

VERSION FINALE DU LIVRET D'UN REPRESENTANT SYNDICAL

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS.....	3
CHAPITRE 1. LE SYNDICALISME.....	4
1. Evolution du mouvement syndical dans le monde et au Burundi	4
2. Définition	4
3. Objectif des syndicats	4
4. Fonctions des syndicats	5
5. Les avantages et désavantages d'être ou de ne pas être syndiqué	5
6. Le STEB : historique, devise, missions, vision, objectifs, structure, réalisations et défis5	
7. Les domaines d'intervention du STEB	7
8. Les réalisations du STEB.....	7
9. Les défis	7
CHAPITRE 2. LE RECRUTEMENT L'ENCADREMENT ET LA RETENTION DES MEMBRES	9
a. Recrutement des membres	9
b. L'encadrement et la rétention des membres.....	9
CHAPITRE 3. DROITS ET OBLIGATIONS DES FONCTIONNAIRES ENSEIGNANTS10	
1. Introduction : Les droits de l'Homme.....	10
2. Les droits des fonctionnaires enseignants	11
3. Les obligations des fonctionnaires enseignants.....	12
4. Le droit syndical.....	12
5. Obligations syndicales	13
6. Les outils de référence pour la promotion des droits de la personne humaine.....	14
CHAPITRE 4. L'EDUCATION INCLUSIVE DE QUALITE	17
1. Définitions.....	17

2.	Etat des lieux.....	17
3.	Les défis	18
4.	Propositions de pistes de solution	19
	Conclusion	20
	CHAPITRE 5. LA COMMUNICATION	21
1.	Introduction / Définition	21
2.	Caractéristiques d'une communication effective.....	21
3.	La communication syndicale	22
4.	Les techniques de communication	23
	CHAPITRE 6 : LA RESOLUTION DES CONFLITS	26
1.	Définition de « conflit », ses causes et conséquences	26
2.	Processus de résolution des conflits	26
	CHAPITRE 7: LA NEGOCIATION	29
1.	Définition de la négociation	29
2.	Les techniques de négociation	29
	CHAPITRE 8 : LE LEADERSHIP	32
1.	Introduction et définitions du « leadership ».....	32
2.	Les qualités et responsabilités d'un leader	32
	Conclusion	35

AVANT PROPOS

Le livret du représentant syndical de base est un outil simplifié du manuel de formation du STEB ; Le livret contient des informations utiles qui aideront la/le représentante pour à assumer son rôle de recruter, d'encadrer et de fidéliser les membres et même à organiser une formation syndicale avec efficacité. Le livret donne des informations dont le représentant syndical a toujours besoin dans le cadre d'activités et actions syndicales. LE livret est constitué d'un ensemble d'éléments en rapport avec le syndicalisme, les missions et objectifs des syndicats, l'importance du recrutement et de l'encadrement des membres, les droits de l'homme et du travail et les outils de référence sur lesquels il/elle pourrait s'appuyer pour mener le dialogue social, l'éducation inclusive de qualité, les défis de l'école fondamentale, la communication , le leadership, la résolution des conflits, la négociation ; tous ces éléments qui intéressent le représentant syndical en tant qu'être humain défenseur des droits humains d'abord, et en tant qu'enseignant syndicaliste défenseur et protecteur du droit à l'éducation inclusive de qualité et défenseur des droits syndicaux du travail.

Le livret servira de guide au représentant syndical dans le sens qu'il contient d'informations utiles ; des réponses aux questions qu'il/elle se poserait et /ou qui pourraient lui être posées à tout moment.

Les nombreux guides syndicaux dont dispose le STEB contiennent des informations qui restent d'actualité et qui peuvent toujours lui servir de documentation et de référence.

CHAPITRE 1. LE SYNDICALISME

1. Evolution du mouvement syndical dans le monde et au Burundi

Le mouvement syndical s'est d'abord développé dans les pays européens et aux Etats Unis. Dès le début du 20^{ème} Siècle, le syndicalisme est devenu une réalité dans le monde. La nécessité de s'unir contre le capitalisme, les conditions de travail et de vie très dures et difficiles, et l'interdiction de se regrouper pour formuler des revendications cohérentes se firent sentir dans le monde du travail. Au Burundi, la création des premiers syndicats date des années 1940. La liberté syndicale fut reconnue pour les travailleurs sous-contrat par le Code du Travail de 1993 et réglementée pour les sous-statuts par la loi N°1/015 du 29 Novembre 2002 portant réglementation de l'exercice du droit syndical et du droit de grève dans la fonction publique. Les syndicats des travailleurs peuvent s'unir et se regrouper en une confédération. La confédération des travailleurs du Burundi est la COSYBU. Depuis 1996, l'Etat reconnaît la COSYBU comme la confédération syndicale la plus représentative à laquelle il a accordé le droit de négocier et conclure des accords dans tous les secteurs.

2. Définition

Un syndicat est un groupement de personnes employées par le même secteur ou branche d'activités. Son but est de défendre les droits et les intérêts sociaux, économiques et professionnels de ses adhérents. Un syndicat mobilise, conteste, propose, revendique et négocie afin de faire respecter et évoluer les droits collectifs). Une personne syndiquée est une personne qui choisit d'adhérer à une organisation syndicale. Toute personne peut non seulement être syndiquée, mais peut également choisir son syndicat d'appartenance (liberté syndicale).

3. Objectif des syndicats

- ❖ Rendre disponible l'information concernant les règles et les politiques sectorielles et syndicales ;
- ❖ Mettre en place un canal de communication efficace entre le personnel, les organes et les membres ;
- ❖ Renforcer les capacités des délégués syndicaux à travers des ateliers de formation et d'information ;
- ❖ Mener un plaidoyer pour la promotion de meilleures conditions de travail : formation initiale et continue, respect des normes, salaires décent, sécurité physique et professionnelle
- ❖ Rendre disponible les services pour répondre aux besoins des membres ;
- ❖ Encourager les membres à prendre part aux activités syndicales ;
- ❖ Etre à l'écoute des membres et en particulier les aider à comprendre les termes et les conditions de travail décent pour influencer les politiques
- ❖ Identifier et valoriser la diversité des membres et des partenaires dans leurs relations professionnelles.
- ❖ Maintenir de meilleurs pratiques dans la gestion du syndicat à tous les niveaux ;

4. Fonctions des syndicats

Les différentes fonctions que les syndicats remplissent peuvent se résumer comme suit :

- La fonction représentative auprès des partenaires pour porter la voix des membres ;
- La fonction éducative qui se réalise par des actions d'éducation, de formation, d'information et de sensibilisation ; La fonction normative qui consiste à veiller à l'application des normes et à l'adaptation des lois dans la gestion des systèmes ;
- La fonction sociale qui se réalise en développant l'écoute et en assurant une assistance aux membres dans leurs besoins ;
- La fonction revendicative qui se réalise à travers le dialogue social et les négociations collectives. C'est par là qu'ils influencent la prise de décision au nom des membres et de la société en général.

5. Les avantages et désavantages d'être ou de ne pas être syndiqué

Etre syndiqué permet d'être informé de ses droits collectifs et individuels et de l'évolution de la législation. Adhérer à un syndicat, c'est faire le choix de ne pas être seul, mais d'agir collectivement pour faire respecter ses droits. Cela garantit un accompagnement au quotidien et en cas de difficultés professionnelles. Faire partie d'un groupe peut en effet être un point fort, car cela permet d'être écouté et soutenu. Être syndiqué permet aussi d'aider les autres en apprenant à écouter, conseiller et informer ; c'est aussi une occasion d'échanger, de débattre et de participer à la prise de décisions au sein du secteur d'activités et même de l'organisation syndicale. Être syndiqué permet de bénéficier de formations syndicales.

Conclusion

D'une façon générale, les syndicats jouent un rôle citoyen en veillant au respect des droits socioprofessionnels des travailleurs. Ils sont aussi des ambassadeurs grâce au dialogue social entre Etat, employeurs, et travailleurs.

6. Le STEB : historique, devise, missions, vision, objectifs, structure, réalisations et défis

Le STEB a été créé en 1992 pour être un cadre de participation citoyenne et de solidarité.

Syndicat indépendant et apolitique, le STEB est guidé par des valeurs de solidarité, de confiance mutuelle, d'équité et d'égalité de chances, de respect, de la dignité humaine, de l'esprit d'équipe, de démocratie et de bonne gouvernance.

