atteinte à la liberté syndicale ou à la négociation collective. En Nouvelle-Zélande, ces exigences sont définies dans un Code de négociation de «bonne foi». Le Code identifie une série d'actions et de pratiques qui visent à encourager des négociations constructives, notamment: en reconnaissant la représentativité des parties; en se rencontrant et en débattant de manière ponctuelle; en gardant un esprit de dialogue constructif par le partage des informations; en répondant aux propositions formulées; et en justifiant ses positions et ses points de vue.



Dispositions juridiques essentielles:
Négocier en bonne foi

Dans certains pays, les formes de conduite qui sont contraires au principe de la négociation de bonne foi sont considérées comme des pratiques professionnelles déloyales. Celles-ci peuvent être définies dans la législation, ou par les tribunaux à travers la jurisprudence. Au Canada, par exemple, les types de comportements proscrits en tant que pratiques professionnelles déloyales sont: l'apport de modifications unilatérales aux conditions de travail existantes, ou une restructuration conséquente de l'entreprise pendant la négociation; la négociation de façade (c'est-à-dire, lorsque l'on participe à une négociation sans véritablement souhaiter parvenir à un accord); et certaines formes de négociation directe avec des employés dans une unité de négociation, alors qu'un syndicat a été reconnu pour les représenter dans les négociations. Le Code de bonnes pratiques du Lesotho définit des exemples de conduites pour lesquelles il est possible de présumer la mauvaise foi - par exemple, formuler des demandes extrêmement irraisonnables, et être insultant, méprisant ou injurieux pendant les négociations. Les remèdes à de telles pratiques varient en fonction du système des relations professionnelles.

En tenant compte de certaines exigences spécifiques, les autorités publiques doivent garder à l'esprit que bien que le cadre législatif puisse encourager les employeurs et les syndicats à s'engager dans des négociations constructives, c'est finalement l'engagement des parties à négocier de bonne foi qui garantit le développement de relations professionnelles harmonieuses.

Comment les autorités publiques peuvent-elles encourager des négociations significatives et éclairées?

Pour que la négociation collective soit significative, les parties ont besoin d'avoir accès à des informations. Cela crée les conditions en vertu desquelles les parties peuvent présenter et discuter de leur point de vue de manière informée. Cela renforce les attitudes positives à la table des négociations. Étant donné que la négociation collective est un processus d'élaboration des décisions, les parties ont besoin de disposer d'informations leur permettant de prendre les décisions appropriées. La mise en commun des informations envoie un signal fort, qui montre qu'une partie reconnaît la légitimité de l'autre partie en tant que représentante à la négociation, et qu'elle agit ainsi de bonne foi.

Encadré 5.1 Accès à l'information pour des négociations significatives

«7. (1) Des mesures adaptées aux circonstances nationales devraient être prises, s'il y a lieu, pour que les parties aient accès aux informations nécessaires pour pouvoir négocier en connaissance de cause.

(2) À cette fin:

(a) les employeurs publics et privés devraient, à la demande des organisations de travailleurs, fournir, sur la situation économique et sociale de l'unité de négociation et de l'entreprise dans son ensemble, les informations qui sont nécessaires pour permettre de négocier en connaissance de cause. Au cas où la divulgation de certaines de ces informations pourrait porter préjudice à l'entreprise, leur communication pourrait être liée à un engagement de les considérer comme confidentielles autant qu'il est nécessaire; les informations à fournir pourraient être déterminées par un accord conclu entre les parties à la négociation collective;

(b) les pouvoirs publics devraient fournir les informations nécessaires sur la situation économique et sociale globale du pays et de la branche d'activité intéressée, dans la mesure où la divulgation de ces informations n'est pas préjudiciable à l'intérêt national.»

Source : Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981, para. 7.

L'une des principales questions abordées durant la négociation collective est la négociation des salaires ou plus précisément de la rémunération et des avantages sociaux. Au niveau de l'entreprise, la négociation collective peut être un moyen pour les travailleurs de participer au succès de l'entreprise et d'acquérir une part équitable des bénéfices qui résultent de l'augmentation de la productivité. Au niveau macro-économique, une négociation collective coordonnée peut renforcer le lien entre les salaires, la croissance de la productivité, et l'aligner avec d'autres objectifs macro-économiques (par exemple, l'inflation, le chômage, etc.). Cependant, ses bénéfices ne peuvent être réalisés que lorsque les parties à la négociation disposent des informations nécessaires au développement de leur proposition.

Les autorités publiques peuvent encourager des négociations significatives et éclairées en:

- assurant la disponibilité d'informations pertinentes et fiables;
- encourageant les parties à la négociation à partager des informations.

Assurer la disponibilité d'informations pertinentes et fiables

Les autorités publiques ont un rôle important à jouer afin d'assurer la pertinence et la fiabilité des informations généralement disponibles. Cela aide les parties à la négociation à motiver leurs positions et à les situer dans le contexte. Par exemple, des informations macro-économiques de base peuvent aider les parties à la négociation à prendre en compte les développements de la productivité dans leurs négociations et - en particulier dans les structures de négociation plus centralisées et coordonnées - de prendre en compte l'impact économique des accords qui seront pris (c'est-à-dire, l'inflation, l'emploi, etc.). Les informations relatives aux



Exemple de pays:

Publier des informations fiables

tendances sectorielles fournies par des organismes non statutaires tels que les conseils de productivité, les instituts de recherche et/ou les associations professionnelles peuvent aider à définir le contexte des négociations aux niveaux d'une industrie, d'un secteur et d'une entreprise. Le **tableau 5.1** illustre les informations qui peuvent être utiles aux parties et peuvent aider à appuyer des négociations significatives et éclairées.

Tableau 5.1 Exemples d'informations macroéconomiques et sectorielles

CONCEPT	INDICATEURS	OBJECTIF
Indicateurs économiques généraux	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Croissance du PIB ✓ Composition sectorielle de la croissance ✓ Investissement ✓ Échanges commerciaux: exportation et importation ✓ Part des salaires dans le PIB (total/secteur) ✓ Consommation ✓ Répartition du revenu ✓ Seuil et taux de pauvreté 	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension de l'environnement économique général: ✓ Croissance économique (totale et par habitant) ✓ Concurrence internationale ✓ Structure de l'économie ✓ Coût de la vie ✓ Relations entre les salaires et la croissance de la productivité ✓ Inégalité ✓ Taux de pauvreté et de dépendance
Caractéristiques du marché du travail (par sexe)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emploi ✓ Situation en matière d'emploi ✓ Chômage ✓ Récapitulatif des mesures en fonction du niveau d'instruction ✓ Tendances des salaires et rémunération du travail ✓ Répartition des salaires ✓ Productivité du travail ✓ Heures de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des performances du marché du travail: ✓ Croissance ou pertes d'emplois ✓ Niveau d'instruction et perspectives professionnelles ✓ Développement dans la productivité du travail ✓ Croissance des salaires moyens ✓ Inégalités salariales ✓ Différences de salaires entre les hommes et les femmes ✓ Qualité de l'emploi
Caractéristiques du secteur	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emploi et production par secteur ✓ Nombre et taille des entreprises ✓ Investissement ✓ Coût unitaire de la main-d'œuvre, productivité du travail et données comparatives pour une région ou un groupe de pays 	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension des performances d'un secteur: ✓ Aperçu des dynamiques qui caractérisent le secteur ✓ Part du secteur dans l'ensemble de la production de la croissance ✓ Situation compétitive du secteur vis-à-vis des autres pays

Il peut y avoir une absence de consensus sur certains des indicateurs, en particulier au sujet de la productivité de la main-d'œuvre. Par exemple, une part significative de la production d'une industrie ou d'un secteur peut être générée par la sous-traitance à des travailleurs à domicile, ou par des travailleurs dans des situations d'emploi informel, ce qui pose des questions au sujet de la fiabilité des indicateurs. La crédibilité des informations et des institutions qui les publient est un facteur

crucial, qui détermine dans quelles mesures les parties à la négociation utiliseront ces informations afin de procéder à des négociations significatives et éclairées.

La première étape consiste à garantir la qualité des données collectées. L'étape suivante sera celle de la création d'un consensus tripartite au sujet de l'institution qui réalisera la mesure et les rapports relatifs à un indicateur particulier. Un certain nombre de questions peuvent émerger, comme par exemple: Qui publiera les données relatives à la productivité? Comment la productivité de la main-d'œuvre sera-t-elle mesurée? Le niveau total de l'emploi pourrait-il être utilisé en tant que dénominateur ou bien en tant que nombre total d'heures travaillées? L'**encadré 5.2** fournit l'exemple du Centre tripartite japonais de productivité, qui publie un indice sur la productivité du travail. Les partenaires sociaux font fortement confiance à l'institution et aux informations qu'elle publie. L'indice de productivité du travail fournit une base solide pour des négociations significatives et éclairées.

Encadré 5.2 Centre japonais de productivité

Le Centre japonais de productivité (JPC pour son acronyme anglais) a été créé en 1955 par le gouvernement du Japon. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif, dont le comité de direction est constitué de membres des mouvements syndicaux, d'entreprises privées et d'experts du monde universitaire.

Le Centre est guidé par trois principes:

1. **La croissance de l'emploi:** Sur le long terme, l'augmentation de la productivité devrait conduire à la croissance de l'emploi. Cependant, du point de vue de l'économie nationale, un partenariat public-privé est essentiel à la formulation d'une politique valable pour prévenir le chômage, à travers le reclassement des travailleurs ou d'autres mesures.
2. **La coopération entre les travailleurs et la direction:** Les travailleurs et les dirigeants doivent coopérer afin de rechercher et de discuter de méthodes spécifiques pour améliorer la productivité, compte tenu des circonstances spécifiques à une entreprise.
3. **La répartition équitable des gains de productivité:** Les fruits de la productivité doivent être répartis équitablement entre les travailleurs, la direction et les consommateurs, en cohérence avec la situation de l'économie nationale.

Une partie essentielle du travail consiste à fournir des statistiques sur la productivité du travail (un indice de la productivité du travail) pour les principaux secteurs industriels. Les statistiques publiées sur la productivité du travail sont réputées comme fiables par les syndicats et les employeurs dans la mesure où elles représentent un juste reflet des tendances sectorielles. De telles données sont un élément à la base des consultations entre les employés et la direction. Elles sont également utilisées en tant que point de référence dans les négociations entre les syndicats et la direction.

Le Centre fournit également des formations pour les dirigeants syndicaux et organise des visites d'étude destinées aux employés et à la direction, dans des entreprises qui représentent un modèle, dans la mesure où leur productivité permet de faire progresser la coopération entre les travailleurs et la direction.

Source: Kato; T. En cours de publication. *Productivity, Wages and Unions in Japan* (Genève, OIT); Site web du Centre japonais de productivité: <http://www.jpc-net.jp/eng/index.html>

Une troisième étape consiste à modérer les discussions relatives à ces tendances et à leur implication dans le cycle actuel de négociation, dans une configuration tripartite ou bipartite (en fonction du contexte des relations professionnelles). L'**encadré 5.3** fournit l'exemple d'une médiation de ce type, qui a eu lieu en Uruguay, dans le contexte des Conseils des salaires.

Encadré 5.3 Conseils des salaires en Uruguay

Le dialogue social existe à trois niveaux en Uruguay:

- ✓ Un **Conseil tripartite de haut niveau**, composé par les représentants des syndicats (6); des organisations d'employeurs (6) et du gouvernement (9). Ils discutent des tendances économiques générales, des orientations salariales pour la négociation collective des salaires dans les conseils des salaires, et des ajustements apportés au salaire minimum national (déterminés successivement par le gouvernement).
- ✓ Les **Conseils des salaires** sont organisés par secteur dans 24 branches sectorielles (réintroduction en 2005 par le Décret 105/2005) avec une composition tripartite (sept membres respectivement des représentants des syndicats, des organisations d'employeurs et du gouvernement). Ils peuvent créer des sous-secteurs dans le cadre de chaque branche d'activité; il en existe plus de 200. Ils négocient les salaires minimum en fonction des catégories, ainsi que les augmentations salariales et d'autres conditions de travail (les négociations de ces deux derniers sujets ont lieu sur une base bipartite). Le ministère du Travail étend les dispositions salariales à l'ensemble des entreprises d'un secteur (ou sous-secteurs), en donnant la possibilité aux entreprises en difficulté d'opter pour l'intégration d'une clause de force majeure.
- ✓ La **négociation collective au niveau de l'entreprise**, entre l'employeur et un ou plusieurs syndicats. Cela peut permettre d'améliorer les normes définies à des niveaux plus élevés.

Préalablement à chaque cycle de négociation, le ministère de l'Économie présente des données sur les performances de l'économie et du marché du travail au **Conseil tripartite de haut niveau**. Elles comportent des informations sur le contexte international, des indicateurs économiques sélectionnés dans les pays voisins, des informations sur le développement économique et sectoriel en Uruguay (par exemple, le PIB, l'emploi, etc.). Il propose également des directives sur les salaires.

Les directives sur les salaires fournissent un cadre de négociation collective entre les syndicats et les organisations d'employeurs, lorsqu'ils se réunissent à l'occasion des **Conseils des salaires**, au niveau sectoriel. Elles sont purement indicatives et rien n'empêche les conseils des salaires de parvenir à un accord indépendamment des directives. Les directives et les mesures utilisées, en particulier en relation aux composantes sectorielles de l'ajustement des salaires, ont fait l'objet de débats avec les partenaires sociaux. Mais elles ont continué à évoluer, au fur et à mesure des changements de la situation économique et de l'évolution des relations professionnelles.

