

GUIDE SYNDICAL

FORMATION



Décembre 2016

GUIDE SYNDICAL

FORMATION

Décembre 2016



■ TABLE DES MATIERES

PREFACE	4
INTRODUCTION GENERALE	5
GUIDE DE FORMATION	8
MODULES DE FORMATION	9
1- CODE DU TRAVAIL ET STATUT GÉNÉRAL DES FONCTIONNAIRES	
Quelles astuces de lectures efficaces ?	9
2- STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE MOBILISATION DES TRAVAILLEURS POUR LE SYNDICAT	
Quelques conseils et outils pratiques	20
3- NÉGOCIATION COLLECTIVE	
Quelques conseils et outils pratiques	23
4- COMMENT MIEUX RÉSOUDRE UN CONFLIT DE TRAVAIL	
Conseils pratiques suivant quelques exemples tirés de différents domaines	25
5- CALCUL DU SALAIRE ET DE LA PENSION	28
6- COMMENT RÉSOUDRE LES DÉFIS DE COMMUNICATION INTERNE ?	
Quelques conseils pratiques	35
7- COMMENT PLANIFIER ET ORGANISER UNE CAMPAGNE SYNDICALE ?	
Quelques conseils et outils de planification	37
BIBLIOGRAPHIE	40

■ PREFACE

La Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) en commanditant l'élaboration d'un guide syndical, prolonge son initiative, à travers son programme régional « Réforme des structures des syndicats en Afrique subsaharienne », qui vise à soutenir le rapprochement des syndicats et de leurs membres dans le but de renforcer la participation des travailleurs. En effet, ce guide syndical répond à une immense préoccupation constatée au niveau de beaucoup de leaders syndicaux très souvent dépassés dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Il n'est pas rare de voir de plus en plus de jeunes responsables syndicaux arriver, au gré du congrès, au sommet de leurs organisations syndicales (Bureaux/Comités Exécutifs de Centrales/Confédérations), sans préparation et qui ignorent les principes de base voire élémentaires qui doivent gouverner les actes qu'ils sont appelés à poser.

Or, le contexte national et international évolue à une vitesse surprenante, essentiellement marquée par le numérique et les technologies de l'information et de la communication. L'illusion que les nouveaux élus se font du travail syndical laisse très tôt la place à l'angoisse, au désarroi, à la peur, à l'amateurisme au moment de prendre les décisions qui doivent améliorer leurs conditions de vie et de travail. Le poids et l'envergure de telles responsabilités méritent d'être mieux analysés et bien perçus.

Ce guide s'adresse aussi à tous et à toutes celles qui veulent assumer des responsabilités dans les différents échelons du mouvement syndical.

Pour un impératif pédagogique, le guide s'articule sur un certain nombre de thématiques qui font presque quotidiennement partie du travail syndical. Il est accompagné d'exercices pratiques qui en facilitent la compréhension ; il permet à l'utilisateur de disposer des informations nécessaires à la compréhension des problèmes auxquels les organisations syndicales de travailleurs sont généralement confrontées.

La Friedrich-Ebert-Stiftung espère que ce guide permettra aux responsables et militants syndicaux d'être mieux outillés face aux défis de leur responsabilité de défense et de protection des travailleurs et travailleuses.

La Friedrich-Ebert-Stiftung vous souhaite bonne lecture.

Annette Lohmann
Représentante Résidente

■ INTRODUCTION GENERALE

■ **Double objectif.** En prenant l'initiative d'élaborer un guide syndical, la Friedrich Ebert Stiftung s'est assignée deux objectifs : d'abord, combler un vide ; ensuite, et surtout, favoriser la vulgarisation du savoir juridique.

■ **D'abord, combler un vide.** L'observation du monde du travail malien en général et du paysage syndical malien en particulier débouche inéluctablement sur un constat : la quasi-absence de guide destiné aux syndicats et aux travailleurs maliens. Or l'existence d'un tel instrument est nécessaire pour leur permettre de mieux appréhender les relations de travail et, par voie de suite, défendre au mieux leurs droits. C'est pourquoi la Fondation Friedrich Ebert a jugé nécessaire d'élaborer ce guide afin de combler ce vide.