Le STEB regroupe les Enseignantes et Enseignants de l'école fondamentale, post fondamentale et du personnel administratif de l'Enseignement, qui adhèrent librement aux idéaux du STEB et qui acceptent d'en faire la promotion.

- ❖ **La devise** du STEB est : « Pour une éducation publique de qualité : action, solidarité, rigueur. »
- 0. **La vision du STEB** est : « Un Syndicat fort, capable de bien négocier une carrière enseignante valorisée et une éducation de qualité. »

- ❖ **Ses missions** : la promotion, la protection et la défense des droits des Enseignants et le droit à une éducation inclusive de qualité pour tous et le renforcement des capacités du représentant syndical.

Objectifs sont de :

- ❖ Promouvoir et défendre les droits humains, les intérêts socio professionnels, matériels et moraux des Enseignants et la qualité de l'Education.
- ❖ Préserver les acquis sociaux issus des négociations,
- ❖ Représenter ses membres auprès de l'Employeur et autres instances habilitées de trancher les conflits de travail.

Sa structure

Le STEB a une **structure verticale** composée d'organes démocratiquement élus du niveau local au niveau national. C'est une chaîne de solidarité syndicale qui établit des relations d'unité de responsabilités et de participation démocratique aux affaires syndicales.

L'organe directeur est le comité national composé des 1ers et 2èmes secrétaires provinciaux élus dans chaque province et du bureau exécutif dirigé par un président un secrétaire général et un trésorier élus au congrès national. Le bureau exécutif est complété par les commissaires thématiques dont le nombre varie selon les besoins du syndicat.

Les comités provinciaux : élus aux congrès provinciaux les comités provinciaux sont appelés à gérer les questions qui se posent dans les provinces. Les comités provinciaux servent d'intermédiaires entre le bureau exécutif et les membres.

Les comités communaux : élus aux congrès communaux les comités communaux gèrent les questions syndicales qui se posent au niveau des communes.

Les comités de base : élus dans une assemblée générale des membres d'une école ou d'un même service, les comités de base gèrent au quotidien les questions syndicales qui se posent dans leurs écoles et services. Ils recrutent les membres.

La mission du représentant syndical

Le représentant syndical du STEB est appelé à se conformer aux statuts du syndicat et au code d'éthique de l'enseignant. Certaines de ses missions sont :

- Promouvoir la vision et la mission du syndicat ;
- Se conformer aux statuts du syndicat
- Représenter valablement le syndicat à son niveau ;
- Encadrer et former les membres sur les questions intéressant la vie syndicale ;
- Représenter les membres de son ressort et défendre leurs intérêts ;
- Faire rayonner la politique du syndicat et ses valeurs.
- Le représentant syndical de base est appelé à gérer au quotidien les questions syndicales qui se posent dans son école ou service. Il/elle recrute les membres.

7. Les domaines d'intervention du STEB

L'objectif général est de contribuer à la promotion de la carrière enseignante et de l'éducation de qualité pour tous. STEB compte atteindre ce noble objectif à travers le développement des domaines d'activités stratégiques :

1. Dialogue social et négociation,
2. La contribution à l'amélioration de l'environnement et santé au travail,
3. Le suivi des réformes et politiques éducatives,
4. La promotion des droits de l'homme, genre et équité,
5. Le Renforcement des capacités opérationnelles et de communication.

Pour la mise en place de cette politique, Il est créé au niveau du comité national et au comité provincial, les commissariats thématiques suivants :

1. Le commissariat au genre, à l'équité et aux droits de l'homme ;
2. Le commissariat à la santé au travail et au développement des projets du STEB
3. Le commissariat chargé des revendications et suivi des réformes du système Educatif
4. Le commissariat chargé de la mobilisation, de la syndicalisation et de la formation des membres

8. Les réalisations du STEB

Dès sa création, le STEB a prouvé son engagement de lutter pour l'amélioration des conditions de vie et de travail des Enseignants et autres travailleurs. En collaboration avec les autres Syndicats des Enseignants, le STEB a conduit et réussi : l'accord signé en 2002 entre le Gouvernement et les Syndicats des Enseignants sur la revalorisation de la carrière enseignante, dont :

- Gain de 6 ans d'ancienneté ;
- Classement des Enseignants ;
- Prime de fidélité ;
- Prime de rendement
- Gratuité des frais d'inscription à l'Ecole Fondamentale et post Fondamentale pour les enfants des Enseignants ;
- Fondation Logement des Personnels Enseignants ;
- La règlementation du temps scolaire ;
- L'implication des Syndicats dans la gestion des questions des Enseignants ;
- La justice pour le rétablissement des Enseignants lésés dans leurs droits ;
- La mise en place des mécanismes pour la protection sociale « ONPR » ;
- La Charte Nationale de Dialogue Social ;
- Gain de confiance et crédibilité.

9. Les défis

- La participation des femmes dans le leadership
- L'insuffisance des moyens pour un encadrement effectif des membres et une meilleure organisation des membres
- Environnement scolaire défavorable : Incompréhension et intimidation des syndicalistes par l'autorité, Politisation des services publics, Politisation des services publics, Ingérence de certaines autorités administratives dans la gestion des affaires du syndicat, Faible collaboration par l'autorité dans la prise des décisions

- faible taux de cotisation, Retrait forcé des cotisations à certains membres du STEB.:
- faible esprit de solidarité collective et d'engagement de certains responsables syndicaux et faiblesse de l'esprit de bénévolat
- une communication non efficace : absence de la culture de la recherche de l'information,
- faiblesse dans la planification.

CHAPITRE 2. LE RECRUTEMENT L'ENCADREMENT ET LA RETENTION DES MEMBRES

a. Recrutement des membres

Le recrutement est une des activités des organisations comme le STEB : ce sont les membres qui font une organisation : sans membres ; pas d'organisation. C'est pourquoi le recrutement doit requérir une importance capitale pour l'existence et le développement du STEB ; les représentants de base, meilleurs recruteurs adoptent des stratégies conséquentes pour intéresser et recruter le plus de membres. Le recrutement peut se faire à travers une réunion que le représentant syndical de base tient avec les membres potentiels ou par approche individuelle de la personne qu'il veut recruter. La communication interpersonnelle est la stratégie la mieux indiquée pour mieux mener ce genre d'activité. . Pour attirer et convaincre les futurs membres, il lui faudra vanter les avantages d'appartenir à un syndicat (avantages d'être syndiqué) et aussi insister sur les réalisations du STEB. Le représentant syndical ne devrait pas manquer de parler des droits des membres et aussi de leurs obligations. L'adhésion d'un nouveau membre n'est effective qu'après que ce dernier ait accepté de se faire inscrire sur la fiche d'adhésion au STEB et s'engager à payer la cotisation.

Liste des enseignants qui s'engagent à payer une cotisation de 1500FBU sur le compte du syndicat STEB.

Province :.....

DCE

N°	Nom&prénom	Matricule	Sexe	service/école	Agence de paiement	N° de compte	signature

b. L'encadrement et la rétention des membres

Le recrutement à lui seul ne suffit pas. Les membres qui adhèrent au syndicat ont des attentes vis-à-vis du syndicat. Il est important de répondre à ces attentes, rester en contact avec les membres, les informer et même les former sur certaines pratiques syndicales ; sont quelques unes des stratégies capables de fidéliser les membres. Il faut continuer de leur témoigner le même intérêt que celui que vous leur garantissiez au recrutement.

Un encadrement efficace est parmi les activités les plus importantes ; condition pour maintenir les membres. Le représentant syndical doit se soucier des problèmes des membres: il doit intervenir en leur faveur ; les protéger et les défendre chaque fois que de besoin. Le représentant syndical doit créer un climat de confiance avec les membres qui ont mis leur destinée entre ses mains.

CHAPITRE 3. DROITS ET OBLIGATIONS DES FONCTIONNAIRES ENSEIGNANTS

1. Introduction : Les droits de l'Homme

Les droits de l'homme sont énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Le Burundi reconnaît tous les droits de la personne humaine tels qu'énoncés dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Le droit au travail et au travail décent

La notion du travail décent a été adoptée par les Etats membres de l'OIT pour garantir **l'essentiel des droits aux travailleurs**. Il est constitué de 4 piliers qui sont :

- i. Un emploi rémunéré, productif et entreprise durable
- ii. Le dialogue social et les négociations collectives inclusives
- iii. Normes et droits fondamentaux au travail
- iv. Protection sociale pour tous

Chaque pays est encouragé à régulièrement élaborer un Programme Pays du travail décent, le PPTD, pour se conformer aux normes du BIT.