Source: Mazzuchi, G. 2009. «Labour Relations in Uruguay», dans *DIALOGUE Working Paper N°6* (Genève, OIT); Mazzuchi, G.; Rodríguez, J. M.; González, E. 2015. «Negociación colectiva, salarios y productividad. El caso uruguayo», dans *INWORK Working Paper N°60* (Genève, OIT).

Encourager les parties à la négociation à partager les informations

Les autorités publiques peuvent également encourager les parties à la négociation à partager les informations au cours de leurs négociations. La fourniture de certaines informations financières ou autres (en vertu de conditions appropriées afin de protéger les informations confidentielles) peut aider à la définition du contexte des négociations. La mise en commun des informations fournit une opportunité pour que les parties à la négociation s'engagent dans un échange significatif de propositions et de contre-propositions afin de prendre des décisions éclairées.

Les données essentielles au niveau de l'entreprise concernent les échelles des salaires, les avantages sociaux, les méthodes de recrutement et l'ancienneté, lesquelles peuvent aider les syndicats à évaluer le coût de leurs demandes. Cela permet de les mettre en situation d'évaluer l'impact de leurs demandes sur l'entreprise. Ces informations peuvent également permettre aux représentants syndicaux de négocier une répartition équitable des gains pour les travailleurs, lorsque les résultats des entreprises ou des

secteurs ont été performants. Pour les syndicats, il est tout aussi important de partager les informations relatives à l'accroissement du coût de la vie, notamment au logement, au transport, et au prix des services de base et des denrées alimentaires, ce qui peut les aider à contextualiser leurs propositions. Les exemples d'informations qui pourraient faciliter les négociations au niveau de l'entreprise sont fournis dans le **tableau 5.2**.

Tableau 5.2 Exemples d'informations au niveau de l'entreprise

CONCEPT	INDICATEURS	OBJECTIFS
Structure de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propriété ✓ Organisation 	<p>Identifier les principales caractéristiques de l'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Structure de la propriété (actionnaires, privée, etc.) ✓ Compréhension du processus d'élaboration des décisions de l'entreprise et des niveaux (structure centralisée ou décentralisée)
Caractéristiques de l'entreprise et/ou du site	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Produit ✓ Force de travail <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de travailleurs - Statut (contrats temporaires ou réguliers) ✓ Total des heures travaillées 	<p>Informations sur la production:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluation de la sécurité d'emploi ✓ Évaluation des développements en termes de productivité du travail
Informations financières	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chiffre d'affaires ✓ États financiers 	<p>Connaissance des faits pertinents/importants pour négocier de manière significative:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compréhension de la position financière de l'entreprise ✓ Compréhension de la position de l'entreprise en termes de concurrence ✓ Principales revendications des parties telles que la capacité ou l'incapacité à prendre en charge des augmentations de salaires
Termes et conditions de l'emploi (par sexe)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Classification des emplois ✓ Salaires ✓ Heures de travail (et heures supplémentaires) ✓ Contributions de sécurité sociale ✓ Conditions d'emploi 	<p>Développement des connaissances relatives à:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La structure salariale interne ✓ Le coût de la masse salariale totale ✓ Les accords relatifs au temps de travail ✓ La discrimination et les écarts de salaires entre les hommes et les femmes

Bien que le partage des connaissances puisse sembler être une bonne idée - et de nombreuses parties à la négociation partagent régulièrement des informations les unes avec les autres - cette question peut faire l'objet de controverses. Les employeurs peuvent considérer que le partage d'informations commerciales confidentielles représente un risque élevé et une menace à leurs prérogatives de gestion. Les syndicats peuvent considérer cela comme une obstruction et considérer que de telles informations sont nécessaires aux négociations.

Afin de surmonter cela et d'encourager des négociations significatives et éclairées, certains pays ont établi des exigences de partage des informations du point de vue de la législation ou des réglementations qui en découlent. Par exemple, la Loi sur l'emploi et les relations de travail de la République unie de Tanzanie comporte une disposition qui stipule que des informations doivent être communiquées afin de permettre à un syndicat de s'engager dans la négociation collective avec efficacité, et prévoit un processus de résolution des conflits lié à cette exigence. L'exigence de fournir des informations pertinentes à la négociation d'accords est également une caractéristique de la législation sur la négociation collective au Cambodge et en Argentine.



Dispositions juridiques essentielles:

Partage d'informations significatives aux fins de la négociation collective

Bien que les parties partagent volontairement des informations dans les négociations, ou sont soumises à des exigences législatives, les autorités publiques peuvent être orientées par les considérations suivantes:

- **Complémentarité avec d'autres dispositifs d'information et de consultation:** D'autres instances pour l'information et la consultation, telles que les conseils du travail ou les comités d'entreprise, peuvent compléter la négociation collective et appuyer des négociations significatives et éclairées.
- **Confidentialité:** Il peut être demandé aux parties à la négociation de garantir que les informations transmises resteront confidentielles. Par exemple, il peut être demandé aux représentants syndicaux de signer des accords les engageant à ne pas divulguer les informations.
- **Expertise:** Afin de comprendre les informations financières et de garantir la confidentialité et la fiabilité des informations, il peut être nécessaire de faire appel à des experts pendant le processus de négociation. Suite à un accord convenu mutuellement, des tierces parties indépendantes peuvent être sollicitées pour examiner les déclarations financières et «vérifier» la situation financière d'une entreprise, afin d'éviter d'éventuels conflits. Certains organismes publics incluent cela dans leurs services volontaires de prévention des conflits.
- **Conflits:** Des mesures ont besoin d'être prises afin de régler les conflits qui peuvent avoir lieu au sujet du partage des informations, notamment dans des situations pour lesquelles une partie refuse de partager les informations pertinentes, ne respecte pas la confidentialité des données, ou présente volontairement des données erronées pendant les négociations.



Exemple de pays:

Orientations sur le partage des informations

NOTES

NOTES

Chapitre 6

Prévenir et résoudre les conflits

Ce chapitre traite du rôle des autorités publiques dans l'établissement de procédures pour la prévention et la résolution des conflits qui peuvent survenir durant le processus de la négociation collective, ou en relation avec l'interprétation et l'application des conventions collectives.

Le rôle des autorités publiques dans les conflits résultant de la négociation collective	56
Prévention des conflits	57
Résolution des conflits	58
Conciliation et médiation	58
Arbitrage	60
Lorsque les négociations échouent	62

Le rôle des autorités publiques dans les conflits résultant de la négociation collective

Les employeurs et les syndicats arrivent inévitablement à la table des négociations avec des positions et des intérêts divergents. Ces différences sont la plupart du temps résolues à travers le dialogue et la négociation. Néanmoins, il peut y avoir certains moments où les parties peuvent avoir des difficultés à concilier leurs positions respectives. Même suite à la conclusion d'une convention collective, des conflits peuvent survenir quant à son application et son interprétation.

Les conflits du travail sont préoccupants aussi bien pour les parties qui s'opposent, qu'en terme de politiques publiques. Les conflits peuvent avoir des conséquences négatives pour les travailleurs, pour les employeurs, pour l'économie et pour la société au sens large. Les autorités publiques ont un rôle important à jouer en créant des procédures de résolution des conflits et en fournissant des services pour assister les parties dans le règlement d'un conflit, afin qu'elles puissent revenir à la table des négociations. Un accord négocié, bien que non satisfaisant, est toujours préférable à une solution imposée. Une fois que des accords ont été conclus, les autorités publiques peuvent également apporter leur aide à la résolution des conflits qui naîtront par rapport à leur application ou à leur interprétation. La résolution effective des conflits du travail est étroitement liée à la promotion de la négociation collective.

De nombreuses normes internationales du travail encouragent les gouvernements à développer des mécanismes publics pour la prévention et le règlement des conflits du travail. Le principal instrument, la Recommandation (n°92) sur la conciliation ou l'arbitrage volontaires, 1951, se concentre essentiellement sur la création de procédures de conciliation volontaires, gratuites et expéditives. Ces procédures peuvent être initiées par l'une des parties au conflit, ou par l'autorité publique en charge des relations de travail. La législation ou d'autres réglementations limitant la durée de ces procédures doivent être établies en avance

Deux Conventions de l'OIT sur la négociation collective - la Convention (n°151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978 et la Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981 - complètent la Recommandation (n°92). Elles spécifient que les organes et les procédures pour la résolution des conflits du travail doivent être «conçus de telle manière qu'ils contribuent à promouvoir la négociation collective» (Convention (n°154), Article 5 (2) [e]), et «institués de telle sorte qu'elles inspirent la confiance des parties intéressées» (Convention (n°151), Article 8).



Ressources clés:

Systèmes de résolution des conflits: Lignes directrices pour une performance accrue



Normes internationales du travail:

Recommandation (n°92) sur la conciliation ou l'arbitrage volontaires, 1951



Normes internationales du travail:

Convention (n°151) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978



Normes internationales du travail:

Convention (n°154) sur la négociation collective, 1981

Encadré 6.1 Le règlement des conflits du travail

«II. Moyens de promotion de la négociation collective

8. Des mesures adaptées aux circonstances nationales devraient, si nécessaire, être prises pour que les procédures de règlement des conflits du travail aident les parties à trouver elles-mêmes, une solution au conflit qui les oppose, qu'il s'agisse de conflits survenus par la négociation des accords, de conflits survenus à propos de l'interprétation et de l'application des accords ou de conflits visés par la recommandation sur l'examen des réclamations, 1967.»

Source : Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981, para. 8.

Les procédures pour le règlement des conflits du travail font généralement une distinction entre deux types de conflits: les **conflits d'intérêts**, qui émergent pendant la négociation collective; et les **conflits de droits**, qui émergent au sujet de l'application ou de l'interprétation d'une convention collective. Ce chapitre traite ces deux types de conflits, mais se concentre davantage sur les conflits d'intérêts, et en particulier sur ce que les autres autorités publiques peuvent faire:

- pour prévenir les conflits;
- pour résoudre les conflits à travers:
 - ➔ la médiation et la conciliation;
 - ➔ l'arbitrage volontaire;
- lorsqu'un conflit conduit à une grève.

Prévention des conflits

Les employeurs, leurs organisations et les syndicats se réunissent inévitablement à la table des négociations avec des intérêts différents. Les services de prévention des conflits permettent aux parties d'identifier et de résoudre leurs différends. La prévention des conflits implique un dialogue préventif, afin que les conflits puissent être résolus de manière rapide, équitable, pacifique et de manière ordonnée.

Même dans un contexte de ressources financières et humaines limitées, l'adoption de mesures préventives est un bon investissement si l'on considère le coût potentiel que représenteraient d'éventuels conflits du travail récurrents, non seulement pour les employeurs et pour les travailleurs mais aussi pour la société dans son ensemble.

La première mesure que les autorités publiques peuvent prendre pour prévenir les conflits collectifs consiste à appuyer la création d'un cadre de référence clair, comme cela a été abordé dans le Chapitre 4.

En fonction de la spécificité d'une situation et des ressources disponibles, les autorités publiques peuvent également mettre en œuvre les mesures préventives suivantes afin d'encourager des relations professionnelles coopératives:

- **En fournissant des informations sur le cadre de la négociation et sur ces procédures** aux employeurs et aux syndicats qui participent pour la première fois

à des négociations collectives. Cela peut être fait par le ministère du Travail ou par une agence chargé des relations du travail.

- **En encourageant l'adoption d'un code de pratiques** pour guider les partenaires sociaux dans la reconnaissance de la négociation collective et de la négociation de bonne foi. Dans de nombreux cas, la législation du travail stipule que les organismes judiciaires ou assimilés doivent tenir compte des dispositions pertinentes de ces codes dans leurs délibérations.
- **En offrant des formations sur les techniques de négociation collective** aux employeurs et aux syndicats, ou en appuyant leurs efforts pour développer les capacités de négociation. La thématique de la formation est traitée de manière plus approfondie dans le Chapitre 8.
- **En encourageant l'information et la consultation sur le lieu de travail** notamment dans le cadre des comités conjoints entre les représentants de la direction et des travailleurs, qui permettent aux parties de communiquer et de discuter et résoudre des problèmes. Ces comités ne remplacent pas la négociation collective. Ils peuvent compléter la négociation collective en fournissant des opportunités pour un dialogue constructif et pour son renforcement.
- **En offrant des services de pré-conciliation** aux parties à la négociation, afin de créer des relations positives, ou de réparer les liens qui ont été brisés suite à une grève. Un modérateur peut également assister les parties lorsqu'elles négocient pour la première fois.

Résolution des conflits

Les autorités publiques peuvent assister les employeurs et les syndicats lorsqu'ils mettent en œuvre des procédures de résolution des conflits, et leur fournir des services à cet effet. Il est important que ces procédures soient indépendantes et impartiales, et qu'elles soient établies de manière à garantir la confiance des parties impliquées. Elles doivent encourager des négociations volontaires entre les parties. De nombreux pays s'appuient sur la médiation et/ou sur l'arbitrage volontaires afin de résoudre les conflits de la négociation collective.

Conciliation et médiation

Les autorités publiques ont un rôle important à jouer dans la fourniture de procédures gratuites expéditives et volontaires de services pour la conciliation et la médiation des conflits de la négociation collective.