■ **Ensuite, et surtout, vulgariser le savoir juridique.** Pour demander devant une autorité juridictionnelle la sanction de la violation d'une règle de droit, qu'elle soit d'origine interne (Constitution, lois et règlements, etc.), ou conventionnelle (conventions de l'Organisation Internationale du Travail), encore faudra-t-il connaître l'existence de ladite règle. En effet, l'effectivité, c'est-à-dire l'application variable de la règle de droit et les effets sociaux qui lui sont assignables passe nécessairement par la connaissance des normes juridiques. C'est dans cette veine que l'une des tâches essentielles qui incombe à toute organisation syndicale doit dès lors consister à diffuser l'information juridique, à vulgariser le droit. Pour se convaincre du bien-fondé de cette affirmation, il suffit de s'appuyer sur l'exemple des syndicats français. En effet, chacune des confédérations syndicales de ce pays (C.G.T, F.O, C.F.D.T, etc.) dispose d'un guide voire d'une revue pour véhiculer le savoir juridique à l'adresse de leurs adhérents.

Par conséquent, le présent guide s'inscrit dans cette perspective, à savoir diffuser l'information juridique, vulgariser le savoir juridique.

■ **Clarté, intelligibilité et accessibilité.** Une chose est de diffuser ou de vulgariser le savoir juridique, une autre chose est la compréhension de ce savoir juridique par ses destinataires. En effet, le sens de tout savoir doit bien être perçu par ses destinataires. Dit autrement, la règle de droit doit être comprise par ceux à qui elle s'adresse : les juges qui doivent la faire respecter et les sujets qui doivent la respecter.

Si on replace ces propos dans la perspective de ce guide, on se retrouve en présence d'une obligation, d'un impératif : rédiger le guide dans un style clair afin qu'il soit compris par les syndicats et leurs adhérents. Ils doivent, en effet, être en mesure de comprendre

son sens, sa teneur, sa portée. C'est pourquoi, il a été décidé, conformément aux préconisations et souhaits des termes de référence, d'utiliser autant que possible le langage courant, et de n'avoir recours aux termes techniques que lorsqu'il n'existe pas de synonymes dans le vocabulaire.

Aussi a-t-il été décidé dans cette même lignée de pensée de terminer chacun des chapitres du guide par 3-5 questions de compréhension et/ou exercices afin de permettre son usage lors des séminaires et ateliers de formation.

■ **Le parti pris.** Doter les organisations syndicales ainsi que leurs adhérents d'un guide syndical suppose en effet de traiter l'ensemble des questions touchant les relations de travail. Mais cette tâche relève d'une mission quasi-impossible voire d'une gageure, tant le seul cadre d'un guide ne permet pas de traiter toutes les questions. C'est pourquoi le parti a, en effet, été pris de ne traiter que certaines questions au détriment bien entendu d'autres. Cette situation peut, en effet, prêter le flanc à la critique. En effet, toutes les questions relatives aux relations de travail doivent figurer dans un guide s'adressant aux syndicats et aux travailleurs.

A défaut donc de traiter toutes les questions du droit du travail, nous avons jugé nécessaire de traiter en annexe le droit du travail en trente (30) questions ou notions fondamentales.

■ **Des excuses.** Premier du genre, ce guide comme tout travail humain comporte inmanquablement des insuffisances, des limites, des manquements voire d'aspects lacunaires. C'est pourquoi, sommes-nous redevables d'excuses aux lecteurs « pour les inexactitudes ou les omissions qu'ils viendraient à découvrir au fil des pages. C'est au pied du mur, dit-on, qu'on reconnaît le maçon. De cet endroit il voit lui-même, mieux que personne, certains défauts de son ouvrage.

Mais faute de recul, d'autres lui échappent : il lui faut espérer qu'ils ne sont pas trop nombreux, et nul ne viendra s'y cogner la tête »¹.

■ **Annnonce du plan.** Le présent guide est subdivisé en deux principales parties : la première comporte huit (8) chapitres. Ainsi, le lecteur trouvera-t-il des chapitres consacrés respectivement aux institutions administratives et juridictionnelles du travail, aux relations de travail, au pouvoir disciplinaire de l'employeur, à la fixation des salaires et la négociation collective, aux questions et principes qui se trouvent au cœur du droit syndical, au dialogue social, pierre angulaire de la démocratie sociale, aux conflits du travail, avec à la clef la césure opérée entre les conflits individuels et collectifs du travail, à la grève.