I.1. Programme Pays pour la promotion du Travail Décent PPTD de la République du Burundi.

Le nouveau PPTD pour la période 2020-2023, s'entend comme l'articulation de l'ensemble des engagements du BIT et de ses mandats pour promouvoir durant les quatre années l'agenda du travail décent au Burundi ; l'agenda en question est fondé sur **4 objectifs stratégiques, à savoir :**

- le respect, la promotion et la mise en œuvre des principes et droits fondamentaux au travail,
- la promotion de l'emploi,
- la protection sociale et
- le dialogue social et le tripartisme. Il met l'accent sur une démarche globale et intégrée en reconnaissant que ces objectifs sont « indissociables, interdépendants et se renforcent mutuellement », et veille à ce que les normes internationales du travail remplissent bien leur rôle dans la réalisation de l'ensemble de ces objectifs.

I.2. Les priorités du PPTD

Le PPTD est formulé de la manière à apporter des réponses aux différents défis qui gravitent autour des 4 piliers de l'OIT en matière de travail décent : l'emploi décent, la protection sociale pour tous, la promotion des droits au travail et le dialogue social.

Les priorités du PPTD sont à trois

1. Promotion d'emplois productifs et décents dans une économie diversifiée.
2. Renforcement de la protection sociale,

3. Promotion du dialogue social et application des normes nationales et internationales du travail.

Le Burundi a intégré les principes du travail décent dans la constitution et la législation nationale du travail.

Le dialogue social

- Le dialogue social est un élément déterminant pour le caractère inclusif de la protection des travailleurs et de droit syndical. Le dialogue social est essentiel pour parvenir à la justice sociale. Le dialogue social selon l'organisation internationale du travail inclut toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échanges d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêts communs liés à la politique économique et sociale.

2. Les droits des fonctionnaires enseignants

Le Statut général des fonctionnaires 2006, en vigueur depuis Janvier 2007, en son article 6 énonce les droits du fonctionnaire : « chaque fonctionnaire a l'égalité de chance et de traitement tout au long de sa carrière sans aucune discrimination. Il s'oppose à toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur : la religion, le genre, l'opinion politique, l'activité syndicale, la promotion, la rémunération, la cessation définitive des services, etc.....»

- Dans le même article, alinéa 5, le texte dispose que, « le fonctionnaire jouit du droit syndical et du droit de grève qu'il exerce dans le strict respect de la loi y relative ».
- L'alinéa 5 précise que « le fonctionnaire à droit à une protection effective contre les menaces outrages, injures ou diffamations dont il peut être l'objet dans ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ».
- A l'article 6, alinéa 4 : le fonctionnaire est libre des opinions politiques, philosophiques et religieuses, sans préjudice à la réserve due aux fonctions exercées et au respect de la loi.
- Droit à la promotion à l'avancement dans la carrière, promotion aux emplois administratifs
- Alinéa 3 : droit à la rémunération et autres avantages prévus par le statut
- Alinéa 7 : droit à la sécurité sociale
- Alinéa 8 : droit au perfectionnement professionnel
- Alinéa 9 : droit de recours
- Alinéa 10 : accès au premier logement.

- Article 87 ; droit au fonctionnaire enseignant de prendre connaissance de son dossier administratif individuel
- L'article 93 prévoit un conseil de conciliation chargé d'examiner les manquements reprochés aux enseignants, de les instruire et de trancher le cas échéant. Les syndicats font partie du conseil de conciliation.
- Article 94 : le droit au perfectionnement professionnel et bonification du stage de formation.

3. Les obligations des fonctionnaires enseignants

Le statut général des fonctionnaires en vigueur énonce les obligations du fonctionnaire enseignant. La législation scolaire précise les règles de conduite et obligations de l'enseignant.

Au niveau professionnel et pédagogique, l'enseignant a l'obligation de réaliser toutes les tâches prévues dans les textes et instructions officiels.

Les préparations des leçons à dispenser, les heures de prestations, le nombre et la qualité des évaluations, les documents pédagogiques à préparer et à présenter selon un calendrier donné.

Il a aussi à se conformer à la déontologie professionnelle en ce qui concerne les relations avec la hiérarchie, les collègues, les élèves et les autres usagers du service éducatif.

4. Le droit syndical

La loi n°1/015 du 29 novembre 2002 portant réglementation de l'exercice du droit syndical et du droit de grève dans la Fonction Publique garantit le droit syndical. Les autres textes de loi comme le statut général des fonctionnaires et le code du travail reconnaissent le droit syndical à tout travailleur.

La loi n°1/015 du 29 novembre 2002 portant réglementation de l'exercice du droit syndical et du droit de grève dans la Fonction Publique en son chapitre 1, section 1 garantit la liberté syndicale.

- Article 1 : Tous les fonctionnaires de l'Etat ont le droit de s'organiser librement en syndicats pour la promotion de la défense de leurs intérêts professionnels.
- Article 2 : Aucune autorisation préalable n'est requise pour constituer une organisation syndicale, pourvu que les formalités prévues à la présente soient remplies.
- Article 3 : Les organisations syndicales ont la liberté d'élaborer leurs statuts et règlements administratifs, d'élire librement leurs dirigeants, d'organiser leur gestion et de formuler leur programme d'action sous réserve des dispositions du présent chapitre.

- Article 4 : Tout fonctionnaire, sans discrimination aucune, a le droit de s'affilier à une organisation syndicale de son choix. Il peut s'en retirer à tout moment, nonobstant toute clause contraire des statuts.

Toute personne qui se retire d'un syndicat conserve le droit d'être membre des organismes de secours mutuel ou de retraite à l'actif desquels elle a contribué par des cotisations ou des versements de fonds.

- Article 5 : Le droit syndical s'exerce librement, notamment par l'affichage des communications, la collecte des cotisations et la tenue des réunions. L'Administration accorde de droit aux représentants des syndicats une heure par mois pour réunir les syndicalistes. La date et l'heure sont communiquées préalablement à l'administration.
- Article 6 : Les fonctionnaires doivent être protégés contre tout acte de discrimination tendant à porter atteinte à la liberté syndicale. Il est notamment interdit à l'Administration ou à son préposé :
 - de subordonner le recrutement d'un fonctionnaire à son affiliation à un syndicat quelconque ou à un syndicat déterminé ;
 - de sanctionner un fonctionnaire ou de lui porter préjudice par tout autre moyen, en raison de son affiliation syndicale ou de sa participation à des activités syndicales légales.
- L'article 15 précise que : « Les syndicats légalement enregistrés jouissent de la personnalité civile. Ils ont le droit d'ester en justice et d'acquérir sans autorisation, à titre gratuit ou à titre onéreux, des biens meubles ou immeubles. Ils peuvent également effectuer toutes les opérations financières de nature à favoriser la réalisation de leurs objectifs. »
- Article 16 : Les ressources financières des syndicats sont constituées par :
 - a) les cotisations ;
 - b) les majorations éventuelles encourues pour cause de retard dans les cotisations ;
 - c) les dons et legs ;
 - d) les produits et placements de fonds.
- Article 17 : Les syndicats peuvent affecter une partie de leurs ressources à la création d'œuvres au profit de leurs membres, passer des conventions avec les tiers, personnes physiques ou morales.
- Article 18 : Les dirigeants des syndicats à tous les niveaux ne peuvent pas faire l'objet de poursuites judiciaires, administratives ou autres, suite à l'exercice correct des droits syndicaux leur reconnus par la loi.
- L'article 23 de la même loi garantit la protection des syndicats des fonctionnaires contre la dissolution ou suspension par voie administrative.

5. Obligations syndicales

De leur côté, les syndicalistes sont tenus à respecter les limites du syndicalisme selon la réglementation nationale en vigueur. Le code du travail en son article 606 dit que « les syndicats ont l'obligation de :

- de fournir toutes les informations que le ministre ayant le travail dans ses attributions sollicite, en tant qu'il s'agit exclusivement des activités syndicales ;
- de respecter les lois et les règlements en vigueur, notamment dans le domaine des relations professionnels ;
- D'avoir une adresse de contact ou toute communication ou avis peut être adressé ».

La loi N°1/015 du 29 Novembre 2002 précise aussi en son article 19 que les syndicats ont l'obligation de promouvoir l'éducation ouvrière et la formation de leurs membres.