Cette section traite les points suivants:

- Qu'est-ce que la conciliation et la médiation?
- Les dispositifs institutionnels pour la conciliation et la médiation.

Qu'est-ce que la conciliation et la médiation?

Dans certaines juridictions, une distinction est faite entre la «conciliation» et la «médiation». Cependant, aux fins de ce Guide, ces termes seront utilisés de manière interchangeable. La conciliation/médiation est:

- volontairement initiée par l'une des parties au conflit, avec l'autre partie à laquelle il est ensuite demandé de participer au processus;
- une extension du processus de conciliation/médiation qui commence lorsque les négociations échouent;
- menée par une tierce partie indépendante et impartiale, qui n'a pas le pouvoir de formuler une décision ou un jugement;
- menée par une personne dont le rôle est de faciliter le processus de négociation, avec l'objectif d'aider les parties à générer nombreuses options, à les prendre en considération et de parvenir à une solution mutuellement acceptable;
- gratuite pour les parties impliquées dans le conflit (mis à part le temps passé dans les réunions de conciliation et pour préparer les discussions);
- privée et confidentielle;
- rapide, informelle et flexible;
- non conflictuelle et propice au besoin de maintenir, et si possible, d'améliorer la relation en cours entre l'employeur et les travailleurs; et
- un processus dans lequel l'issue de la décision finale appartient finalement aux parties (et pas au conciliateur).

Les conciliateurs et les médiateurs assistent les parties à la négociation afin de conclure une convention collective selon leurs propres termes. Ils n'imposent pas une solution aux employeurs ou aux syndicats.

Le rôle des conciliateurs et des médiateurs consiste à:

- convoquer, organiser et faciliter les réunions, selon différentes modalités;
- clarifier les enjeux;
- influencer les interactions entre les parties à la négociation;
- suggérer aux parties les approches et les mesures à prendre;
- explorer d'éventuelles solutions; et
- formuler des suggestions, des hypothèses ou des recommandations.

Dispositifs institutionnels pour la prestation de services de conciliation/médiation

Les dispositifs institutionnels relatifs à la conciliation des conflits de la négociation collective ont généralement lieu selon les modalités suivantes:

- Des conciliateurs à plein temps sont employés par le ministère responsable des relations professionnelles et, en fonction de la taille du pays, sont affectés à un bureau central ou à des bureaux régionaux ou de district.

- La responsabilité pour la médiation et la conciliation des conflits est déléguée à un ou plusieurs organismes publics indépendants (voir l'**encadré 6.2**). Dans certains pays, une institution fournit des services de conciliation et de médiation pour les conflits d'intérêts collectifs et les conflits de droits individuels; dans d'autres, les conflits d'intérêts collectifs sont gérés par un organisme spécifique, et les conflits de droits par un autre organisme.
- Des tierces parties sont désignées par les autorités publiques où les institutions de négociation au cas par cas (par exemple, un tiers qui n'est pas employé par l'administration du travail). Certains pays créent une liste de tierces parties indépendantes et qualifiées, lesquelles sont mandatées pour la conciliation ou la médiation d'un conflit au cas par cas.



Ressources de connaissances:
Organismes publics indépendants fournissant des services de résolution des conflits

Encadré 6.2 Exemples d'organismes publics indépendants fournissant des services de conciliation

- Dans plusieurs pays, des organismes publics indépendants fournissent des services de conciliation/médiation. Parmi les exemples bien connus:
 - ✓ Le *Mediation Centre for Collective Labour Disputes and Individual Conciliation* au Chili (http://www.asimet.cl/mediacion_laboral.htm) fournit des services de médiation pour le règlement des conflits collectifs et individuels du travail.
 - ✓ *Fair Work Australia* (www.fwa.gov.au) est un tribunal des relations de travail qui fournit des services de médiation et autres, et qui a été créé en vertu de la Loi sur le travail équitable de 2009.
 - ✓ Le *Federal Mediation and Conciliation Service* (FMCS) aux États-Unis (www.fmcs.gov) a été créé en 1947, pour faire face aux conflits résultants de la négociation collective.
 - ✓ Le *Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) au Royaume-Uni (www.acas.org.uk).
 - ✓ La *Commission for Conciliation Mediation and arbitration* (CCMA) en Afrique du Sud (www.ccma.za) fournit des services de conciliation et d'arbitrage pour les conflits individuels et collectifs relatifs aux droits ou aux intérêts.
 - ✓ La *Commission for Mediation and arbitration* de la Tanzanie (CMA), fournit des services de médiation et d'arbitrage dans les procédures relatives aux conflits du travail.

Arbitrage

Contrairement à la conciliation et la médiation, l'arbitrage est un processus, dans lequel une sentence d'arbitrage est délivrée par une tierce partie. Dans le contexte de la négociation collective, les services d'arbitrage peuvent être utilisés pour résoudre un conflit d'intérêts collectifs ou un conflit relatif à l'application et à l'interprétation des conventions collectives.

Il est important de faire une distinction entre le recours volontaire des parties à une procédure d'arbitrage, dans laquelle l'arbitre a été choisi, et où les parties ont convenu qu'elle s'en remettrait à la décision de celui-ci (*arbitrage volontaire*) - et un arbitrage imposé par le gouvernement en l'absence d'un accord des parties au conflit, ou la décision finale est contraignante pour les parties (*arbitrage obligatoire*). Dans le respect de l'intérêt collectif, l'arbitrage des conflits doit être volontaire - ce qui signifie que les deux parties s'accordent pour que le conflit soit soumis à un arbitrage - et utilisé uniquement lorsque les procédures de consultation et de médiation ont été épuisées.

Arbitrage volontaire

Un arbitrage convenu et accepté par les deux parties à un conflit est toujours légitime. Les procédures pour l'arbitrage volontaire peuvent être définies par des dispositions juridiques, dans une convention collective, ou par un accord exceptionnel entre les parties.

Dans l'arbitrage volontaire, les parties s'entendent afin de soumettre le conflit à un arbitrage et conviennent également que la décision formulée par l'arbitre sera définitive et contraignante, ou le cas échéant, que la décision sera consultative et non contraignante. L'**encadré 6.3** fournit un exemple de l'utilisation de décisions non contraignantes dans le système de règlement des conflits au Cambodge.

Encadré 6.3 Le Conseil d'arbitrage au Cambodge

Les syndicats ont commencé à s'organiser au Cambodge au milieu des années 1990, tout d'abord dans l'industrie du vêtement et ensuite dans les grands hôtels, les aéroports, les ports, les secteurs de la mise en bouteille et du tabac. Le nombre de syndicats a augmenté rapidement, et les relations professionnelles ont été caractérisées par un haut niveau de suspicion. La négociation collective se limitait ainsi au secteur des grands hôtels.

Un Conseil d'arbitrage (*AC: Arbitration Council*) a été créé au début des années 2000, suite à une période de vastes consultations avec les partenaires sociaux au sujet de la réglementation («prakas» ou déclaration) qui définit la procédure d'arbitrage. L'AC est le seul organisme statutaire national de résolution des conflits, et en vertu de la loi, il prend des décisions indépendantes sur le règlement des conflits collectifs du travail, en matière de droits et d'intérêts. Il est composé de 30 arbitres désignés pour une période d'un an par le ministère du Travail, et leur mandat est renouvelé tous les ans, sauf en cas de faute lourde. La liste des arbitres est établie par les partenaires tripartites. 10 arbitres sont nommés par les employeurs, 10 par les syndicats, et 10 par le ministère du Travail et de la Formation professionnelle (MOLVT).

Dans l'éventualité d'un conflit, la conciliation est dirigée par le MOLVT sur une période de 15 jours. Les conflits collectifs irrésolus sont transmis au Conseil d'arbitrage. Une commission de trois membres est ensuite formée: la partie des employeurs sélectionne un membre issu de la liste des arbitres employeurs, les syndicats sélectionnent un arbitre de la liste des syndicats, et les deux arbitres choisis sélectionnent un arbitre neutre issu de la liste du MOLVT. Dans un délai de 15 jours, la commission des arbitres transmet par écrit, une décision non contraignante.

Entre 2003 et 2010, le Conseil d'arbitrage a auditionné 900 affaires, qui ont fait jurisprudence en matière de droit du travail. La plupart des décisions d'arbitrage ont été unanimes, avec seulement une vingtaine de divergences d'opinion. Les décisions non contraignantes représentent souvent la base de discussions ultérieures entre les employeurs et les syndicats, pour une résolution finale des conflits. Ces décisions ont conduit au règlement de 69 pour cent des conflits. L'AC n'a pas d'affaires arriérées. Il est considéré par les usagers et les observateurs extérieurs comme l'organisme décisionnaire le plus efficace, le plus transparent et le plus respecté du pays.

Source: Nord, H.; Hwang, H. S.; Bugeja, K. 2011. *Cambodia's Arbitration Council: Institution building in a developing country*, Dialogue Working Paper N° 24 (Genève, OIT).

L'arbitrage obligatoire

L'arbitrage obligatoire ne nécessite pas le consentement des deux parties. La législation de certains pays fait appel à ce type d'arbitrage pour résoudre les conflits relatifs à l'application et à l'interprétation des conventions collectives (c'est-à-dire les conflits de droit). Dans les conflits d'intérêts, un arbitrage est imposé par les autorités à la demande de l'une des parties, ce qui est généralement perçu comme contraire au principe de la négociation volontaire d'accords collectifs. L'**encadré 6.4** fournit le point de vue du mécanisme de contrôle de l'OIT.

Encadré 6.4 Arbitrage obligatoire

La Commission d'experts pour l'application des conventions et recommandations de l'OIT a déclaré à de nombreuses reprises que l'imposition de l'*arbitrage obligatoire* de la part des autorités dans les conflits d'intérêts est contraire au principe de la négociation volontaire en matière de négociation collective, tel que défini dans la Convention (n°98), et ainsi à l'autonomie des parties.

Selon la Commission, le recours à l'arbitrage obligatoire pour mettre fin à un conflit d'intérêts collectifs n'est admissible que dans certaines circonstances particulières, à savoir:

- (a) *dans les services essentiels au sens strict du terme, soit les services dont l'interruption mettrait en danger, dans l'ensemble, ou dans une partie de la population, la vie, la sécurité et la santé de la personne.* Cela est supposé inclure les hôpitaux, les services électriques, les services d'approvisionnement en eau, les services téléphoniques, le contrôle du trafic aérien, mais aussi les services de la police et les forces armées, les services pénitentiaires et les services de lutte contre les incendies, ainsi que la fourniture de services pour les cantines scolaires et l'entretien des établissements scolaires. Ce qui est considéré comme un service essentiel dépend dans une large mesure des circonstances prédominantes dans un pays. Un service peut devenir essentiel en raison de la durée de la grève (par exemple dans le cas de la collecte des ordures).
- (b) *Dans le cas de litiges dans le service public, impliquant des fonctionnaires commis à l'administration de l'État.* Cela est limité aux fonctionnaires qui sont supposés exercer une autorité au nom de l'État, et notamment à ceux qui sont employés dans les ministères gouvernementaux, les juges, les administrateurs judiciaires, les agents pénitentiaires et les agents des douanes.
- (c) *En cas de crise nationale ou locale aiguë (y compris de guerres, de catastrophes naturelles, de guerres civiles et de banqueroute).* Cependant cela doit être limité dans le temps, et uniquement selon les mesures nécessaires à satisfaire les exigences de la situation. La commission admet une exception dans le cas de dispositions autorisant les organisations de travailleurs à engager une telle procédure en vue de la conclusion d'une première convention collective L'expérience montrant que la conclusion d'une première convention collective constitue souvent une des étapes les plus difficiles dans l'établissement de relations professionnelles saines, de telles dispositions peuvent être considérées comme des mécanismes et procédures visant à promouvoir la négociation collective.

Source: *Donner un visage humain à la mondialisation*, Étude d'ensemble sur les conventions fondamentales concernant les droits au travail à la lumière de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable, 2008, Rapport III (Partie 1B); Conférence internationale du Travail, 101e session, Genève, 2012, para. 247 et 250.

Lorsque les négociations échouent

Il arrive parfois que les négociations échouent, malgré des efforts constructifs et persistants des parties pour parvenir à négocier un accord et malgré le recours à la conciliation. Dans cette phase, un syndicat peut aussi bien décider d'accepter l'offre finale de l'employeur qu'adopter des mesures pour mettre la pression sur l'employeur afin qu'il formule une meilleure offre (par exemple tous les travailleurs portent des macarons relatifs à leur demande, une interruption du travail, des campagnes et manifestations, ou une grève). D'une manière générale, la grève est une mesure de dernier recours, en raison des conséquences sérieuses qu'elle implique pour les employeurs, les travailleurs, leurs familles, l'économie et la population.