¹ Nous empruntons ces expressions à Mr le Professeur A. Supiot, Les juridictions du travail, Dalloz, 1987, p. VII.



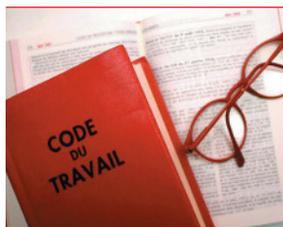
Quant à la seconde partie, elle est articulée sous forme de modules de formation pédagogique relatifs au cadre juridique et à la pratique des relations de travail ainsi que les très nombreux défis spécifiques auxquels sont confrontés les responsables et militants syndicaux dans le cadre de l'exercice quotidien de leur mission et responsabilité. Dans cette perspective, ont été revisités respectivement les thèmes et modules suivants : Code du travail et Statut général de la fonction publique : quelles astuces de lecture efficaces ? ; Stratégies de recrutement et de mobilisation des travailleurs pour le syndicat : quelques conseils et outils pratiques ; négociation collective : quelques conseils et outils pratiques ; comment mieux résoudre un conflit de travail : conseils pratiques suivant quelques exemples tirés de différents domaines ; calcul du salaire et de la pension ; comment mieux résoudre les défis de communication interne ? Quelques conseils pratiques ; comment planifier et organiser une campagne syndicale ? Quelques conseils et outils de planification. Cette partie de formation a été introduite par un chapitre spécifique qui traite le droit du travail en trente (30) questions ou notions fondamentales.



Guide de Formation



MODULES DE FORMATION



1

Code du travail et statut général des fonctionnaires : Quelles astuces de lecture efficace ?

Lire un texte juridique (un code, une loi au sens lato sensu, une décision de justice) relève aujourd'hui d'une mission quasi-impossible. Le droit est, en effet, devenu aujourd'hui indéchiffrable pour les initiés, a fortiori pour les non-initiés. En effet, lire le droit ne signifie pas comprendre la règle de droit, lire la loi n'est pas assimiler la norme dont elle est porteuse. Autrement dit, se procurer le texte d'une loi, disposer d'une loi, disposer d'un code, les lire ne sont pas des moyens assurés pour les comprendre.

Le Code du travail et le Statut Général des fonctionnaires s'inscrivent malheureusement dans cette perspective. En effet, ces deux textes sont d'un maniement très difficile. Ils sont, en effet, exprimés dans un langage juridique obscur, hermétique, voire compliqué. Il sied donc de les exprimer dans un vocabulaire suffisamment compréhensible. Cela relève de la mission du législateur.

Mais avant un hypothétique travail de simplification législative, il convient de formuler quelques conseils très précieux aux utilisateurs du Code du Travail et du Statut Général des Fonctionnaires.

Ces conseils sont de deux ordres : comment utilise-t-on un Code ? Comment lit-on un Code ?

■ Comment utilise-t-on un Code ?

L'utilisation du Code du travail nécessite la prise en compte d'une donnée fondamentale. En effet, le Code du travail se distingue des autres Codes, par exemple du Statut

Général des Fonctionnaires, par un trait original. Il est, en effet, subdivisé en trois (3) parties : la première partie du Code du travail, rassemble les textes législatifs. Les articles sont précédés de la lettre « L ».

Exemple : article L. 13 : « Le contrat individuel de travail est la convention en vertu de laquelle une personne s'engage à mettre son activité professionnelle moyennant rémunération sous la direction et l'autorité d'une autre personne appelée employeur ».

La deuxième partie rassemble les textes règlementaires. Ils sont précédés de la lettre « R ».

Enfin, la troisième partie rassemble les textes correspondant aux décrets. Ils sont précédés de la lettre « D ».

Ainsi, si on cherche une disposition, on doit, en effet, préalablement savoir si elle relève de la loi, du règlement ou du décret.

A partir de cet instant, on doit identifier dans quel titre, chapitre et section elle se trouve. A titre illustratif, si on veut savoir les dispositions régissant le licenciement, on doit les rechercher soit dans la première partie, soit dans la deuxième partie, soit dans la troisième partie.