Les syndicats ont aussi l'obligation de :

- de respecter tous les principes énoncés dans la constitution de la République et dans la déclaration universelle des droits de l'homme ;
- de servir de modèle en matière d'intégrité et de crédibilité ;
- de défendre les droits de l'homme partout où ils sont en danger.
- Les dirigeants des syndicats à l'échelon national ne peuvent pas faire partie des organes dirigeants des partis politiques au niveau national

6. Les outils de référence pour la promotion des droits de la personne humaine

I. Introduction

Les droits de l'homme sont les droits que possède chaque individu. Ils sont inaliénables, indivisibles, inviolables et applicables à tous ; leur but est de protéger la dignité humaine contre l'arbitraire.

II. Les outils de référence internationaux

Le champ des outils est vaste, le responsable syndical doit connaître ces outils et opérer le choix selon le contexte et les besoins spécifiques de son milieu ; et comme cela le dialogue social que le syndicat s'engage à mener se fait en référence à des principes reconnus par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme « DUDH », les Normes Internationales du Travail et la Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de 1996 et autres textes réglementaires.

i. La déclaration universelle des droits de l'homme

La déclaration universelle des droits de l'homme est constituée de 30 articles qui ont été réparties en trois catégories principales des droits humains : 1. les droits civils et politiques (également appelés libertés et droits fondamentaux) qui comprennent l'interdiction à la discrimination, le droit à la vie, l'interdiction de la torture et de traitements inhumains, l'interdiction de l'esclavage, la liberté d'opinion et d'expression, la liberté de pensée, la liberté de conscience et de religion, la liberté d'association et de réunion, la protection de la sphère privée et de la vie de famille et le droit à une procédure judiciaire équitable. 2. les droits économiques, sociaux et culturels (également appelés droits sociaux) qui visent à protéger l'individu contre l'exploitation et à lui donner le droit de participer à la richesse sociale. Les droits sociaux

comprennent le droit au travail, le droit à des conditions de travail correctes et acceptables, le droit de s'associer au sein des syndicats, le droit à la sécurité sociale, à la protection de la famille, de la maternité et des enfants, le droit à un niveau de vie convenable, (alimentation, habillement, logement), ainsi qu'à une constante amélioration des conditions de vie culturelle, aux progrès scientifiques et à leurs applications ainsi que le droit à la protection de la propriété intellectuelle. Les droits collectifs qui sont représentés par « le droit à l'auto détermination des peuples ». Ils ont été introduits en tant que droits des peuples à disposer de leur richesses naturelles, droit au développement, à la paix et à la sécurité ainsi que droit à un environnement satisfaisant.

ii. Les conventions de l'OIT

Les conventions internationales du travail sont des instruments juridiques qui définissent les principes et les droits au travail. Les conventions dites de l'OIT définissent et énoncent les principes fondamentaux qui doivent être appliqués par les États qui les ont ratifiées. La recommandation correspondante complète la convention en proposant des principes directeurs plus précis sur la façon dont cette convention pourrait être appliquée.

Les principes fondamentaux du travail de l'OIT

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

La Recommandation OIT/UNESCO concernant la condition du personnel enseignant (1966) et la Recommandation de l'UNESCO concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur (1997) sont deux instrument internationaux qui établissent le principe des droits et des responsabilités des éducateurs, du niveau préscolaire jusqu'à l'université. La Recommandation concernant la condition du personnel enseignant a été adoptée conjointement par l'OIT et l'UNESCO le 5 octobre 1966, lors d'une conférence intergouvernementale spéciale réunie par l'UNESCO à Paris en coopération avec l'OIT d'où la journée mondiale de l'enseignant. Elle recommande la participation des enseignants à la prise des décisions en matière d'éducation par la procédure de la consultation et de la négociation avec les gouvernements.

III. Les outils de référence nationaux

1. **La constitution de la république** est l'outil de référence fondamental pour la promotion des droits de la personne humaine. En effet, elle garantit les droits fondamentaux de l'individu et du citoyen.
2. Les textes régissant le travail :

- La loi n°1/015 du 29 novembre 2002 Portant réglementation de l'exercice du droit syndical et du droit de grève dans la Fonction Publique ;
- Le Statut général des fonctionnaires 2006, et
- Le code du travail de 2020.

CHAPITRE 4. L'EDUCATION INCLUSIVE DE QUALITE

1. Définitions

Une éducation de qualité est une éducation où il s'agit d'apprendre à connaître, à faire et à vivre ensemble. C'est une formation qui s'attache à exploiter les talents et le potentiel de chaque personne et à développer la personnalité des apprenants afin de leur permettre de mener une vie meilleure et de transformer la société dans laquelle ils vivent. C'est une éducation capable de répondre aux besoins éducatifs de tous les jeunes et des adultes en assurant un accès équitable à des programmes adéquats ayant pour objectif l'acquisition des connaissances ainsi que des compétences nécessaires dans la vie courante.

Une réforme est un changement important dans l'organisation institutionnelle ou sociale d'un pays ou d'un secteur d'activité dans le but d'y apporter des améliorations.

2. La politique de la réforme ECOFO

En référence au plan sectoriel de développement de l'éducation et de la formation 2012-2020, « La réforme entreprise dans le système éducatif burundais et qui constitue une réponse idoine à la problématique de l'achèvement universel, repose sur la fusion du primaire et du premier cycle du secondaire en un bloc de neuf ans appelé enseignement fondamental qui passe par l'abolition de la dixième année ; l'assouplissement de l'accès en septième année ; la refonte des programmes, des modalités d'organisation et d'évaluation des programmes, la révision du profil des enseignants, la restructuration de l'enseignement technique pour une meilleure adéquation de la "formation-emploi" ». La réforme de l'enseignement fondamental jusqu'en 9^{ème} avait comme objectif de permettre l'achèvement au moins des six années du cycle primaire et d'accéder aux trois années supplémentaires menant jusqu'à l'âge légal de travail et de doter l'enfant de compétences et d'un bagage lui permettant de s'insérer dans la vie professionnelle.

A partir de là, deux possibilités sont offertes aux lauréats de l'école fondamentale : l'insertion sociale ou la poursuite des études plus ambitieuses.

Pour une bonne mise en œuvre de la réforme, la politique sectorielle de développement de l'éducation et de la formation 2012- 2020 prévoyait la formation des enseignants pour les préparer à enseigner les nouveaux contenus des programmes de l'ECOFO, la construction des salles de classe suffisantes de sorte à avoir, à l'horizon 2020 des effectifs de 40 à 50 élèves par classe.

La réforme de l'Ecole Fondamentale a apporté beaucoup de changements, notamment sur la structure de l'enseignement, sur des programmes d'enseignement, sur l'utilisation des enseignants, etc.

2. Etat des lieux

La réforme a été anticipée parce qu'au lieu de commencer par le 1^{ème} cycle a plutôt commencé par le 4^{ème} cycle. La réforme commencée tardivement en première année risque d'entraîner d'autres problèmes ; notamment une nouvelle refonte des

programmes déjà en cours dans le 4ème cycle dans le but d'apporter une meilleure cohésion des programmes.

1. Introduction de nouvelles disciplines comme les TIC, Entrepreneuriat, Kiswahili, La music, sans matériel, ni infrastructures ni matériels didactiques appropriés et sans enseignants qualifiés formés en la matière ; les écoles manquent de laboratoires et là où ils existent, ils ne sont pas équipés, les bibliothèques n'existent pas dans bon nombre d'écoles.
2. La pléthore d'élèves dans les classes impacte sur la qualité des enseignements. Dans certaines écoles l'effectif dépasse 100 élèves, les enseignants éprouvent des difficultés pour évaluer réellement le niveau des élèves assis à 3 ou à 4 sur un même banc pupitre ;
3. Problème de laboratoire pour les sections scientifiques et de bibliothèque pour les langues, d'où cours magistraux avec difficulté d'assimilation de la matière ;
4. Les responsables scolaires qui mettent les bâtons dans les roues de la réforme en cours, (Le choix obscur des candidats pour la formation : encadreurs ou secrétaires à la place des enseignants titulaires des cours) ;
5. Nomination de certains chefs scolaires sans tenir compte du niveau requis c.à.d. des D7 qui dirigent des écoles où on a un personnel composé de licenciés et d'ingénieurs ; ce qui cause un problème d'encadrement administratif et pédagogique ;
6. La déstabilisation du personnel enseignant par des changements intempestifs de leur poste d'attache par les DCE très souvent après la formation ;
7. Difficulté d'assimilation de la matière par les élèves suite au niveau très bas en langue d'enseignement (le français). La suppression du redoublement et la politique d'avancement collectif font que les écoliers avancent de classe sans pré-requis. Cela a un impact sur les études ultérieures.
8. Les enfants vivant avec handicap, surtout moteur, restent toujours privés d'éducation.
9. Certains parents négligent l'éducation de leurs enfants au détriment des travaux ménagers ou générateurs de revenus.