Les autorités publiques ont un rôle important à jouer dans la détermination des formes de grèves qui sont protégées, en respectant les principes de la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. Les cadres réglementaires dans de nombreux pays autorisent un droit de grève. En fonction du système juridique, la pratique peut être

réglementée selon différents niveaux de détails, aussi bien dans la loi, à travers des décisions judiciaires, que par les parties elles-mêmes. Les mesures suivantes font partie de celles qui sont appliquées dans la pratique:

- Dans l'intérêt de faciliter la négociation d'un résultat, de nombreux pays définissent une obligation d'avoir recours à une conciliation préalable dans les conflits collectifs, et que toutes ces possibilités aient été épuisées avant d'en appeler à la grève.
- De nombreux pays exigent qu'un préavis de grève soit donné aux autorités administratives ou à l'employeur. Celui-ci peut être accompagné par une période de réflexion qui peut durer entre 14 et 21 jours avant que la grève ne commence. Cela donne aux parties une dernière opportunité de régler les conflits et de tenir compte de la gravité des conséquences d'une action de grève.
- Un exercice du droit de grève peut être conditionné par l'approbation d'un certain pourcentage de travailleurs, généralement décidé à travers un vote secret. Cependant, cette exigence n'est pas présente dans toutes les juridictions de droit commun.
- Des garanties compensatoires telles que l'arbitrage, sont fournis pour les travailleurs qui ne bénéficient pas de la jouissance du droit de grève. Des restrictions peuvent limiter le droit de grève et concerner certaines catégories de fonctionnaires (en particulier les forces armées et la police), les travailleurs dans les services essentiels, ou (pour une période limitée) dans certaines situations de crise nationale.

Les conflits collectifs sont caractérisés par des tensions exacerbées entre les travailleurs et leurs employeurs. Dans le cas des services publics, les tensions entre les employés publics et la communauté sont également susceptibles d'être amplifiées. Au-delà de la réglementation de la pratique du droit de grève en tant qu'activité protégée, dans de nombreux pays, les autorités publiques peuvent aussi prendre des mesures pour garantir que la liberté syndicale soit respectée pendant les conflits collectifs, en particulier par ceux qui sont chargés de maintenir l'ordre public, comme la police et le personnel de la sécurité. Elles incluent des lignes de conduite, et des formations sur la liberté syndicale destinée à la police.



Exemple de pays:
Formation pour la police

Dans les cas où une grève déboucherait sur l'adoption d'une convention collective ou engendrerait un statu quo, les relations sont susceptibles d'être gravement touchées par ses conséquences. La confiance peut être rompue, et les coûts que cela peut engendrer aussi bien pour les travailleurs que pour les employeurs, peuvent être significatifs. La question qui se pose aux autorités publiques consiste à savoir ce qui peut être fait pour restaurer les relations endommagées. Dans certains pays, les services de la médiation par une tierce partie peuvent être sollicités pour restaurer des relations professionnelles harmonieuses suite à un conflit prolongé et difficile.

NOTES

Chapitre 7

Donner effet aux conventions collectives

Ce chapitre aborde le rôle joué par les autorités publiques lorsqu'elles fournissent un cadre de référence pour l'application et le respect effectif des conventions collectives.

L'application des conventions collectives	66
Donner effet aux conventions collectives	66
Étendre la couverture des conventions collectives	69
Enregistrement, interprétation et respect	70

L'application des conventions collectives

Une fois que les parties parviennent à conclure une convention collective, des questions peuvent se poser au sujet de son application. Certaines clauses des contrats de travail peuvent être différentes de ceux de la convention collective. Les parties peuvent avoir une compréhension différente des mesures contenues dans une convention. Des questions peuvent également se poser quant à l'application d'une convention collective existante, lorsqu'une nouvelle convention est en cours de négociation.

Pour promouvoir la négociation collective, il est important que des mesures soient prises, dans le cadre de la négociation collective, afin que les conventions collectives puissent effectivement être appliquées. La Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951, fournit des orientations sur les effets des conventions collectives, sur leur extension, et sur la résolution des conflits relatifs à l'application des conventions collectives.



Normes internationales du travail:

Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951

Encadré 7.1 Conventions collectives

«II. Définitions des Conventions Collectives

- 2. (1) Aux fins de la présente recommandation, on entend par *convention collective* tout accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, et, d'autre part, une ou plusieurs organisations représentatives de travailleurs, ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale.
- (2) Rien dans la présente définition ne devrait être interprété comme impliquant la reconnaissance d'une organisation de travailleurs créée, dominée ou financée par des employeurs ou leurs représentants.

Source: Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951, para. 2.

Ce chapitre se concentre sur ce que les autorités publiques peuvent faire pour:

- donner effet aux conventions collectives;
- étendre l'application des conventions collectives;
- promouvoir le respect effectif des conventions collectives.

Donner effet aux conventions collectives

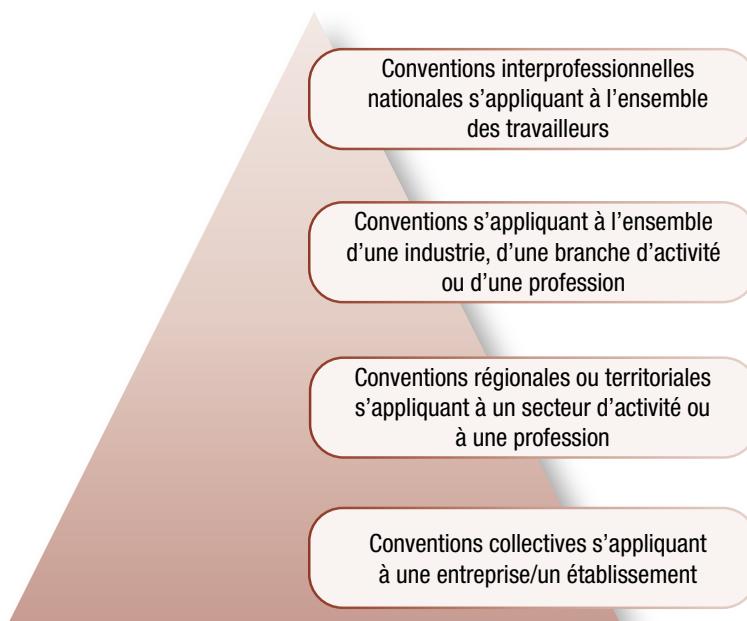
Les termes d'une convention collective doivent être contraignants pour les signataires et ceux qu'ils représentent. Même s'il existe certains pays où les conventions collectives

n'ont pas d'effets juridiques, la plupart des pays intègre des dispositions dans la législation du travail, qui ont pour effet de rendre les conventions collectives juridiquement contraignantes pour les parties à la convention et ceux qu'elles représentent. Ces mesures exigent généralement que les conventions soient rédigées par écrit, que les parties à la convention soient indiquées, qu'elle soit signée par les représentants des parties, et que la date d'entrée en vigueur soit mentionnée. En fonction du système juridique, les conventions collectives peuvent être source de droit (régimes de droit civil) ou peuvent avoir les mêmes pouvoirs normatifs que les contrats de droit privé (régimes de droit commun). Les conventions collectives peuvent également devenir une source de droit, à travers des déclarations d'applicabilité générale.

En pratique, les dispositions d'une convention collective sont généralement incorporées dans les contrats de travail individuels, ou alors elles les modifient. Un principe de favorabilité existe généralement, selon lequelles mesures les plus favorables, aussi bien dans les contrats de travail que dans la convention collective s'appliqueront.

Dans les situations où de multiples conventions s'appliquent au même groupe de travailleurs, comme lorsqu'une convention nationale existe parallèlement à un accord industriel ou de branche, et à des conventions au niveau de l'entreprise, une hiérarchie est fréquemment définie - aussi bien dans la loi que dans les conventions collectives. La **figure 7.1** illustre la structure hiérarchique typique des conventions collectives. Le pouvoir réglementaire des conventions du niveau le plus bas peut être limité par les conventions du niveau le plus élevé, sauf dans les situations où les dispositions des conventions d'un niveau inférieur fournissent des conditions plus favorables pour les travailleurs.

Figure 7.1 Structure hiérarchique typique des conventions collectives



Dans certains pays, les conventions interprofessionnelles nationales définissent un cadre national pour la négociation au niveau d'une industrie ou d'une branche. Les conventions collectives conclues au niveau d'une industrie ou d'une branche laissent ainsi une certaine marge pour la mise en œuvre détaillée de mesures destinées à être négociées au niveau de l'entreprise/de l'établissement (par exemple, les conventions négociées par les comités d'entreprise). L'**encadré 7.2** fournit un exemple de mesures juridiques établissant une hiérarchie entre les conventions collectives au Sénégal, un pays avec un régime de droit civil.

Encadré 7.2 La hiérarchie des conventions au Sénégal

Dans le cas où une convention collective concernant une ou plusieurs branches d'activité déterminées a été conclue sur le plan national régional, les conventions collectives conclues sur le plan inférieur, régional ou local, adaptent cette convention ou certaines de ses dispositions aux conditions particulières de travail existant sur le plan inférieur. Elles peuvent prévoir des dispositions nouvelles et des clauses plus favorables aux travailleurs. (Art. L. 87)

Source: Loi n°97-17 du 1 décembre 1997 concernant le Code du travail.

Les conventions collectives peuvent être conclues pour une durée déterminée, ou pour une durée indéterminée avec clause de reconduction. Il est relativement commun que les conventions collectives incluent des conditions détaillées au sujet de leur dénonciation, expiration et renouvellement. Étant donné que les conventions collectives sont une source importante de réglementation, il est important qu'elles bénéficient d'une certaine prévisibilité et d'une certaine clarté au sujet de ce qu'il se passera lorsqu'une convention aura expiré. A ces fins, de nombreux pays insèrent des dispositions législatives qui obligent les parties à déclarer la durée d'applicabilité d'une convention (c'est-à-dire, pour une durée déterminée ou indéterminée); les procédures relatives à la dénonciation d'une convention collective; et les mesures pour la prolongation d'une convention qui a expiré mais dont la reconduction est sujette à négociation. Étant donné que la durée d'une convention collective dépend des parties concernées, ces dispositions doivent être le résultat d'un processus de consultation tripartite. L'**encadré 7.3** fournit un exemple des dispositions concernant la durée des conventions collectives en Belgique.



Exemple de pays:

Conventions collectives avec des dispositions sur la durée, l'expiration et le renouvellement

Encadré 7.3 Durée des conventions collectives en Belgique

En vertu de la loi sur les conventions collectives de travail et les commissions paritaires, la convention est conclue pour une durée déterminée, pour une durée indéterminée ou pour une durée déterminée avec clause de reconduction. Sauf clause contraire, la convention à durée indéterminée ou la convention à durée déterminée comportant une clause de reconduction doit être dénoncée par chacune des parties. La dénonciation partielle n'est permise que si la convention le prévoit expressément. La dénonciation se fait par écrit, à peine de nullité. (Art. 15)

La dénonciation d'une convention à durée indéterminée ou d'une convention à durée déterminée comportant une clause de reconduction doit être déposée au ministère de l'Emploi et du Travail. (Art.18)

L'objet, la date, la durée, le champ d'application et le lieu de dépôt d'une convention conclue au sein d'un organe paritaire sont publiés par la voie d'un avis au *Moniteur belge* (Journal officiel belge). Est, de même, publié par la voie d'un avis au Moniteur belge, la dénonciation d'une convention à durée indéterminée ou d'une convention à durée déterminée comportant une clause de reconduction. (Art.25)

Source: Loi du 5 décembre 1968 sur les conventions collectives de travail et commissions paritaires.

De nombreux pays prévoient également des mesures relatives aux droits et obligations du successeur, dans l'éventualité où une entreprise serait vendue, transférée, ou fusionnerait avec une autre entreprise. Ces dispositions exigent généralement que le nouvel employeur honore les conventions collectives en vigueur, et permette au syndicat signataire (ou à la coalition de syndicats) de conserver son rôle de représentation. Elles garantissent également que le nouvel employeur conserve les droits et les responsabilités de son prédécesseur vis-à-vis des travailleurs, comme cela est stipulé dans une convention collective. Des exceptions sont faites - par exemple, lorsque l'employé est membre d'un syndicat qui a conclu une convention collective en vigueur au sein de la nouvelle entreprise - cette dernière étant, dans ce cas, immédiatement applicable. Dans certains pays, si les conditions de travail d'une convention collective applicables à un nouvel employeur sont plus favorables que celles qui ont été énoncées dans la convention collective avec son prédécesseur, c'est la convention la plus favorable qui s'appliquera. L'**encadré 7.4** fournit un exemple des dispositions concernant les droits et les obligations des ayants droits en Indonésie.

Encadré 7.4 Droits et obligations des ayants droits en Indonésie

- (1) Suite à la dissolution d'un syndicat ou au transfert de propriété de l'entreprise [à une autre entreprise], la convention collective de travail en cours doit rester valable et effective jusqu'à son expiration.
- (2) Si une entreprise disposant d'une convention collective de travail fusionne avec une autre entreprise, disposant d'une autre convention collective de travail, alors la convention collective de travail la plus avantageuse pour les travailleurs/la main-d'œuvre devra s'appliquer à la nouvelle entreprise créée suite à la fusion.
- (3) Si une entreprise disposant d'une convention collective de travail fusionne avec une autre entreprise ne disposant pas d'une convention collective de travail, alors la convention collective de travail que possède la première, devra s'appliquer à l'entreprise issue de cette fusion, jusqu'à expiration de ladite convention collective de travail. (Art.131).

Source : Loi n° 13/2003 sur la main-d'œuvre.

Étendre la couverture des conventions collectives

L'un des avantages de la réglementation des termes et des conditions de travail à travers les conventions collectives est que celles-ci ont été négociées par des représentants mandatés par les organisations d'employeurs et de travailleurs. Elles sont ainsi plus susceptibles de refléter les conditions qui prédominent dans une entreprise, une branche ou une industrie.