En parcourant le Code, on se rend à l'évidence que le droit du licenciement est régi par la loi. Par conséquent, le licenciement se trouve, en effet, dans la première partie. Ainsi, sait-on que ce sont les articles L. 38 et suivants qui gouvernent le licenciement. Pour ce qui concerne l'utilisation du Statut Général des Fonctionnaires, il faut toujours se reporter à la table des matières. Ainsi, si on cherche les devoirs du fonctionnaire, on saura qu'ils sont logés dans le Chapitre III (obligations et droits du fonctionnaire) et la Section 1 (devoirs du fonctionnaire).

■ Comment lit-on un Code ?

Pour lire un Code, Code du travail ou Statut Général des Fonctionnaires, il faut absolument suivre ces différentes étapes :

- D'abord, il faut situer la ou les question(s) ;
- Ensuite, il faut lire et relire le texte, et chercher à le comprendre. Dans cette perspective, l'utilisateur du Code du travail ou du Statut Général des Fonctionnaires **doit souligner, surligner voire entourer les éléments importants. En sus, il doit impérativement chercher la signification, le sens des mots ou expressions qui lui posent des difficultés.**



A cette fin, il doit, en effet, **se munir d'un, voire de deux dictionnaires**. Le premier pourrait être soit le Petit Larousse, soit le petit Robert. Le second dictionnaire est un lexique des termes juridiques.

Enfin, de l'article ou des articles du Code du travail ou du Statut Général des Fonctionnaires, il faudrait retenir les idées essentielles. Dans cette perspective, l'utilisateur de ces deux instruments juridiques doit nécessairement tenir compte des mots de liaison. Certains marquent la cause (parce que, car...), d'autres la conséquence (c'est pourquoi, donc....) ou encore l'opposition (mais, par contre, en revanche, etc.).

■ TEST

■ Enoncé

1. Le Code du travail est composé de combien de parties ?
2. Que signifie un article précédé de la lettre L ?
3. Est-ce que la lecture du Code du travail ou du Statut général des fonctionnaires nécessite l'utilisation d'un ou voire de deux dictionnaires ?

■ Corrigé

1. Le Code du travail est composé de trois (3) parties : la première partie du Code du travail, rassemble les textes législatifs. Les articles sont précédés de la lettre « L » ; la seconde partie rassemble les textes réglementaires. Ils sont précédés de la lettre « R » ; la troisième partie rassemble les textes correspondant aux décrets. Ils sont précédés de la lettre « D ».
2. Un article précédé de la lettre L signifie que cet article appartient à la partie législative du Code du travail.
3. Oui, l'utilisation du Code du travail ou le statut général des fonctionnaires nécessite impérativement l'utilisation d'un dictionnaire, ce afin de mieux appréhender le sens, la portée voire la signification d'une expression. Dans cette perspective, l'utilisation d'un lexique des termes juridiques est fortement recommandée.

Il ne s'agit pas de cours, mais plutôt d'astuces, voire un exercice intelligent pour comprendre le Code du travail et le Statut Général des fonctionnaires :

LE CODE DU TRAVAIL

■ INTRODUCTION

Le Code du travail régit les relations de travail entre les travailleurs et les employeurs exerçant leur activité professionnelle sur l'étendue de la République du Mali.

Est considéré comme travailleur, quels que soient son sexe et sa nationalité, toute personne qui s'est engagée à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne, physique ou morale, publique ou privée, laïque ou religieuse, appelée employeur.

Pour la détermination de la qualité de travailleur, il ne sera pas tenu compte du statut juridique de l'employeur ou du travailleur.

Les fonctionnaires, les magistrats, les membres des forces armées sont formellement exclus de l'application des présentes dispositions.

Le code du travail est institué par la Loi N° 92-020 du 23 Septembre 1992. Le Décret N° 96-178/P-RM du 13 Juin 1996 FIXE les modalités et applications des dispositions du code du travail. L'Arrêté N° 96-1566/MEFPT-SG modalités d'application du Décret 96.

Il comprend huit titres (Les Dispositions générales, les Relations de travail, les Conditions générales de travail, l'Hygiène et la sécurité, les Différends du travail, les Institutions Professionnelles, les Organismes publics et les moyens d'exécution et les Dispositions finales) répartis en vingt-trois chapitres et 343 articles.