Handicapée par l'absence des mesures d'accompagnement de la réforme, sa mise en œuvre a produit beaucoup de défis qui restent à relever.

3. Les défis

1. La formation des enseignants : certains cours comme le kiswahili, la music, n'ont pas fait l'objet de la formation initiale des enseignants, cela fait que ces cours ne sont pas dispensés dans beaucoup d'écoles ou dans certains cycles ;

2. Le déficit des supports pédagogiques et didactiques : les livres d'élèves ne suffisent pas, ce qui fait qu'un livre soit partagé par 5 ou 7 élèves ou même plus ;
3. Problème de communication sur le profil de sortie des lauréats de l'école fondamentale : le message qui a été donné faisait croire aux parents et aux élèves qu'après la 9^{ème} année ; l'élève serait créateur et non demandeur d'emploi ;
4. Le regroupement des disciplines en domaines cause des difficultés aux enseignants : Comme les enseignants ne sont pas qualifiés dans toutes les disciplines, certaines branches qui font partie d'un domaine ne sont pas enseignées. Parfois, certains enseignants donnent des notes sans explication ou sautent carrément la matière par exemple : La music, les arts, le kiswahili, etc. ;
5. Le matériel didactique manque cruellement : pas de laboratoire, de carte, de machine dans beaucoup d'écoles même dans celles qui se trouvent dans les centres urbains ;
6. Une réforme a engendré la déstabilisation du personnel enseignant existant : la volonté de regrouper les disciplines a fait que certains enseignants manquent du travail et par conséquent soient sujet au redéploiement ;
7. Problème de délibération: L'ordonnance portant sur la délibération n'incite pas les élèves à fournir des efforts. Quand un élève voit que la note d'un cours va compenser l'échec d'un autre, la tendance est de négliger le cours qui lui semble plus difficile. Donc, c'est la loi du moindre effort;
8. Les enfants handicaps restent privés d'éducation. Les infrastructures existantes ne facilitent pas l'accès aisé aux infrastructures scolaires.

4. Propositions de pistes de solution

- Prévoir des infrastructures et équipements suffisants pour avoir des effectifs d'élèves par classe qui respectent les normes.
- Former les enseignants dans les différentes disciplines que ces derniers sont appelés à dispenser.
- Mettre en place, en quantité suffisante et par discipline, les supports pédagogiques et didactiques.
- Stabiliser le personnel enseignant en évitant des redéploiements intempestifs qui risque de démotiver les enseignants et séparer les familles ;
- Evaluer la réforme en cours afin de s'ajuster en fonction des difficultés rencontrées ;
- Développer la coopération avec les partenaires techniques et financiers afin de subvenir aux besoins en support pédagogiques et didactiques.
- Rendre l'éducation obligatoire pour qu'un enfant ne soit laissé en arrière.
- Construire des infrastructures ou réaménager celles déjà existantes de sorte à faciliter leur accès aux enfants vivant avec des handicaps.
- Sensibiliser les parents et communautés sur l'importance de l'éducation, non seulement pour les enfants mais aussi pour les parents, les communautés, le pays et même au delà.

Conclusion

Les inquiétudes exprimées comme défis et les propositions de voies de solutions rejoignent et sont conformes à la politique du STEB en rapport à l'éducation. Reconnaissant que l'éducation est un droit inhérent à tout individu et l'apprentissage comme la pierre angulaire du développement humain durable, le STEB a fait un engagement puissant de promouvoir une éducation inclusive de qualité. Aucune jeune fille et aucun garçon ne doivent être laissés en arrière. Pour que ce vœu se réalise, le syndicat n'oublie pas l'importance des enseignants. Une éducation de qualité ne pourrait être possible sans enseignants formés, qualifiés, bien rémunérés et qui disposent du matériel nécessaire pour dispenser aux enfants une éducation de qualité. C'est la raison pour laquelle STEB lutte pour que les conditions de vie et de travail des enseignants soient à la hauteur de leur noble métier. STEB a prôné une éducation inclusive et de qualité.

CHAPITRE 5. LA COMMUNICATION

1. Introduction / Définition

De manière générale, on admet que la communication est la base de la vie. La pratique de la communication est indissociable de la vie en société. La communication est l'ensemble des interactions avec autrui.

Communiquer c'est le processus d'envoyer et de recevoir une information de celui qui envoie à celui qui reçoit. C'est le fait d'établir une relation avec une autre personne en lui transmettant un message, c'est transmettre quelque chose à quelqu'un. La communication cherche à répondre à l'un des objectifs suivants :

- faire passer une information, une connaissance, ou une émotion,
- Créer une relation pour dialoguer fréquemment, ou relancer le dialogue,
- Obtenir une influence pour inciter l'autre à agir selon sa volonté,
- Donner son identité ; sa personnalité au tiers, pour être connu. On parle alors d'enjeux de la communication.

La communication verbale et la communication non verbale

La communication n'est pas qu'orale. On parle de la communication verbale par opposition à la communication écrite.

Une communication verbale est faite de signes verbaux (la voix, l'intonation) ; mais aussi d'un ensemble de signes non verbaux qui ne relèvent pas de la parole (les gestes, la posture, les mimiques, les silences....). Même le silence parle.

La communication non violente

La communication non violente est une méthode de la communication fondée sur qualités telles que l'empathie, la compassion et le respect. IL s'agit d'un outil de communication principalement verbal ; elle est aussi appelée communication bienveillante dans la mesure où elle est basée sur l'objectivité, l'expression de ses sentiments, le respect de ses besoins fondamentaux et une capacité à faire une demande à autrui dans le but d'entretenir une bonne relation. Elle prône le principe gagnant-gagnant.

2. Caractéristiques d'une communication effective

Une bonne communication est :

- Précise : dire clairement ce que vous avez l'intention de dire
- Audible : votre voix doit être entendue, mais ne criez pas.
- Brève : soyez bref et à propos du sujet
- Claire : votre message doit être simple, claire et compréhensible.
- Courtoise : restez polie dans la sélection et usage des mots
- Complète : donnez toute l'information nécessaire
- Cohérente : vos idées doivent être liées, ne sautez pas du coq à l'âne

- Concise : gardez-vous de rester dans le sujet : ne parlez pas trop de peur de dégénérer dans d'autres sujets
Un bon message doit être court et simple.

3. La communication syndicale

Acteurs de la communication syndicale : Les dirigeants syndicaux, Les délégués syndicaux, Les délégués du personnel, Les militants et adhérents et le personnel technique chargé de la communication syndicale.

Cibles de la communication syndicale : Les adhérents et militants, Les employeurs, Les autorités politiques et administratives, Les autorités religieuses, les media, la société civile et l'opinion publique.

Principaux types de la communication syndicale :

- ❖ Interpersonnelle (**à favoriser dans les campagnes de recrutement**) ; entre 2 personnes.
- ❖ La communication de groupe . La communication de groupe se distingue de l'interpersonnelle car elle s'adresse a un ensemble plus large de récepteurs. Mais contrairement à la communication de masse, elle intègre une notion fondamentale de ciblage de ses récepteurs.
- ❖ La communication de masse (conférence de presse) ; la communication de masse vise la transmission d'une information a un plus large public possible ; les récepteurs ne sont pas cibles. elle regroupe un ensemble de medias capable de toucher ce très large public (télévisions, radios, internet, etc.
- **L'importance de la communication syndicale :**
 - ✓ Renforcement de l'organisation syndicale par l'information, l'échange, la démocratie, la mobilisation et l'action
 - ✓ Dialogue avec les autres partenaires
 - ✓ Accroissement, influence
 - ✓ Promouvoir son identité, son image, sa personnalité au près de publics cibles

Les obstacles à la communication syndicale

- les obstacles à une communication syndicale peuvent provenir de :
 - L'absence de volonté organisationnelle
 - Le manque de moyens
 - Le manque de formation sur les techniques de communication
 - L'écoute insuffisante
 - Les attitudes subjectives
 - Les interférences à la communication

4. Les techniques de communication

Les techniques de communication sont des moyens de communiquer plus efficacement.

Parmi ces techniques, vous pouvez retrouver : l'argumentation, l'écoute active, le questionnement, la reformulation et la communication non violente.