Une approche adoptée par les autorités publiques dans des pays avec des conventions au niveau d'une branche ou d'une industrie, consiste à déclarer certaines dispositions ou l'ensemble des dispositions dans des conventions collectives comme ayant force obligatoire. Ces déclarations étendent la couverture des conventions collectives au-delà des organisations signataires, à toutes les entreprises et à tous les travailleurs d'une industrie, d'une branche, d'une profession et/ou d'un territoire.



Dispositions juridiques essentielles:

L'extension des conventions collectives

L'extension des conventions collectives peut-être une manière importante de promouvoir la négociation collective. Tout d'abord, cela définit un seuil et garantit que les employeurs parties à la négociation collective ne soient pas désavantagés vis-à-vis de ceux qui ne sont pas soumis aux dispositions d'une convention. Deuxièmement, cela étend la protection et les bénéfices de la convention collective à tous les travailleurs dans un secteur, y compris ceux qui se trouvent dans des conditions de travail vulnérables, comme les travailleurs temporaires et notamment les travailleurs avec des contrats à durée déterminée. Troisièmement, cela encourage l'adhésion aux organisations d'employeurs, étant donné qu'il est préférable d'avoir une influence sur les termes d'un contrat auquel ils seront liés.

La pratique de l'extension des conventions collectives est principalement en vigueur dans les pays pour lesquels la négociation collective prédomine au niveau des branches ou des industries. Des dispositions législatives définissent généralement un certain nombre de conditions pour une telle extension: la formulation préalable, de la part de l'une ou des deux parties, d'une demande d'extension de convention; la représentativité des parties à la Convention en relation à ceux pour qui elle serait rendue applicable; et la possibilité pour ceux à qui une convention sera rendue applicable, de fournir leurs observations préalablement à l'extension, conformément aux dispositions du paragraphe 5 (1) et (2) de la Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951.

Les critères pour l'extension des conventions collectives peuvent inclure des considérations d'intérêt public. Des mesures peuvent également être prises pour l'exemption de certaines ou de la totalité des dispositions appliquées, pour les entreprises qui sont confrontées à des difficultés ou selon un critère de taille spécifique. L'octroi d'une extension est généralement décerné par le ministère du Travail ou par une autorité similaire.



Normes internationales du travail:

Recommandation (n°91) sur les conventions collectives, 1951

Enregistrement, interprétation et respect

La notification de l'existence d'une convention collective aux travailleurs est le premier pas pour garantir le respect de ses dispositions. Certains pays confient cette tâche aux parties signataires. D'autres, publient un avis dans un journal officiel. La législation nationale demande parfois aux employeurs de garantir que les employés soient informés au sujet des conventions collectives qui les concernent.

Des mesures législatives peuvent également exiger l'enregistrement des conventions collectives, l'objectif étant de définir un registre des réglementations applicables. Heureusement, un système d'information élémentaire peut être créé, même lorsque les ressources financières et humaines sont limitées. Certains pays, généralement ceux soumis à des régimes de droit civil, exigent le dépôt d'une convention collective près l'administration du travail, afin d'examiner que ses dispositions ne soient pas en contradiction avec les normes minimales définies dans la législation existante. Un tel registre peut également s'avérer être un outil important pour l'inspection du travail qui réalise des inspections afin de contrôler la mise en œuvre de la législation et des

conventions collectives applicables, mais aussi pour les tribunaux. Dans l'examen des conventions collectives, les autorités publiques ont besoin de faire attention à ne pas altérer le contenu des conventions collectives. Toute réflexion, annulation ou interruption d'une convention collective par les autorités publiques est généralement considérée comme contraire au principe de la négociation collective libre et volontaire.

L'enregistrement des conventions collectives permet aux autorités publiques concernées de suivre les développements de la négociation collective, et peut faciliter l'analyse et la diffusion des informations qui concernent les ententes relatives à la négociation collective. Ces informations peuvent aider les employeurs et les syndicats dans la négociation, et elles représentent une caractéristique importante au niveau de la coordination des politiques salariales. Des informations fiables sur la négociation collective peuvent également aider les autorités publiques à encourager des relations professionnelles coopératives, en identifiant et en communiquant de bonnes pratiques. Les données administratives peuvent également aider les autorités publiques à déterminer le degré selon lequel des secteurs particuliers sont réglementés par la négociation collective, afin que les ressources puissent être ciblées sur des secteurs plus vulnérables, ou aucune négociation collective n'est en cours.

L'enregistrement des conventions collectives est également un moyen pour les autorités publiques d'être mieux préparées à faire face à des conflits qui proviendraient de l'interprétation ou de la non-application d'une convention collective. Comme nous l'avons vu dans le chapitre six, il est nécessaire de tenir compte - que ce soit dans les conventions collectives ou dans la législation - des procédures relatives à la résolution de ce type de conflit. Selon le système juridique, les questions relatives à l'interprétation peuvent être soumises à la conciliation, et lorsque cela échoue, à un arbitrage ou à un tribunal du travail. Dans de nombreux pays, les inspecteurs du travail jouent également un rôle important dans l'interprétation des conventions collectives et dans la sécurisation de l'application des dispositions réglementaires sur les salaires et sur les conditions de travail, et notamment des dispositions prévues par les conventions collectives. L'**encadré 7.5** examine le rôle des inspecteurs du travail à propos du respect des conventions collectives.

Encadré 7.5 Le rôle de l'inspection du travail et les conventions collectives

- La Convention (n°81) sur l'inspection du travail, 1947, et la Convention (n°129) sur l'inspection du travail (agriculture), 1969, intègrent l'application des dispositions légales relatives aux conditions de travail dans les fonctions de l'inspection du travail. Outre les lois et règlements, les termes "dispositions légales" incluent les conventions collectives. La mesure selon laquelle les conventions collectives sont applicables par les inspecteurs du travail dépend du mandat qui leur est juridiquement conféré.
- Les informations disponibles indiquent que la législation nationale de la plupart des pays de droit civil confère aux organisations de l'inspection du travail l'autorité pour faire appliquer les conventions collectives ou participer à leur application. Par exemple, la législation nationale d'un certain nombre de pays d'Amérique latine - comme la Bolivie, El Salvador, l'Équateur et le Paraguay - confère aux organisations de l'inspection du travail l'autorité pour appliquer et superviser les dispositions des conventions collectives. L'évaluation des dispositions des conventions collectives parallèlement à des visites d'inspection est également une caractéristique commune de l'inspection du travail européenne. Par exemple, en France, au Portugal et en Espagne, l'inspection du travail est chargée de contrôler et de superviser la mise en œuvre des normes législatives, et notamment des conventions collectives. L'inspection du travail d'un certain nombre de pays africains dispose également d'une autorité lui permettant de faire appliquer la législation et les conventions collectives par exemple au Bénin, au Burkina Faso et en Mauritanie. En vertu de la section 39 de la Loi ougandaise sur les conflits du travail (*Labour Disputes Act*), les termes d'une convention collective enregistrée font partie du contrat de travail d'un travailleur. Les contrats de travail sont à leur tour destinés à être appliqués par l'inspection du travail, conformément au droit du travail national (section 10 de la Loi du travail).



Normes internationales du travail:

Convention (n°94) sur les clauses de travail (contrats publics), 1949

Pour les autorités publiques, une autre manière importante de promouvoir le respect des conventions collectives est par les politiques des contrats publics. La Convention (n°94) sur les clauses de travail (contrats publics), 1949, prévoit l'inclusion de clauses dans les contrats publics, stipulant que les travailleurs concernés doivent avoir la garantie que les salaires (notamment les prestations salariales), les heures de travail et les autres conditions d'emploi ne seront pas moins favorables que les conditions établies pour un travail de même nature, que celles définies par les conventions collectives, les décisions arbitrales ou la législation nationale concernant la profession ou l'industrie intéressée de la même région (Article 2). L'**encadré 7.6** fournit un exemple de l'utilisation des clauses de travail en Suisse.

Encadré 7.6 Clauses de travail (contrats publics) en Suisse

En Suisse, les lois et réglementations de niveau inférieur sur les contrats publics aux niveaux national et sous-national contiennent généralement des clauses financières, selon lesquelles les sociétés sous contrats doivent respecter les conventions collectives – ou, en l'absence de telles conventions - proposer des salaires et des conditions de travail qui sont coutumières dans la localité. Les lois sur les contrats publics sont déterminées aussi bien au niveau national que cantonal.

Niveau national	Loi fédérale sur les passations de marchés publics (<i>Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen, BöB</i>) de 1994
	Ordonnance fédérale sur la passation de marchés publics (<i>Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen, VöB</i>) de 1995
Niveau cantonal	Accord intercantonal sur la passation de marchés publics (<i>Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen, IVöB</i>) de 1994

Lois régionales pour la passation de marchés publics, déterminées en autonomie par chacun des 26 cantons

Au niveau fédéral, l'article 7 de l'Ordonnance fédérale de 1995 sur la passation des marchés publics (*VöB*) déclare que les contrats publics devraient préféralement se référer à des conditions de travail telles qu'elles sont déterminées dans les conventions collectives localement applicables. En l'absence de conventions collectives, les contrats publics peuvent faire référence aux soi-disant «contrats types», qui sont des instruments réglementaires prescrivant un salaire minimum légal dans certains secteurs. Lorsqu'il n'existe aucun de ces deux instruments, il est demandé aux autorités publiques d'identifier les conditions de travail généralement offertes par les employeurs locaux pour les emplois en question, et de les utiliser en tant que critère de satisfaction, afin de pouvoir bénéficier d'un contrat public. Cela concerne les autorités publiques et les entreprises au niveau national, ce qui ne représente que 20 % de l'ensemble des passations de marchés publics.

La plus grande partie des marchés publics est réglementée par les lois régionales pour la passation de marchés publics, pour chacun des 26 cantons suisses. Ces dernières sont valables aussi bien pour les cantons eux-mêmes, que pour les municipalités présentes dans ces cantons respectifs, lesquelles représentent globalement 80 % des marchés publics suisses. La plupart des législations cantonales sur les passations de marché détermine que les entreprises sous contrats publics doivent respecter les conditions de base des conventions collectives. En l'absence de conventions collectives, le contrat public peut également se référer aux salaires minima statutaires, tels que définis dans les contrats de travail types, bien que ceux-ci n'existent que dans quelques secteurs et cantons. Lorsqu'aucune de ces conventions n'existe, la plupart des lois régionales pour la passation des marchés publics déterminent que les travailleurs sous contrats publics doivent percevoir les salaires qui sont les plus généralement appliqués, localement et dans la profession.

Source: Schulten, T.; Alsos, K.; Burgess, P.; Pedersen, K. 2010. *Pay and other social clauses in European public procurement: An overview on regulation and practices with a focus on Denmark, Germany, Norway, Switzerland and the United Kingdom* (Düsseldorf, WSI et Hand Böckler Stiftung).

NOTES

NOTES

Chapitre 8

Renforcer les capacités des négociateurs

Ce chapitre discute du rôle des autorités publiques dans l'appui des efforts mis en place par les partenaires sociaux pour former leurs négociateurs.

L'importance de la formation	76
Exemples de programme de renforcement des capacités	76
Syndicats	77
Organisations d'employeurs	78
Programmes de formation continue dans les universités	79
Programme parrainés par le gouvernement	80
Organisation internationale du Travail	80
Contacts de l'OIT	87

L'importance de la formation

La négociation collective est plus efficace lorsqu'elle est réalisée par des négociateurs compétents et bien informés. Ils doivent être familiers avec les sujets à l'ordre du jour, posséder de bonnes capacités de négociation, et comprendre le cadre dans lequel se situe la négociation collective. Ces compétences peuvent se développer avec l'expérience. L'éducation et la formation peuvent jouer un rôle important dans le développement des capacités des représentants syndicaux, des employeurs et des organisations d'employeurs pour qu'ils puissent négocier avec efficacité. Les syndicats et les organisations d'employeurs ont pour responsabilité première de garantir que leurs négociateurs reçoivent la formation nécessaire à cela. Les autorités publiques peuvent appuyer les efforts des partenaires sociaux pour fournir à leurs négociateurs des opportunités de formation comme l'envisage la Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981. (Voir l'**encadré 8.1**).

Encadré 8.1 Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981

«II. Moyens de promotion de la négociation collective

...

- 5. (1) Des mesures devraient être prises par les parties à la négociation collective pour que leurs négociateurs, à tous les niveaux, aient la possibilité de recevoir une formation appropriée.
- (2) Les pouvoirs publics pourraient, à la demande de celle-ci, fournir, pour cette formation, une assistance aux organisations de travailleurs et d'employeurs.
- (3) Le contenu et la surveillance des programmes en vue de cette formation devraient être déterminés par l'organisation appropriée de travailleurs ou d'employeurs intéressée.
- (4) Cette formation ne devrait pas porter atteinte aux droits des organisations de travailleurs et d'employeurs de choisir leurs propres représentants aux fins de la négociation collective.»
-

Source : Recommandation (n°163) sur la négociation collective, 1981, para. 5

Exemples de programme de renforcement des capacités

Bien qu'elle ait des caractéristiques communes avec d'autres types de négociation, la négociation collective est un type de négociation spécialisée - aussi bien en ce qui concerne son contenu que son processus. Les principaux sujets traités dans la formation relative à la négociation collective comprennent:

- la connaissance du contenu de la négociation collective (c'est-à-dire, les salaires, les accords sur la répartition du temps de travail, etc.) et du contexte dans lequel tenir compte des propositions soumises par l'autre partie (par exemple, les variations du coût de la vie, et des performances de l'industrie et/ou de l'entreprise);

- la connaissance du cadre réglementaire et institutionnel au sein duquel les négociations se déroulent, afin de comprendre les alternatives à un accord négocié, et le déroulement des étapes successives, au cas les négociations échoueraient;
- les capacités de négociation: les différents styles et approches, les différentes stratégies de négociation et la possibilité de s'exercer à travers les différentes phases de négociation, avec des jeux de rôle, en recevant de la part des formateurs des commentaires et des observations.