I- Le contrat de travail

Le contrat de travail est la convention en vertu de laquelle une personne s'engage à mettre en œuvre son activité professionnelle moyennant rémunération sous la direction et l'autorité d'une autre personne appelée employeur.

Les contrats sont passés librement. Toutefois un contrat conclu avec un mineur n'est valable que si son engagement a été autorisé par écrit par son père, ou à défaut, la personne détenant la puissance paternelle et s'il n'est pas soumis à l'obligation scolaire.

Un décret pourra en fonction des nécessités économiques, démographiques, sociales ou sanitaires, interdire ou limiter les possibilités d'embauche des entreprises ou organiser des compensations en main d'œuvre entre les régions.

Quels que soient le lieu de la conclusion du contrat et la résidence de l'une ou l'autre partie, tout contrat de travail conclu pour être exécuté en République du Mali, est soumis aux dispositions de la présente loi.

Son existence est constatée, sous réserve des stipulations de l'article L26 dans les formes qu'il convient aux parties contractantes d'adopter. La preuve peut être rapportée par tous moyens.

Le contrat écrit est exempt de tout droit de timbre et d'enregistrement. Le travailleur doit toute son activité professionnelle à l'entreprise, sauf dérogation stipulée au contrat.

Toutefois, il lui est loisible, sauf convention contraire, d'exercer en dehors de son travail, toute activité à caractère professionnel non susceptible de concurrencer l'entreprise ou de nuire à la bonne exécution des services convenus.

Il peut être stipulé d'accord parties qu'en cas de rupture du contrat de son fait, du licenciement pour faute lourde, le travailleur ne pourra pendant une durée de six mois maximum et dans un rayon de 15 kilomètres du lieu d'emploi, exercer une activité de nature à concurrencer l'employeur en s'inspirant de méthodes ou en utilisant toute information acquise dans l'établissement.

II- De la liberté syndicale

Tout travailleur ou employeur peut adhérer librement à un syndicat de son choix dans le cadre de sa profession.

Il est interdit à tout employeur de prendre en considération les opinions, l'appartenance à un syndicat ou l'exercice d'une activité syndicale pour arrêter ses décisions en ce qui concerne notamment l'embauchage, la conduite et la répartition du travail, la formation professionnelle, l'avancement, la rémunération et l'octroi d'avantages sociaux, les mesures de discipline et de congédiement. Le chef d'entreprise ou ses représentants ne devront employer aucun moyen de pression en faveur ou à l'encontre d'une organisation syndicale quelconque. Toute mesure prise par l'employeur contrairement aux dispositions des alinéas précédents, sera considéré comme abusive et donnera à des dommages-intérêts.

III- Des organismes administratifs

Il est créé un service public central dénommé direction nationale de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale en abrégé DNETSS.

Un décret fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement de direction nationale de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale.

Le statut des fonctionnaires du cadre du travail et de la sécurité sociale est fixé dans les mêmes conditions que les autres statuts particuliers des fonctionnaires. Ces fonctionnaires peuvent être appelés à exercer des fonctions d'inspecteurs du travail et de la sécurité sociale par arrêté du Ministre chargé du travail.

Les inspecteurs et les contrôleurs du travail prêtent serment de bien et fidèlement remplir leur charge et de ne pas révéler, même après avoir quitté leur service, les secrets de fabrication et en général, les procédés d'exploitation dont ils pourront prendre connaissance dans l'exercice de leur fonction.

Ce serment est prêté devant la cour d'appel pour les inspecteurs, devant le tribunal de première instance pour les contrôleurs. Toute violation de serment est punie conformément aux dispositions du code pénal. Ils doivent garder pour confidentielle toute plainte leur signalant une infraction aux dispositions légales ou règlementaires.

Les inspecteurs du travail peuvent constater par procès-verbal faisant foi jusqu'à inscription de faux, les infractions aux dispositions de la législation et de la réglementation du travail. Ils sont habilités à saisir directement les autorités judiciaires compétentes. Tout procès-verbal devra être notifié immédiatement par la remise d'une copie certifiée conforme à la partie intéressée ou à son représentant et, ce à peine de nullité absolue des poursuites à intervenir. Un exemplaire du procès-verbal est déposé au parquet, un second envoyé au directeur national du travail, un troisième transmis à la partie intéressée ou à son représentant, un quatrième classé aux archives.