1. L'argumentation : technique de communication dont le but est de provoquer et/ou d'accroître l'adhésion de l'interlocuteur aux thèses qui lui sont présentées.

2. L'écoute active : met l'interlocuteur en confiance afin qu'il s'exprime plus ouvertement. Si la nature nous a dotés de deux oreilles et d'une bouche, c'est pour une bonne raison. Pour une bonne communication orale, nous devons écouter deux fois plus que nous ne parlons : l'écoute active permet d'écouter attentivement, sans jugement, avec empathie

3. Le questionnement

Le questionnement est une technique de communication très présente dans nos échanges. Il consiste à poser quelques questions pour mieux comprendre son interlocuteur afin d'adapter son langage.

4. La reformulation

Avec cette technique de communication, on veut s'assurer que le message de son interlocuteur est bien compris. Pour utiliser la reformulation, on peut :

- Reprendre les derniers mots de son interlocuteur ;
- Faire un résumé du message en commençant par des formulations telles que : « Si j'ai bien compris... » ; « Vous voulez donc dire que ... ».
- Recréer la phrase de l'interlocuteur avec d'autres mots, synonymes de ceux qu'il a utilisés.

5. La Communication Non Violente

Cette technique de communication met l'empathie au centre de nos échanges. Elle est très efficace pour résoudre les conflits en communication interpersonnelle ou au sein d'un groupe d'individus.

Les principes fondamentaux de la communication non violente sont :

- L'observation de la situation sans juger les autres ;
- L'expression de son propre ressenti ;
- L'expression de ses besoins ;
- La formulation de ses attentes vis-à-vis de l'autre.

* Organiser et Conduire une réunion

En tant que représentant syndical vous ne pouvez pas échapper à conduire des réunions. De manière générale, une réunion se prépare, avant qu'elle ne se tienne ; c'est la phase de pré-réunion :

- veuillez à créer et faire circuler l'ordre du jour afin d'organiser efficacement votre réunion, commencer aussi par
- identifier les objectifs, pour s'assurer que la réunion est nécessaire. Une fois les objectifs identifiés,
- réfléchissez au temps nécessaire pour la réunion, il est aussi temps de créer l'ordre du jour de la réunion.
- Pensez ensuite au choix des participants parce que chaque réunion, il faut des participants particuliers.

Une lettre d'invitation doit fournir toutes les informations indispensables pour le bon déroulement de la réunion. Elle doit comprendre :

- La date et l'heure : jour /mois / année, de x heure à x heure ;
- Le lieu précis avec éventuellement le moyen de s'y rendre : adresse complète, salle ;
- L'ensemble des points inscrits à l'ordre du jour ;
- Ce que chaque participant doit faire pour préparer la réunion.

Pendant la réunion,

- définir les règles de base de la réunion :
- Exprimer ses opinions et poser des questions. les arguments, les monologues sont transformés en conversations, ce qui permet aux participants de participer et d'apprendre des différents points de vue,
- partager de manière transparente toutes les informations
- choisir Les techniques à utiliser pour maintenir l'engagement, et renforcer la et la collaboration pour assurer l'efficacité de la réunion.

Pour faciliter les réunions productives, il est conseillé

- de briser la glace en commençant par quelque chose de léger, un petit jeu, une devinette, exercices, qui peuvent apaiser la gêne et renforcer les liens. utilisez des questions réponses les questions réponses sont un moyen fondamental de garantir la participation.
- Encourager la participation active : s'assurer que tous les participants participent activement.
- Se concentrer sur la réalisation efficace des objectifs. il faut alors
- s'assurer que tous les participants soient conscients des objectifs de votre réunion, tout cela contribuera à garantir que vos réunions restent axées sur la réalisation de vos objectifs
- il faut alors définir les actions et

- rédiger le procès verbal.: Une réunion réussie débouche sur des actions opérationnelles de suivi et un procès verbal clair. Les actions de suivi doivent produire des résultats concrets. Les actions de suivi doivent comprendre les éléments suivants :
 - une description claire de l'action ; de son importance
 - un résumé des raisons
 - une ou plusieurs responsabilités :
 - une indication du niveau des priorités et
 - un délai pour sa réalisation

Le procès verbal est un condensé clair des thèmes abordés ; des décisions prises ; des tâches à accomplir, et les personnes auxquelles elles ont été confiées.

Phase post réunion :

Suivi de la réunion : les communications de suivi doivent inclure :

- ❖ le procès verbal finalisé ;
- ❖ un aperçu des décisions-clés ;
- ❖ les tâches convenues lors de la réunion ainsi que les personnes à qui elles sont assignées et les
- ❖ prochaines étapes.
- ❖ distribuer le procès verbal,

Conclusion. Une bonne communication a beaucoup d'avantages :

Une bonne communication permet de nouer et promouvoir de bonnes relations et une meilleure compréhension au sein des membres. Elle éloigne les rumeurs et la suspicion, évite les hostilités ; promeut la solidarité et apporte le développement et le pouvoir. Elle encourage la participation active des membres dans les activités syndicales à tous les niveaux, consolide l'unité et le développement

- ❖ recueillir le feedback (recueillir les avis des participants)

CHAPITRE 6 : LA RESOLUTION DES CONFLITS

1. Définition de « conflit », ses causes et conséquences

Un conflit est le résultat d'un problème non résolu, d'un désaccord entre deux parties ou d'une différence entre les opinions, les valeurs, les perceptions, l'interprétation d'une situation. Le conflit est considéré comme une sorte de catastrophe qui intervient dans le cours d'une relation harmonieuse ; dans ce cas le résoudre c'est le contrer, le vaincre, l'éliminer; il faut éviter que la situation n'empire.

Le conflit est un processus dynamique qui débute lorsqu'une personne, organisation, équipe a frustré ou est sur le point de frustrer ses intérêts. Ce processus implique des perceptions, des émotions, des comportements, des conséquences ou des résultats comme :

- ❖ Des perceptions qu'ont les personnes d'une situation potentiellement frustrante de leurs intérêts, les émotions sont touchées lorsque le conflit est vivement ressenti par des personnes

Plusieurs types de conflits

- ❖ Interpersonnels (entre deux personnes) ;
- ❖ intragroupes (entre plusieurs personnes d'un même groupe),
- ❖ intergroupes (entre deux groupes d'un même ensemble)
- ❖ Le conflit manifeste s'observe dans des comportements de tension, d'anxiété, de méfiance, de remarques agressives, dans ce cas, des tentatives de résolution, de suppression ou d'évitement de conflits ont lieu.

Nature d'un conflit

- ❖ Economique, sociale, technologique, psychologique, ou affectif.

Deux types de conflits

- ❖ Conflits de situation : le conflit porte sur un ou des aspects (valeurs), besoins et priorités, règles,... ; mais la relation n'est pas en cause.
- ❖ Conflits de personne/ la personnalité tout entière de l'autre est remise en cause. L'autre n'est plus appréciée (préjugé sur l'autre ; cumul de plusieurs conflits de situations, jamais évoqués ou mal résolus avec l'autre, légitimité d'appartenance....)

Lorsqu'un conflit s'installe, il faut prendre en compte plusieurs paramètres.

- ❖ La source du conflit et sa nature ;
- ❖ Les personnalités impliquées ;
- ❖ Les enjeux ; les urgences à régler le problème.

2. Processus de résolution des conflits

La résolution des conflits consiste dans le choix d'une solution à un affrontement et sa mise en œuvre.

- ❖ La résolution d'un conflit ne peut être envisagée en dehors du conflit lui-même : sa nature, ses causes, les personnes qui le vivent, le contexte dans lequel il se passe
- ❖ Les modes de résolution de conflits sont la conciliation, la médiation, l'arbitrage et au cas échéant, l'action en justice.

❖ La négociation est une manière de considérer l'approche d'un conflit au travers de l'idée que le différend repose sur des problématiques négociables. La négociation consiste en une prise en charge de la relation fondée sur des intérêts ou les enjeux. C'est une pratique pour concilier des points de vue opposés

❖ Elle peut être distributive (ce que l'un gagne, l'autre le perd)

Elle permet que la négociation soit profitable pour tous et qu'elle soit équitable

❖ Intégrative : elle doit intégrer la problématique et la vision du litige des autres acteurs en opposition (résoudre ensemble le conflit sans gagner le maximum)

Pour une négociation constructive, recenser ce qui est un obstacle à la négociation dont :

❖ Sa propre réaction (camper sur une position, avoir des préjugés....) et celle des autres (prendre la porte ; la colère)

❖ Les émotions des interlocuteurs (peurs tristesse ; dégoût ; honte, surprise, colère....)