Une grande variété de programmes de renforcement des capacités est offerte par les syndicats, les organisations d'employeurs, les établissements d'enseignement supérieur, les organismes gouvernementaux et l'OIT. Tous s'efforcent de développer ce type de connaissances et de compétences.

Syndicats

De nombreux syndicats assurent des formations pour leur personnel, leurs cadres et leurs membres, sur des sujets comme les droits des travailleurs, les salaires et la négociation collective. Généralement, ils sont directement impliqués dans la conception des programmes, lesquels sont adaptés à la particularité de leurs propres besoins. Ces formations sont directement réalisées en interne, comme l'illustrent les exemples de programmes de formation du **tableau 8.1**.

Tableau 8.1 Exemples de programmes de formation syndicale en interne sur la négociation collective au Brésil et au Canada

PAYS ET SYNDICAT	PROGRAMMES
Centrale unique des travailleurs (<i>Central Única dos Trabalhadores - CUT</i> , Brésil)	<p>Le Programme de formation sur la négociation collective se concentre sur le renforcement des connaissances et le développement des capacités de négociation des dirigeants syndicaux à tous les niveaux du syndicat (syndicat local, fédération régionale et/ou confédération nationale). Le programme est structuré en quatre étapes (d'une durée de trois jours chacune). Ses principales thématiques sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Les structures syndicales au Brésil ✓ Les principes de la négociation collective ✓ Les méthodes et les types de négociation collective ✓ Des simulations de négociation collective
Union des travailleurs de la sidérurgie du Canada (<i>United Steelworkers of Canada - USW</i>)	<p>Négocier pour gagner:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire partie d'une équipe de négociation ✓ Déterminer les problématiques ✓ Communiquer avec les adhérents ✓ Capacités de négociation ✓ Langage contractuel ✓ Comment évaluer une équipe de négociation ✓ Programmes spécifiques sur la négociation des régimes de retraite et des changements sur le lieu de travail

Organisations d'employeurs

Les organisations d'employeurs sont également impliquées dans la formation destinée à leurs membres. L'objectif des programmes consiste à faire progresser les connaissances de leurs membres en ce qui concerne le cadre réglementaire et institutionnel au sein duquel se déroule la négociation collective, et à améliorer l'efficacité de leurs stratégies de négociation. Des exemples de ces programmes sont présentés dans le **tableau 8.2**.

Tableau 8.2 Exemples de programmes de formation pour les employeurs en Irlande et aux Philippines

PAYS ET ORGANISATION D'EMPLOYEURS	PROGRAMMES
Confédération des employeurs des Philippines (ECOP)	<p>Le Programme sur les fondamentaux de la négociation collective (<i>Essentials of Collective Bargaining Programme</i>) a l'objectif de fournir à ses participants des connaissances réglementaires sur les principaux éléments relatifs au processus de négociation d'une convention collective, de sa préparation, en passant par sa négociation et son administration. Il est destiné aux dirigeants, responsables, superviseurs, et aux praticiens des RH participant à la négociation collective. Les principaux thèmes du programme sont:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Les concepts et principes essentiels de la négociation collective✓ Le cadre politique et réglementaire✓ Comprendre les conflits✓ La négociation de sortie de conflit: stratégies, processus et techniques; identifier des besoins communes
Confédération de l'industrie et des employeurs irlandais (IBEC)	<p>Le Programme de certification en relations professionnelles (<i>Certificate in Industrial Relations Programme</i>) a pour objectif de donner aux dirigeants/cadres une compréhension des principes et concepts essentiels des relations professionnelles, et de leur fournir des capacités pour négocier, tout en comprenant le contexte juridique et institutionnel des relations professionnelles dans le pays. Le contenu est structuré en deux modules:</p> <p>Module 1: Relations professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Introduction aux systèmes irlandais des relations professionnelles✓ Capacités de négociation✓ Capacités de communication✓ Gestion du changement au sein des organisations✓ Relations professionnelles✓ Législation du travail <p>Module 2: Préparation d'une proposition</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Rédiger et préparer une proposition

Programmes de formation continue dans les universités

Les institutions académiques telles que les universités proposent souvent des programmes de formation continue destinés aux praticiens de la négociation collective. Les employeurs, les organisations d'employeurs et les syndicats encouragent fréquemment leur personnel à participer aux programmes relatifs à la négociation, proposés par les départements universitaires spécialisés dans les études sociales où les relations professionnelles. Des exemples de programmes de ce type, proposés par les universités sont fournis dans le **tableau 8.3**.

Tableau 8.3 Programmes de formation continue sur la négociation collective dans trois universités

	ÉCOLE DES RELATIONS DE TRAVAIL ET DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DE L'UNIVERSITÉ DES PHILIPPINES	INSTITUT DE TECHNOLOGIE DU MASSACHUSETTS, CAMBRIDGE, ÉTATS-UNIS	UNIVERSITÉ D'AFRIQUE DU SUD
Durée	Trois jours, quatre fois par an	Deux jours	Six mois
Public	Cadres, superviseurs, responsables syndicaux, universitaires, membres de coopératives et autres organisations	Cadres Hauts responsables syndicaux	Directeurs des ressources humaines, superviseurs et praticiens, praticiens des relations professionnelles, représentants syndicaux
Principaux sujets	Législations du travail et jurisprudence	Négocier les conventions de travail	Gestion des relations professionnelles: Une perspective macro et micro
Quels sont les thématiques abordées?	<ul style="list-style-type: none">✓ Aperçu de la législation du travail et sociale✓ Droits des travailleurs et prérogatives managériales✓ Relation employeur-employé✓ Normes du travail✓ Licenciement✓ Organisations syndicales et questions de représentation✓ Négociation collective✓ Pratiques de travail déloyales✓ Grèves, manifestations et lock-out✓ Résolution des conflits du travail	<ul style="list-style-type: none">✓ Relations travailleurs-employeurs dans une économie mondialisé✓ Négociation fondée sur les intérêts et négociations stratégiques✓ Cinq principales phases<ul style="list-style-type: none">- Préparation- Choix du mode de négociation- Ouverture et exploration- Se focaliser et se mettre d'accord- Mise en œuvre et appui✓ Partenariats stratégiques✓ Conception et mise en œuvre de nouvelles approches	<ul style="list-style-type: none">✓ Contexte des relations professionnelles✓ Cadre formel régissant les relations professionnelles en Afrique du Sud✓ Aspects informels des dynamiques des relations professionnelles✓ La formulation, la structuration et la mise en œuvre d'une stratégie✓ Gestion des conflits✓ Négociation collective✓ Conventions collectives✓ Gestion des grèves✓ Structures et procédures relatives au lieu de travail✓ Communication✓ Processus et dynamiques de groupe✓ Participation des travailleurs✓ Investissement social✓ Contrôle de qualité dans les relations professionnelles
Format	<ul style="list-style-type: none">✓ Cours magistraux✓ Analyse des décisions de la Cour suprême au sujet de problématiques liées au travail	<ul style="list-style-type: none">✓ Cours magistraux✓ Simulations approfondies	<ul style="list-style-type: none">✓ Guides d'étude fourni à l'inscription✓ Lettres à vocation pédagogique

Programmes parrainés par le gouvernement

Dans un certain nombre de pays, les ministères du Travail ou les agences publiques fournissent toute une série de services consultatifs de renforcement des capacités, visant à prévenir les conflits du travail et à améliorer le climat des relations professionnelles. Ces services sont rendus disponibles à la demande des syndicats, des employeurs et des organisations d'employeurs. L'**encadré 8.2** montre l'exemple d'une formation aux capacités de négociation proposée par le *Conciliation and Arbitration Service* (ACAS) au Royaume-Uni.

Encadré 8.2 Les ateliers de l'ACAS sur les capacités de négociation

Le Service de conseils, de conciliation et d'arbitrage (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service - ACAS*) est un organisme public indépendant créé par le gouvernement du Royaume-Uni pour développer les capacités des organisations et améliorer la vie professionnelle, à travers la promotion et la facilitation de pratiques de relations professionnelles fortes. Parmi les différents services offerts, l'ACAS fournit des formations relatives aux capacités de négociation. Ces ateliers de formation aident les participants à comprendre les styles de négociation, à être sensibilisés aux capacités de négociation, à comprendre le travail d'équipe dans les négociations, et à améliorer leur compréhension des stratégies de négociation. Les principales thématiques du programme comprennent:

- ✓ La différence entre la consultation et la négociation
- ✓ Les théories de la négociation
- ✓ Les principales étapes pour parvenir à un accord
- ✓ Les facteurs et les compétences qui contribuent à la réussite d'une négociation
- ✓ Une appréciation des bénéfices des modèles de négociation fondés sur les intérêts
- ✓ Décider quel style adopter

Source: Site web de l'ACAS: <http://www.acas.org.uk>

Organisation internationale du Travail

L'OIT pourvoit à la formation et au renforcement des capacités de ses mandants, afin de promouvoir et de renforcer le dialogue social et la négociation collective. Cela vise à renforcer les capacités des organisations d'employeurs, des syndicats et/ou des gouvernements. La formation et le renforcement des capacités peuvent être fournis par ACT/EMP, ACTRAV, les départements techniques de l'OIT et les bureaux de pays, ou par le Centre international de formation de l'OIT (CIF-OIT).

Renforcer les capacités des organisations d'employeurs

Le **Bureau des activités pour les employeurs** de l'OIT est une unité spécialisée du Bureau international du Travail. Sa mission consiste à entretenir des relations étroites et directes avec les organisations d'employeurs dans les États membres, de mettre les ressources de l'OIT à leur disposition, et d'informer régulièrement l'OIT de leurs avis, préoccupations et priorités. ACT/EMP s'efforce de promouvoir le bon fonctionnement

des organisations d'employeurs, qui sont essentielles à plusieurs égards: création d'un environnement propice à des entreprises compétitives et durables; bonne gouvernance; stabilité politique et sociale; démocratie et développement socioéconomique. ACT/EMP aide les organisations d'employeurs à former des organisations fortes, indépendantes et représentatives, aptes à répondre aux besoins de leurs adhérents et à relever les défis auxquels elles sont confrontées.

Deux formations **ACT/EMP** visent particulièrement à appuyer le dialogue social et le développement des capacités de négociation:

- Employeurs et dialogue social: Cette formation, d'une durée de quatre jours, permet la compréhension des processus de dialogue social et des tendances actuelles des relations professionnelles à travers le monde. Elle forme également les participants aux méthodes et aux techniques de négociation.
- Capacités de négociation pour les employeurs: Cette formation, d'une durée de trois jours, se concentre sur l'amélioration des capacités de négociation, en partant d'une négociation positionnelle pour arriver à une négociation fondée sur les intérêts, ainsi que sur un apprentissage pratique pour devenir de meilleurs négociateurs. Elle prévoit également un programme de formation des formateurs.

L'**encadré 8.3** propose l'exemple d'un guide à la négociation collective stratégique, développé à travers un projet commun d'ACT/EMP et de l'Organisation internationale des employeurs (OIE).

Encadré 8.3 Négociation collective stratégique: Une introduction pour les employeurs

Ce guide fournit une introduction de base à la négociation collective. Il tente de fournir des conseils pratiques et des idées aux employeurs, aussi bien à ceux qui participent à leur première négociation, que ceux qui cherchent à en savoir plus sur le processus de la négociation collective. Il contient un certain nombre d'idées et d'approches pratiques, reflétant les meilleures pratiques et les expériences acquises à travers un certain nombre de systèmes de négociation collective et de systèmes nationaux.

Le guide est destiné à appuyer le Programme de formation à la négociation collective stratégique, appliqué dans la région de l'Asie, en septembre 2009. Le guide et les supports de formation ont été conçus pour fonctionner ensemble, dans le cadre d'un outil intégré de formation. Le guide fournit de nombreuses informations sur les idées et les concepts introduits dans le programme de formation, afin que les employeurs puissent ensuite les rapporter sur leur lieu de travail.

Le guide est organisé en six modules:

- ✓ Introduction à la négociation collective
- ✓ Négociation collective stratégique
- ✓ Législation
- ✓ Négociation
- ✓ Rédaction des conventions collectives
- ✓ Mise en œuvre, évaluation et renégociation

Source: Organisation internationale des employeurs (OIE) et Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT. 2009. *Strategic Collective bargaining: An introduction for employers* (Genève, OIT).
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/meetingdocument/wcms_304046.pdf

Renforcer les capacités des organisations syndicales

Le **Bureau des activités pour les travailleurs de l'OIT** est une unité spécialisée du Bureau international du Travail qui travaille étroitement avec les organisations syndicales, à travers le monde entier. ACTRAV s'attache à appuyer les syndicats, pour renforcer leur influence et faire progresser les droits des travailleurs, à travers un certain nombre d'activités qui incluent les programmes de formation à la négociation collective et au dialogue social. Beaucoup de ces activités sont réalisées par le CIF-OIT.