Les inspecteurs du travail ont le pouvoir de pénétrer librement à toute heure de jour comme de nuit, dans les établissements assujettis au contrôle de l'inspection, où ils peuvent avoir un motif raisonnable de supposer que sont occupées des personnes jouissant de la protection légale et de les inspecter. A l'occasion de leur visite, ils doivent informer de leur présence l'employeur ou son représentant à moins qu'ils n'estiment qu'un tel avis risque de porter préjudice à l'efficacité du contrôle.

Le chef d'entreprise ou d'établissement ou son suppléant peut accompagner l'inspecteur au cours de sa visite.

■ Conclusion

Les syndicalistes doivent maîtriser le code du travail pour mieux défendre leurs adhérents.

Le Code du travail est édité et vendu à L'Agence Nationale Pour L'Emploi (ANPE), Bamako.

■ Questions :

- Qui est considéré comme travailleur ?
- Qu'est-ce qu'un contrat de travail ?
- Quel est le champ d'application du code du travail ?
- Quelle disposition du code prévoit la garantie de la liberté syndicale ?
- Les inspecteurs et les contrôleurs du travail prêtent serment devant quelles juridictions ?

LE STATUT GENERAL DES FONCTIONNAIRES

■ INTRODUCTION

Le Statut Général des fonctionnaires est un ensemble de textes de lois régissant des travailleurs de l'Etat appelés fonctionnaires.

Il est institué par la Loi N° 053 du 16 Décembre 2002.

Il comprend (09) neuf titres (Des dispositions générales, De la carrière, Des positions, De la Rémunération et des Avantages accessoires, De la Discipline, De la Notation et de l'Avancement, De la Cessation définitive des services, Des Dispositions transitoires et finales) répartis en dix-neuf chapitres et cent vingt-cinq articles.

I- Mesures disciplinaires

Une mesure disciplinaire est une sanction à l'encontre d'un fonctionnaire qui commet une faute. Le fonctionnaire qui manque à ses devoirs dans le cadre ou en dehors de l'exercice de ses fonctions, s'expose à une sanction disciplinaire, sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale.

1- Les sanctions disciplinaires sont par ordre croissant de gravité :

- a) l'avertissement
- b) le blâme
- c) l'abaissement d'échelon
- d) l'exclusion temporaire
- e) la rétrogradation
- f) la révocation sans suppression des droits à pension
- g) la révocation avec suppression des droits à pension

L'avertissement et le blâme sont des sanctions du premier degré et sont prises par les chefs de services.

Les autres sont des sanctions du second degré et sont prises par le ministre chargé de la Fonction publique

2- Les procédures de sanctions :

a) Les sanctions du premier degré :

Elles sont infligées seulement après notification d'une demande d'explication donnant au fonctionnaire en cause l'occasion de se justifier dans le délai qui lui est imparti.

■ **Les sanctions du second degré :**

Elles sont prononcées après avis du conseil de discipline, sauf dans les cas de détournements de deniers publics.

Le conseil de discipline se compose de quatre représentants de l'administration et de quatre représentants du syndicat. Un de l'administration le contrôle général d'Etat. Un du syndicat est désigné comme rapporteur.

Le Conseil de discipline se réunit sous la présidence du directeur de la Fonction publique ou de son représentant qui désigne un des représentants de l'administration pour tenir le procès-verbal.

La proposition de sanction envisagée, appuyée d'un rapport disciplinaire, est adressée au Conseil de discipline par l'autorité compétente. Ils sont également notifiés au fonctionnaire en cause.

Le fonctionnaire, assisté ou représenté par un défenseur peut présenter des observations écrites ou verbales et citer des témoins devant le Conseil de discipline. L'administration aussi peut citer des témoins.

Après avoir écouté les deux parties, le conseil de discipline émet un avis motivé qu'il transmet à l'autorité investie du pouvoir disciplinaire.