❖ Le non respect du principe des "ménagement des faces"

❖ Le pouvoir et les prises de pouvoir

Une négociation intégrative peut être obtenue par :

❖ le contournement des obstacles naturels à la négociation (exemple dans des situations délicates, faire le contraire de ce que nos instincts nous disent de faire, afin de nous empêcher de réagir de façon identique, symétrique)

❖ la synchronisation,

❖ le questionnement,

Ne devraient pas être négociables :

- Les valeurs morales et croyances (ce qui serait une remise en cause de l'individu),
- Le passé,
- L'objectif de la négociation,

❖ la reformulation

La négociation peut se dérouler selon le schéma suivant :

❖ Le diagnostic de la situation (atouts, compétences, détections des positions de l'interlocuteur)

❖ La préparation (données disponibles, mise au point des tactiques, identification des marges de manœuvre, définition des butées, têtues, positions de repli possible)

❖ La discussion (poser tout sur la table, lever l'implicite, identifier les moyens à mettre en œuvre, garder une position ferme non négociable)

❖ La conclusion (synthèse, bilan, définition de la mise en œuvre opérationnelle, dédramatisation)

Les lignes directrices de résolution de conflit

Pour résoudre les conflits au sein du groupe ; il serait bon d'envisager et d'adopter certains principes :

1. Mettre en évidence les intérêts compatibles (conciliables) ;
2. Prêter une oreille tout aussi attentive aux deux parties et entendre leurs précieuses idées ;
3. Amorcer la discussion et le dialogue, en prenant soin d'encourager la participation ;
4. Créer un milieu où tous peuvent exprimer leurs sentiments et leurs préoccupations ;

5. Demander aux parties d'identifier leurs points communs, leur rappeler ces points et faire état des progrès réalisés ;
6. Essayer de comprendre, mais leur rappeler qu'il faut aller de l'avant.
7. Aborder les besoins de chacun ou chacune ;
8. Prêter une oreille attentive aux besoins de chaque partie et veiller à ce que chaque partie soit attentive aux autres ;
9. Prendre du recul-demander aux parties ce qu'elles visent comme objectifs et en dresser la liste.
10. Faire le point, identifier les émotions en jeu et essayer de les comprendre, puis ramener la discussion aux approches, aux stratégies et aux objectifs visés.

Conclusion

Les conflits sont courants et naturels dans toute organisation. Il est essentiel d'identifier les voies et moyens de régler pacifiquement ces conflits.

CHAPITRE 7: LA NEGOCIATION

1. Définition de la négociation

La négociation constitue une des activités les plus courantes et les plus indispensables de la vie. Tout est négociation dans la vie. L'une des missions principales d'une organisation syndicale est la défense des intérêts matériels et moraux de ses membres ; ce qui suppose régulièrement des négociations pour défendre et améliorer les conditions de vie et de travail de ses mandants.

Le dictionnaire Le Petit Robert définit la négociation comme suit : « La négociation correspond aux séries d'entretien, de démarche, qu'on entreprend pour conclure un accord ».

Définition juridique : « négociier, c'est discuter en vue d'aboutir à un accord ». De manière générale, la négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties cherchent à établir un accord sur ce que chacune entend ou prendre ou donner.

2. Les techniques de négociation

Les techniques de négociation sont un art. Elles mêlent à la fois bienveillance, analyse de la situation et rapport cordial de force.

Pour bien réussir une négociation, il faut la préparer ; savoir à qui vous vous adressez, qui est en face de vous ; structurer votre argumentation ; prévoir des solutions alternatives ; savoir faire des concessions ; être à l'écoute ; être prêt à négocier ; faire fi des ultimatums ; demander à votre interlocuteur s'il est satisfait ; être prêt à renoncer si les conditions ne sont pas sources de bénéfice.

○ les différentes approches de la négociation

1. approche de la négociation fondée sur les positions: négociation positionnelle (négociation conflictuelle, négociation distributive, négociation compétitive) ;
2. approche de la négociation fondée sur les besoins (négociation coopérative).

○ les résultats possibles des différentes approches de la négociation

Perdant- perdant, Gagnant- perdant, Perdant- gagnant, Compromis, Gagnant – gagnant

○ le processus de la négociation

Le processus de la négociation peut être scindé en trois étapes/phases :

- ❖ La préparation de la négociation,
- ❖ la négociation et
- ❖ l'évaluation de la négociation.

1. Préparation de la négociation

C'est la phase la plus importante du processus de négociation : d'ailleurs on dit qu'une négociation bien préparée est à moitié gagnée.

La préparation de la négociation repose sur :

- ❖ La définition des objectifs : Définir des objectifs à partir des besoins réels : La définition des objectifs doit résulter d'un travail de groupe mené avec beaucoup de sérieux et d'objectivité.
- ❖ Fixer des objectifs clairs, compréhensibles, mesurables et opportuns : les objectifs doivent être SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables, dans le Temps.
- ❖ Définir un ensemble d'objectifs (objectif maximal, objectif minimal, objectif cible) ;
- ❖ Etude de la partie adverse :
 - Pour bien étudier la partie adverse, il faut se mettre à sa place.
 - Connaitre les personnalités des acteurs qui seront présents à la négociation
 - Saisir les enjeux, les objectifs et les atouts de la partie adverse.
- L'examen du contexte ;
- L'élaboration d'une stratégie ;
- La définition des tactiques et du déroulement de la négociation.

a) Examen du contexte

- Saisir le contexte et en mesurer toutes les conséquences ;
- Tenir compte du contexte sans mettre en péril les objectifs ;
- Faire le bilan des négociations antérieures.

b) La stratégie

La stratégie est la science des buts, des objectifs.

Deux grandes stratégies de négociation : la négociation distributive et la négociation coopérative. Le choix de l'une ou l'autre stratégie dépend du résultat recherché et du rapport de force.

Le choix de la stratégie détermine celui des tactiques de négociation

c) la tactique

La tactique est la science des moyens. Un négociateur doit disposer de plusieurs tactiques. Les tactiques sont les armes de la négociation et elles doivent être utilisées à bon escient. Il existe plusieurs variétés de tactiques : certaines sont utilisées de manière courante par contre d'autre peuvent être liées à la personnalité du négociateur

2. La négociation

La négociation se structure en 4 phases :

1. Discussions des problèmes
2. Propositions de solutions
3. La négociation d'un compromis
4. La finalisation d'un accord ou la rupture des négociations

- ❖ **Discussion du problème** : Cette tâche importante permet de prendre connaissance et de comprendre les problèmes et les objectifs de la partie qui expose ; ce qui exige une bonne capacité d'écoute. Au cours de cette étape, il faut savoir poser des questions ouvertes (de préférence) et / souvent fermées pour mieux comprendre et obtenir plus d'informations
- ❖ **Proposition de solutions** : D'abord, résumer ce qui a été exposé lors de la première étape. Ensuite, évaluer les conséquences des demandes exprimées à la première étape. Enfin, proposer des pistes de solutions
- ❖ **Négociation d'un compromis** : C'est la phase des concessions mutuelles. Garder toujours à l'esprit les objectifs définis au départ. Pour garder le cap sur les objectifs fixés tout en continuant à avancer l'un vers l'autre ; il est conseillé de procéder à des suspensions de séance pour évaluer les concessions mutuelles
- ❖ **La finalisation de l'accord** : La finalisation de l'accord comporte deux phases :
 1. La formulation de l'accord ;
 2. La préparation de la mise en œuvre ;
 - ✓ **La formulation d'un accord.** Vérifier que les aspects du compromis ont été cernés et bien compris par les parties (dates, examen, finalisation, définition des termes). Proposer une confirmation écrite (procès-verbal, relevé de conclusions, compte rendu.....)
 - ✓ **La mise en œuvre.** Un accord n'est réussi qu'une fois mis en œuvre d'où l'importance d'inclure les modalités ou programme de mise en œuvre (qui fait quoi, quand et comment ?) ; il est possible de demander un contrôle de la mise en œuvre. Une communication de qualité peut garantir une bonne mise en œuvre d'un accord.

3. L'évaluation de la négociation

A la fin des négociations, il faut toujours prendre le temps nécessaire pour tirer les enseignements. L'évaluation est un outil d'amélioration des performances en matière de négociation car permettant de consolider les acquis et de corriger, à l'avenir, les erreurs commises.