ACTRAV offre deux formations exhaustives destinées à améliorer les capacités techniques des syndicalistes, afin qu'ils puissent participer aux processus de décision et renforcer leurs capacités de négociation. Ces formations sont également destinées à renforcer les capacités des responsables et du personnel des syndicats, afin qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation dans leurs propres syndicats.

- Analyse économique et financière des entreprises pour la négociation collective (quatre semaines): Cette formation donne aux participants - à savoir des négociateurs, des conseillers techniques, des chercheurs ou des formateurs - la possibilité d'apprendre comment sécuriser, sélectionner et analyser des informations économiques et financières pour développer leurs capacités de négociation collective au niveau de l'entreprise.
- Négociation collective (cinq semaines): Cette formation a été élaborée pour satisfaire les besoins des négociateurs, éducateurs ou formateurs qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de négociation collective dans leurs organisations. Elle aborde de nombreux sujets, notamment le rôle et les niveaux de la négociation collective, les techniques de négociation collective et le contenu des conventions collectives.

ACTRAV appuie également des formations par l'intermédiaire de **l'Université mondiale du travail (GLU)**. La GLU (www.global-labour-university.org) a été initiée par le Bureau des activités pour les travailleurs en 2004, afin de renforcer la coopération entre les syndicats et les institutions universitaires. Ce réseau international propose des programmes universitaires sur mesure pour les syndicalistes, notamment avec des modules sur les droits et principes fondamentaux au travail, la négociation collective et les stratégies syndicales à mettre en œuvre avec les sociétés multinationales. Récemment, la GLU a lancé une nouvelle formation à distance, d'une durée de six semaines, sur les droits des travailleurs dans une économie mondiale. Cette formation fournit des connaissances et des compétences pratiques visant à promouvoir les droits des travailleurs à travers le monde, et notamment le droit à la négociation collective. Ce cours est ouvert à tout le monde, et il est possible d'y accéder à distance, quel que soit le lieu de résidence des participants. Il crée une communauté composée de milliers de syndicalistes qui, ensemble, peuvent étudier et discuter des défis relatifs à une représentation effective des travailleurs dans une économie mondiale.

L'**encadré 8.4** propose l'exemple d'un manuel développé par le Programme des activités pour les travailleurs du CIF-OIT, dans le cadre de la Commission européenne (CE), à travers la coopération CE-OIT concernant le dialogue social et les relations professionnelles, mise en œuvre en 2011-2012.

Encadré 8.4 Manuel syndical sur les zones franches d'exportation (ZFE)

Ce manuel fournit un aperçu exhaustif des défis rencontrés pour les travailleurs qui souhaitent s'organiser et négocier collectivement dans les zones franches d'exportation. Les ZFE sont au centre de nombreux réseaux de production qui opèrent à l'échelle mondiale. Des millions de travailleurs, principalement des femmes, exercent une activité dans ces zones spéciales qui proposent un traitement préférentiel pour les investisseurs mondiaux, tout en négligeant les droits fondamentaux des travailleurs. Le manuel reflète l'expérience de nombreux syndicalistes qui essaient d'organiser les travailleurs dans les ZFE. Il explique quelles sont les normes de l'OIT les plus pertinentes et quelle est la jurisprudence de l'OIT en matière de droit d'organisation, de négociation, et lorsque que cela est nécessaire, de grève. Le manuel montre comment les syndicats peuvent utiliser les instruments de l'OIT et ses systèmes de contrôle, ainsi que d'autres instruments internationaux comme les Principes directeurs de l'OCDE ou le Pacte mondial, mais aussi les accords-cadres internationaux, négociés entre les entreprises multinationales et les fédérations syndicales mondiales, afin de garantir les droits à la négociation collective dans les ZFE.

Le manuel traite les principaux domaines permettant de faire face au déficit de travail décent dans les ZFE:

- ✓ Chiffres et données
- ✓ Profil des travailleurs
- ✓ Conditions de travail
- ✓ Engagement syndical dans les débats sur les politiques
- ✓ Stratégies d'organisation
- ✓ Négociation collective
- ✓ Mécanismes internationaux pour la défense et la promotion des droits des travailleurs des ZFE

Source: Bureau des activités pour les travailleurs de l'OIT, 2014. *Manuel syndical sur les zones franches d'exportation* (Genève, OIT). http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_393009.pdf

Renforcer la capacité des partenaires sociaux et des administrations du travail pour asseoir ou revitaliser la négociation collective

L'OIT propose également des formations et un renforcement des capacités afin d'aider les partenaires sociaux et les administrations du travail à promouvoir la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, et ainsi, à asseoir ou revitaliser les cadres institutionnels. Cela accompagne fréquemment des conseils en matière de politiques et une assistance technique aux pays, et peut également être réalisé dans le contexte d'un programme de coopération technique.

- **L'encadré 8.5** propose l'exemple d'une formation sur la liberté syndicale et les droits à la négociation collective, réalisée par des inspecteurs du travail visitant des exploitations agricoles dans la région du Cap occidental, en Afrique du Sud.
- **L'encadré 8.6** illustre un exemple de renforcement des capacités de négociation des partenaires sociaux dans le contexte d'une assistance technique apportée au Rwanda, afin de promouvoir la négociation collective.
- **L'encadré 8.7** fournit l'exemple d'une formation de formateurs, concernant les cadres réglementaires et les processus stratégiques, dans le cadre d'un projet de coopération technique sur les droits et principes fondamentaux au travail en Colombie.

Encadré 8.5 Formation des inspecteurs du travail pour promouvoir et protéger la liberté syndicale et les droits à la négociation collective dans le secteur rural

Les inspecteurs du travail ont un rôle clé à jouer dans la promotion et la protection des droits à la liberté syndicale et à la négociation collective dans le secteur rural. En 2013, l'OIT a réalisé des formations pour les inspecteurs du travail qui effectuaient des visites d'inspection dans la région du Cap occidental, en Afrique du Sud. Cette formation pilote a permis le développement d'un manuel de l'OIT. La formation traitait les points suivants:

- ✓ Compréhension des normes et des principes de l'OIT sur la liberté d'association, la négociation collective et les travailleurs ruraux
- ✓ Compréhension de la législation et des pratiques nationales
- ✓ Préparation des visites dans les exploitations agricoles
- ✓ Visites sur le terrain: aller au fond des choses
- ✓ Action corrective et conseils pratiques

La formation a aidé au développement des capacités de compréhension des participants au sujet du type d'informations à collecter, de la formulation des questions, et de la manière d'interroger les employeurs et les travailleurs afin d'obtenir les informations nécessaires pour procéder à des évaluations de conformité et envisager la possibilité d'une action corrective.

Source: Département des normes internationales du travail de l'OIT. 2014. *Freedom of association and labour inspection in rural areas: A trainers's handbook* (Genève, OIT)

Encadré 8.6 Promouvoir la négociation collective au Rwanda

En 2014 et 2015, l'OIT a apporté une assistance technique pour appuyer les efforts des mandants tripartites au Rwanda, afin de revitaliser et de renforcer les mécanismes de la négociation collective. Les mandants ont développé une stratégie pour promouvoir la négociation collective, laquelle comportait principalement les composantes suivantes:

- ✓ Amendement de la législation du travail conformément aux normes internationales du travail
- ✓ Développement d'un code de conduite pour le dialogue social et la négociation collective
- ✓ Sensibilisation au rôle de la négociation collective
- ✓ Négociation pilote multipartite entre les employeurs des secteurs identifiés
- ✓ Développement et renforcement des capacités des partenaires sociaux afin qu'ils puissent effectivement s'engager dans la négociation collective

L'OIT a assisté les mandants dans la mise en œuvre de la stratégie, et dispensé une formation conjointe sur les capacités de négociation entre les syndicats et les dirigeants (voir l'**encadré 8.8**), pour les partenaires sociaux opérant dans les secteurs de la construction et du thé. La formation a été suivie par les représentants des fédérations syndicales des secteurs de la construction et du thé (SECOMA et STAVER), de la Confédération syndicale des travailleurs du Rwanda (CESTRAR), du Conseil national des organisations syndicales libres du Rwanda (SOSYLI), de la Fédération rwandaise du secteur privé (PSF) et de certaines entreprises indépendantes, mais aussi par des représentants du gouvernement.

L'atelier de formation, d'une durée de trois jours, a proposé aux participants une introduction générale au dialogue social et aux normes internationales du travail, mais aussi à des connaissances sur le processus et les capacités de négociation.

Le processus de négociation	Compétences de négociation
Différentes approches de la négociation	Comportement des négociateurs efficaces
Le dilemme du négociateur	Efficacité d'écoute, paraphrases et reformulation
Coûts et bénéfices des différents styles négociation	Distinction entre les positions et les besoins Travailler avec les intérêts et les besoins
Comment maximiser les gains mutuels et obtenir des résultats optimaux?	Caractéristiques du langage utilisé: Négociations positionnelles / négociations fondées sur les besoins
La signification des alternatives à un accord négocié	Négocier avec des personnes difficiles
Préparation des négociations	Comment parvenir à un éventuel accord, à générer des options et faire réfléchir le groupe?

La formation comportait une série de présentations, d'exercices pratiques, d'études de cas et de jeux de rôle.

Encadré 8.7 Formation de formateurs sur la négociation collective en Colombie

En 2014, un projet de coopération technique de l'OIT sur «les droits fondamentaux au travail en Colombie» a permis la réalisation d'un programme de formation intensive pour des formateurs. La formation a été élaborée avec l'appui d'un groupe consultatif composé de spécialistes techniques de l'OIT, de formateurs professionnels, de responsables syndicaux et d'experts locaux. Le programme a commencé avec un module sur le cadre législatif de la négociation collective, pour terminer avec un module sur les processus stratégiques.

Module 1 Cadre législatif	Module 2 Processus stratégiques		
Objectifs	Objectifs		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcer la compréhension des syndicats au sujet des aspects constitutionnels et réglementaires des droits à la liberté syndicale et à la négociation collective. ✓ Fournir aux syndicats des informations actualisées au sujet de la récente jurisprudence de la Cour constitutionnelle et de la Cour suprême, en matière de droits à la liberté syndicale. ✓ Analyser les conclusions et recommandations des mécanismes de contrôle de l'OIT, au sujet des droits à la liberté d'association et à la négociation collective. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doter les syndicats d'outils de planification pour concevoir et mettre en œuvre des programmes de négociation qui puissent satisfaire les intérêts et les besoins de leurs membres. ✓ Renforcer la compréhension des syndicats au sujet de techniques de négociation modernes et de styles de communication efficaces. 		
Partie I	Partie II	Partie I	Partie II
(a) Normes internationales du travail (b) Cadre constitutionnel (c) Mécanismes de contrôle de l'OIT (d) Cadres réglementaires sur les relations entre syndicats et direction, et résolution des conflits (e) Situation de la négociation collective en Colombie	(d) Dispositions législatives pour la négociation collective (e) Mécanismes de résolution des conflits (f) Exigences administratives	(a) Planification des processus de négociation collective (b) Identification des sujets et des problématiques de la négociation collective	(c) Techniques et capacités de négociation (d) Efficacité de la communication (e) Administration des conventions collectives

- La méthodologie de formation visait à offrir un appui aux formateurs, afin qu'ils puissent aider les syndicalistes à mettre en pratique leurs connaissances juridiques, maîtriser chaque étape du processus de négociation collective, et acquérir un ensemble de compétences multidisciplinaires et modernes pour une planification stratégique, une négociation et une communication efficaces. Le programme prévoyait des cours magistraux, des exercices pratiques, des études de cas et des jeux de rôle.

Le Centre international de formation de l'OIT (Turin, Italie)

Ce Centre, créé par l'OIT et le gouvernement italien en 1965, propose des formations destinées au développement des capacités institutionnelles. L'un des domaines d'expertise du CIF-OIT est celui du dialogue social et des relations professionnelles. Le CIF OIT propose des formations relatives aux capacités de négociation des syndicats et des dirigeants, afin de développer les capacités des négociateurs (voir l'[encadré 8.8](#)).

Encadré 8.8 Techniques de négociation pour le monde du travail

- Le cours a pour objectif de développer la capacité et la connaissance des participants en matière de négociation sur les questions liées au monde du travail et ainsi qu'ils parviennent à des résultats satisfaisants pour leurs organisations. Le cours est structuré autour des thématiques suivantes:
 - La nature du conflit, l'approche et les différents processus de gestion du conflit:
 - ✓ Les obstacles à la négociation efficace
 - ✓ Les éventuels résultats de la négociation
 - ✓ Les facteurs qui influencent les résultats de la négociation
 - ✓ Confrontation ou gains mutuels?
 - ✓ Comment maximiser les gains mutuels des parties?
 - ✓ Le dilemme du négociateur
 - ✓ Comment préparer la négociation de gains mutuels?
 - ✓ Comment mettre en place une négociation fondée sur des gains mutuels?
 - ✓ Le comportement des négociateurs efficaces
 - ✓ Les interfaces dans le processus de négociation
 - ✓ Capacités d'écoute, reformulation, sauver la face, gérer sa colère et ses émotions
 - ✓ La dimension genre dans la négociation
 - ✓ Le cadre réglementaire de l'OIT pour le dialogue social: Conventions et Recommandations de l'OIT
 - La durée des formations du CIF-OIT sur les techniques de négociation varie de trois jours pour une formation de base, à cinq jours pour une formation plus avancée. Des formations de formateurs sont également disponibles.
 - Ces cours sont disponibles en anglais, français, russe, espagnol et arabe.

Source: Site web du CIF-OIT: <http://www.itcilo.org/fr>

Contacts de l'OIT

Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP)

📞 Tel: +41 (0) 22 799 7748

📠 Fax: +41 (0) 22 799 8948

✉ actemp@ilo.org

🌐 www.ilo.org/actemp

Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV)

📞 Tel: +41 (0) 22 799 7021

📠 Fax: +41 (0) 22 799 6570

✉ actrav@ilo.org

🌐 www.ilo.org/actrav

Service des principes et droits fondamentaux au travail (FPRW)

📞 Tel: +41 (0) 22 799 8181

📠 Fax: +41 (0) 22 799 8771

✉ fprw@ilo.org

🌐 www.ilo.org/fundamentals

Service des marchés du travail inclusif, des relations professionnelles et des conditions de travail (INWORK)

📞 Tel: +41 (0) 22 799 6754

📠 Fax: +41 (0) 22 799 8451

✉ inwork@ilo.org

🌐 www.ilo.org/collectivebargaining

Département des normes internationales du travail (NORMES)

📞 Tel: +41 (0) 22 799 7155

📠 Fax: +41 (0) 22 799 6771

✉ normes@ilo.org

🌐 www.ilo.org/normes

Centre international de formation de l'OIT (CIFOIT)

📞 Tel: +39 (0) 11 693 6111

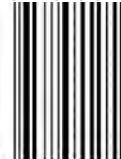
📠 Fax: +39 (0) 11 663 8842

✉ communications@itcilo.org

🌐 www.itcilo.org

NOTES

ISBN 978-92-2-231054-8



9 789222 310548



Chapitre 2

Déclarations de l'OIT: Déclarations tripartites de l'OIT se référant à la négociation collective [RETOUR RAPIDE](#) ↵

- 📄 [Déclaration concernant les buts et objectifs de l'Organisation internationale du Travail \(Déclaration de Philadelphie, \(1944\)\)](#)
- 📄 [Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail \(1998\)](#)
- 📄 [Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable \(2008\)](#)
- 📄 [Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale \(1977\)](#)

Conventions et Recommandations de l'OIT concernant la négociation collective

[RETOUR RAPIDE](#) ↵

Conventions de l'OIT

- 📄 [Convention \(n° 87\) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical](#)
- 📄 [Convention \(n° 94\) sur les clauses de travail \(contrats publics\)](#)
- 📄 [Convention \(n° 98\) sur le droit d'organisation et de négociation collective](#)
- 📄 [Convention \(n° 110\) sur les plantations](#)
- 📄 [Convention \(n° 150\) sur l'administration du travail](#)
- 📄 [Convention \(n° 151\) sur les relations de travail dans la fonction publique](#)
- 📄 [Convention \(n° 154\) sur la négociation collective](#)

Recommandations de l'OIT

- 📄 [Recommandation \(n° 84\) sur les clauses de travail \(contrats publics\)](#)
- 📄 [Recommandation \(n° 91\) sur les conventions collectives](#)
- 📄 [Recommandation \(n° 92\) sur la conciliation et l'arbitrage volontaires](#)
- 📄 [Recommandation \(n° 158\) sur l'administration du travail](#)
- 📄 [Recommandation \(n° 159\) sur les relations de travail dans la fonction publique](#)
- 📄 [Recommandation \(n° 163\) sur la négociation collective](#)
- 📄 [Recommandation \(n° 198\) sur la relation de travail](#)

Protocoles de l'OIT

- 📄 [Protocole \(n° 110\) de 1982 relatif à la convention sur les plantations](#)

Chapitre 3

Exemple de pays: Politiques visant à promouvoir la négociation collective

[RETOUR RAPIDE](#) ↵

- 📄 [Argentine: plan pour l'emploi \(2014\) \(en anglais\)](#)
- 📄 [Chili: politique gouvernementale pour l'emploi 2014-2018 \(en espagnol\)](#)
- 📄 [Allemagne: loi de renforcement de l'autonomie en matière de négociation collective \(2014\) \(en anglais\)](#)

Chapitre 4

Exemple de pays: Accords de reconnaissance

[RETOUR RAPIDE](#) ↵

- 📄 [Afrique du Sud: accord de reconnaissance entre le SATAWU, l'UTATU et Autopax Passenger Service \(en anglais\)](#)
- 📄 [Royaume-Uni: accord de reconnaissance entre l'UNISON, UNITE, l'UCU et l'Université de Cardiff \(en anglais\)](#)
- 📄 [United Kingdom: Recognition and Procedure agreement – York St John University and University and College Union \(en anglais\)](#)

Exemple de pays: Code de pratiques et orientations en matière de reconnaissance

[RETOUR RAPIDE](#) ↵

- 📄 [ACAS: lignes directrices sur les accords de reconnaissance \(en anglais\)](#)
- 📄 [Botswana: code de bonnes pratiques \(Art. 5\) \(en anglais\)](#)
- 📄 [Lesotho: code de bonnes pratiques \(2003, Art.3 24 & 25\) \(en anglais\)](#)
- 📄 [UNISON: guide sur la négociation des accords de reconnaissance \(en anglais\)](#)

- [!\[\]\(f310cb2490c75a083d3a9cd93f082466_img.jpg\) Maroc: relations professionnelles et négociation collective \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(eae52bf871feb063c78b908eb96e9a80_img.jpg\) Philippines: relations professionnelles et négociation collective \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(ed60634b895fabc6165dd296067375f7_img.jpg\) Uruguay: relations professionnelles 2005-2008 \(en anglais\)](#)

Dispositions juridiques essentielles: Conseils des salaires, unités de négociation

- [!\[\]\(26d328af46ce23f47530f197ea4cc430_img.jpg\) Afrique du Sud: loi sur les relations professionnelles \(1995, parties C & D\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(dae45a2d5296b3700ca1ad8cf290831f_img.jpg\) Niger: loi n° 2012-45 \(Art. 242\)](#)
- [!\[\]\(82432b7afade45f8c41f916871748071_img.jpg\) Togo: loi n° 2006-010 portant code du travail \(Art.102\)](#)
- [!\[\]\(df77207ba0019a5d0033aa13c26d280f_img.jpg\) Uruguay: loi n° 18508 sur la convention collective dans le contexte des relations professionnelles dans le secteur public \(Art.11-13\) \(en espagnol\)](#)

Exemple de pays: Conventions collectives

- [!\[\]\(71f3159ab4117a1394ce4dba0109e6f9_img.jpg\) Afrique du Sud: accord d'entreprise \(manufacture\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(d1e7998224749c07c19f425f5c9adfcf_img.jpg\) El Salvador \(Company agreement, manufacturing\) \(en espagnol\)](#)
- [!\[\]\(7e65385ec4d87b99b2bd2491b8ccac7c_img.jpg\) Australie: accord régional \(fonction publique\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(735429afe15ce469cd427ffc32d521c9_img.jpg\) Belgique: accord interprofessionnel \(travail temporaire et intérimaire\) – convention collective de travail n° 108 du 16 juillet 2013, conclue au sein du Conseil national du Travail, relative au travail temporaire et intérimaire](#)
- [!\[\]\(6270ab6fffdfa2036c69e3e2f661666b_img.jpg\) Brazil \(Sectoral Agreement, Spining and Weaving Industries\) \(en espagnol\)](#)
- [!\[\]\(32f8937be256d3aba66a2c9989723b36_img.jpg\) Cambodge: accord d'entreprise \(transports aériens\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(86e4a00dbf321ec06d04366e15c6c504_img.jpg\) Costa Rica: accord régional \(fonction publique\) \(en espagnol\)](#)
- [!\[\]\(f5cd23e8f739cd026fb64b8c1e7ab3ca_img.jpg\) Ghana: accord d'entreprise \(agriculture\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(2820be00cabacf54e2ee3914bc02f8d0_img.jpg\) Italie: accord sectoriel \(travailleurs domestiques\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(1a328519065a648c849d21e889627e92_img.jpg\) Jordanie: accord sectoriel \(habillement\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(f54907a5b44c86fe633316544f9237f9_img.jpg\) Malte: accord sectoriel \(fonction publique\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(36be2a5fda0d650953e0a11cc6e78973_img.jpg\) Norvège: accord sectoriel \(services\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(2a2d7768ef63282196f7d1ad8f989039_img.jpg\) Tanzanie: accord d'entreprise \(construction\) \(en anglais\)](#)

Chapitre 5

Dispositions juridiques essentielles: Négocier en bonne foi

- [!\[\]\(a4cea53b5b2cfe9644c06d856f125489_img.jpg\) Australie: loi sur les relations de travail équitables \(2009, section 228\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(f4b14c14e64f595114e3e4fff5939860_img.jpg\) Canada: Code du travail \(tel que modifié en 2015, point 50\)](#)
- [!\[\]\(cd6a9a2a087763950d553feb5c1b56a4_img.jpg\) Maurice: loi sur les relations d'emploi \(2008, sections 112-117\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(23a9a80a33b98814f02eb4bf370804b7_img.jpg\) Philippines: Code du travail \(1974, Art. 252\) \(en anglais\)](#)

Exemple de pays: Publier des informations fiables

- [!\[\]\(b424049650e4f50339c01b2f643fac34_img.jpg\) Afrique du Sud: rapport annuel du Conseil national du développement économique et du travail \(NEDLAC\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(8d6cb4d39a675cd44d160c1aa6c0e7b8_img.jpg\) Afrique du Sud: rapport annuel sur le marché du travail et la négociation collective \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(e9a20a055e4be5e4aad582f0539c42f9_img.jpg\) Productivity Statistics of Japan Productivity Center](#)
- [!\[\]\(7190b7611b50f3de37d02e867102b921_img.jpg\) Philippines: rapport annuel de la Commission nationale sur les salaires et la productivité \(2014\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(f5d2936e8e1eb2f1700d67a3958e113e_img.jpg\) Philippines: statistiques du ministère du Travail \(syndicats et conventions collectives\) \(en anglais\)](#)
- [!\[\]\(67276ef84d676722f99e6605117a471d_img.jpg\) Suède: Bureau du médiateur national – Situation des salaires et de l'emploi \(en anglais\)](#)



Dispositions juridiques essentielles: Partage d'informations significatives aux fins de la négociation collective

[RETOUR RAPIDE](#)

- Argentine: Code du travail (2004, Art. 20) (en espagnol)
- Chili: Code du travail (2015, Art. 315) (en espagnol)
- Kenya: loi sur les relations professionnelles (2007, section 57, paragraphes 2-8) (en anglais)
- Tanzanie: loi sur l'emploi et les relations professionnelles (2004, section 62, paragraphes 6-7) (en anglais)

Exemple de pays: Orientations sur le partage des informations

[RETOUR RAPIDE](#)

- Botswana: code de bonnes pratiques (Art. 9) (en anglais)
- Chili: guide sur la négociation collective (en espagnol)
- Irlande: divulgation d'informations aux syndicats à des fins de négociation collective (en anglais)
- Royaume-Uni: code de pratiques (divulgation d'informations) (en anglais)

Chapitre 6

Ressources de connaissances: Organismes publics indépendants fournissant des services de résolution des conflits

[RETOUR RAPIDE](#)

- Cambodge: Conseil d'arbitrage (en anglais)
- Afrique du Sud: évaluation de la Commission de conciliation, de médiation et d'arbitrage (CCMA) (en anglais)

Exemple de pays: Formation pour la police

[RETOUR RAPIDE](#)

- Indonésie: manuel de formation sur le rôle de la police lors des actions syndicales (en anglais)
- Indonésie: lignes directrices sur l'action de la police (en anglais)
- Philippines: guide et matériels de formation pour le personnel de l'armée, de la police et des forces de sécurité (liberté syndicale et droit de négociation collective) (en anglais)
- Philippines: lignes directrices sur le comportement de la police lors de litiges du travail (en anglais)

Chapitre 7

Exemple de pays: Conventions collectives avec des dispositions sur la durée, l'expiration et le renouvellement

[RETOUR RAPIDE](#)

- Afrique du Sud: accord d'entreprise (manufacture, Art. 2) (en anglais)
- Australie: accord régional (fonction publique, Art. 7) (en anglais)
- Belgique: accord interprofessionnel (travail temporaire et intérimaire, Art. 43)
- Cambodge: accord d'entreprise (transports aériens, Art. 3) (en anglais)
- Ghana: accord d'entreprise (agriculture, Art. 37) (en anglais)
- Italie: accord sectoriel (travailleurs domestiques, Art. 53) (en italien)
- Jordanie: accord sectoriel (habillement, Art. 24) (en anglais)
- Malte: accord sectoriel (fonction publique, Art. 5) (en anglais)
- Tanzanie: accord d'entreprise (construction, Art. 20.4) (en anglais)

Dispositions juridiques essentielles: L'extension des conventions collectives

[RETOUR RAPIDE](#)

- Afrique du Sud: loi sur les relations professionnelles (1995, section 32) (en anglais)
- Ghana: loi sur le travail (2003, section 109) (en anglais)
- Maroc: Code du travail (2004, Art. 133)