CHAPITRE 8 : LE LEADERSHIP

1. Introduction et définitions du « leadership ».

Les leaders sont non seulement des gestionnaires mais aussi des symboles de certains principes de l'organisation. Ils doivent être fiables et responsables. Les gens aiment suivre une personne qui inspire confiance, une personne loyale qui fait preuve d'intégrité.

▪ Définitions du leadership

D'une manière générale, le leadership peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ». Il désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la « fonction du leader ». Le leadership peut aussi s'appréhender comme la capacité à créer un Monde auquel les autres veulent appartenir. Le leadership est alors la capacité à diagnostiquer et comprendre le Monde actuel, à concevoir et incarner le Monde voulu et enfin à construire les passerelles pour que les autres acteurs rejoignent le Monde voulu.

2. Les qualités et responsabilités d'un leader

Au quotidien, la mission d'un leader est d'allier bien-être des collaborateurs, cohésion de groupe et productivité.

I. Les qualités d'un leader

Les qualités essentielles pour mener efficacement une équipe, avec leadership :

- **Empathie** : capacité à se mettre à la place d'une autre personne pour comprendre ou ressentir ce qu'elle vit dans son cadre de référence.
- **Confiance** : Les bons leaders sont confiants dans leurs actions et leurs objectifs et s'expriment avec courage, ce qui aide les adeptes à se rallier à un objectif.
- **Créativité** : Les leaders créatifs n'ont pas peur de faire des vagues et d'envisager un problème d'un point de vue non traditionnel.
- **La responsabilité** : la capacité à tenir ses engagements et à assumer la responsabilité des succès et des échecs. Un bon leader qui donne l'exemple de la responsabilité peut inspirer ses subordonnés à assumer une responsabilité similaire pour leurs actions.
- **Transparence** : la capacité de partager ouvertement des informations avec d'autres. Elle est généralement associée à l'ouverture, à la communication et à la responsabilité. Cela peut aider les suiveurs à mieux comprendre ce que leur leader essaie d'accomplir et les aider à s'approprier ces efforts.
- **La délégation** : En déléguant le travail aux autres et en étant assez humble pour comprendre que d'autres peuvent être capables de mieux accomplir une tâche, le leader peut consacrer son temps à d'autres responsabilités et l'équipe pourra atteindre son objectif plus rapidement.

- **Compassion** : la capacité à éprouver de la sympathie pour les autres, souvent en cas de besoin. Elle est orientée vers l'action et consiste à aider les autres à surmonter les obstacles d'une manière qui profite à la personne dans le besoin tout en l'aidant à atteindre les objectifs fixés.
- **Humilité** : C'est ne pas être trop sûr de soi ou arrogant. Les bons leaders qui ont l'humilité acceptent le crédit qui leur est dû et célèbrent les succès des autres, au lieu de ne célébrer que les leurs.
- **Vision** : Le leader visionnaire est capable de considérer un problème avec une "vue d'ensemble" et d'élaborer des pistes pour trouver une solution.
- **Intégrité**: c'est la qualité d'avoir des valeurs morales fortes et de l'honnêteté.

II. Les responsabilités d'un leader

1. Le leader a une vision

Le leader est alors la personnalité clé qui incarne la vision de la destination de l'organisation.

Un leader doit donc acquérir les connaissances, les aptitudes et l'expérience qui lui permettront de transformer la vision en une réalité

2. Le leader est un stratège

Les gens dépendent, dans une très large mesure, des leaders pour l'élaboration des stratégies pouvant leur permettre d'atteindre les buts qu'ils ont à l'esprit. Les stratégies doivent viser des gains à plus long terme.

3. Le leader en tant que bâtisseur des systèmes

Dans certaines situations, le système est déjà en place, et la tâche du leader est de veiller au bon fonctionnement du système.

Un système est constitué en premier lieu de la culture, des valeurs, des normes et des objectifs de l'organisation, probablement tels qu'appuyés par la législation et la réglementation en vigueur.

4. Le leader a des connaissances appropriées

Il est important que le leader ait un savoir-faire suffisant pour comprendre et savoir contrôler ce qui se passe au sein d'une organisation.

Le leadership requiert la théorie que la mise en pratique : il est important que le leader s'efforce constamment à mettre ses connaissances en pratique.

Le leader a des aptitudes en matière de solutions des problèmes, de délégation de pouvoirs et de responsabilisation des acteurs.

Le leader est considéré comme la principale personne chargée de trouver des solutions aux problèmes qui se posent au sein de l'organisation. Toutefois, il est important de ne pas laisser le leadership devenir constamment un exercice de pompier. La délégation de pouvoirs est une des tâches les plus importantes d'un leader. En général, la prise de décisions devrait être déléguée aux niveaux hiérarchiques inférieurs où les décisions peuvent être prises plus efficacement et aisément.

5. Le leader doit faire preuve de justice

Eviter le favoritisme ou la persécution. Le jugement du leader revêt une importance cruciale. Le jugement du leader porte sur ce qui est requis pour faire avancer l'organisation et contribuer au bien-être des membres de l'organisation.

6. Le leader œuvre au règlement des conflits

Les conflits sont courants et naturels dans toute organisation, et il est essentiel d'identifier les voies et moyens de régler pacifiquement ces conflits.

7. Le leader doit avoir des aptitudes en matière de négociation

Étant donné que le leader travaille tout le temps avec des gens de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, y compris des gens venant d'autres organisations, il est nécessaire qu'il maîtrise les techniques de négociations. Le leader constitue différents groupes à diverses fins : promotion de l'esprit d'équipe

8. Le leader doit connaître les personnes compétentes – Création

Un des plus importants attributs d'un leader est sa capacité à mettre en place des réseaux de leadership et à y participer. De tels réseaux peuvent considérablement faciliter le travail d'une organisation.

9. Le leader est « au four et au moulin »

Par « être au four et au moulin », il faut entendre l'habitude des bons leaders de connaître toutes les parties de leur institution,

Le leader œuvre au renforcement de l'esprit, de l'unité d'intention et de l'unité de stratégie. Il s'agit là de l'un des plus importants défis à relever par le leader. Les capacités de persuasion du leader revêtent une grande importance à cet égard. Une façon de renforcer l'unité consiste à concentrer l'attention sur les tâches à accomplir. Les gens ont besoin d'espoir. Un leader doit être capable de démontrer qu'il y a de la lumière au bout du tunnel.

10. Le leader encourage les progrès individuels et responsabilise les autres.

Le leader est un créateur de talents. Les membres de l'équipe s'attendent à ce que le leader les aide à progresser dans leurs aptitudes et expériences, non seulement en tant qu'équipe, mais aussi en tant qu'individus.

11. Le leader œuvre au maintien du moral

Le moral est une question davantage associée à la force et à l'équilibre émotionnel, plutôt qu'aux aptitudes techniques. Un leader doit donc acquérir des aptitudes dans la mesure et le renforcement du quotidien émotionnel de l'ensemble du personnel.

12. Le leader vérifie les acquis et cherche à surmonter les faiblesses.

Une des plus importantes tâches à accomplir par le leader consiste à vérifier constamment les acquis et à identifier les faiblesses et erreurs de l'organisation, car c'est le seul moyen pour le leader et son organisation d'améliorer la performance.

13. La négociation au service du leadership

La négociation constitue une des activités les plus courantes et des plus indispensables dans la vie, tout est négociation. La négociation est un élément constitutif du dialogue social, et de ce fait un moyen de prévention et de résolution de conflits. La communication est le nerf de la négociation ; sans communication, point de négociation. Comme il est attendu du leader d'œuvrer au règlement des conflits et de faire preuve de justice et d'équité, il doit en conséquence avoir des connaissances en droits de l'homme et des aptitudes en matière de négociation.

Conclusion

Le leadership syndical interpelle les leaders syndicaux à :

- Renforcer les capacités de leurs membres
- Rester concentré et s'assurer que leur travail est pertinent par rapport à la vision et à la mission de leur organisation.
- Mobiliser et recruter les femmes et les jeunes et veiller à ce que leurs voix soient entendues à différents niveaux du syndicat.
- bâtir une symbiose positive entre leur syndicat et leur communauté.
- faire preuve d'un leadership stratégique dans la planification des activités de leur organisation.
- veiller à ce que les membres soient bien informés et participent à toutes les activités du syndicat.
- veiller à ce que leur organisation participe à l'élaboration des politiques du travail et à la recherche de membres.