Toute procédure disciplinaire du second degré doit être clôturée dans les quatre mois à compter de la date à laquelle le fonctionnaire en cause est déféré devant le conseil de discipline, sauf en cas de poursuite disciplinaire dans le cadre d'une suspension due à une faute purement professionnelle ou lorsque des poursuites pénales entraînent ou accompagnent la suspension.

En cas d'actes interruptifs de procédure, le délai de quatre mois peut être prorogé sans pouvoir excéder une durée totale de six mois.

II- Les voies de recours

Quand on n'est pas d'accord avec la sanction disciplinaire prise, on peut entreprendre des démarches auprès de certaines autorités ou institutions pour demander réparation. Ce sont les voies de recours.

Si c'est une sanction du premier degré, le recours est possible devant l'autorité administrative préposée à cet effet.

Les recours contre une sanction du second degré sont portés devant la Cour Suprême. Les recours doivent être introduits dans les quinze jours de notification de la sanction.

Après cinq ans le fonctionnaire sanctionné mais pas radié des cadres, peut introduire une demande de réhabilitation auprès de l'autorité administrative habilitée à cet effet. S'il le mérite, il est fait droit à sa demande et toute trace de la sanction est enlevée du dossier disciplinaire. Il est institué sur la demande après avis du conseil de discipline. La réhabilitation ainsi prononcée n'a d'effet que pour l'avenir.

■ Conclusion :

Le Statut général des fonctionnaires est l'instrument juridique de défense des droits des travailleurs ? Les syndicalistes doivent le posséder et le maîtriser.

■ Questions :

1. Qu'est-ce qu'une mesure disciplinaire ?
2. Quand le fonctionnaire s'expose-il à une mesure disciplinaire ?
3. Quelles sont ces mesures ?
4. Qui les décide ?
5. Comment abouti-t-on aux sanctions ?
6. Qu'est-ce qu'un recours ?
7. Quelles sont les autorités ou les institutions de recours ?



2

Stratégies de recrutement et de mobilisation des travailleurs pour le syndicat : Quelques conseils et outils pratiques

■ Qu'est-ce-que le recrutement ?

C'est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver des individus susceptibles de rejoindre une organisation.

Dans le cadre syndical, une campagne de recrutement consiste à convaincre les individus à adhérer au syndicat.

■ Différents types d'adhésion au syndicat

Adhérents membres du syndicat

- Cotisent au syndicat ;
- Sont informés des actions du syndicat ;
- Sont convaincus des idées du syndicat ;
- Adhérents actifs : membres militants qui participent aux activités du syndicat ;
- Adhérents passifs : membres du syndicat qui ne prennent pas part aux activités ;
- Sympathisants : approuvent les idées et les actions d'une organisation sans y adhérer.

Pourquoi recruter ?

- Fait partie des missions d'un syndicat ;
- Moyen de défendre ses valeurs et principes ;
- Permet d'augmenter les effectifs ;
- Confronter ses idées avec le public ;
- Prendre du poids dans la société ou dans un secteur d'activité.

Quand recruter ?

- Le recrutement est une mission quotidienne sous-jacente des militants ;
- Dans chaque communication, le militant doit garder à l'esprit la possibilité d'un recrutement ;

- C'est pourquoi, les documents syndicaux doivent toujours comporter un formulaire d'adhésion ;
- Néanmoins des actions de recrutement doivent être réfléchies, à travers une campagne.

Comment s'organise une campagne de recrutement ?

- Etablir un plan de campagne :
- Période
- Lieu
- Groupe cible
- Résultats attendus
- Former des équipes (il est toujours nécessaire d'être plusieurs)
- Préparer le matériel (formulaire d'adhésion, liste de suivi, liste de contacts, tracts, pétitions, bulletin...)

Qui fait du recrutement ?

- Tous les membres actifs d'un syndicat sont potentiellement des recruteurs ;
- Il est préférable que le recruteur et le recruté se ressemblent ;
- Un recruteur doit être préparé et formé ;
- Un bon recruteur ;
- Est à l'écoute ;
- A confiance en lui ;
- Connaît les structures, valeurs, idées du syndicat ;
- Est sympathique ;
- Est ouvert et communiquant ;
- Est respectueux des opinions ;

Qui est « recrutable » ?

- Toute campagne de recrutement doit s'adresser à un public cible ;
- Pour un syndicat les individus « recrutables » sont les travailleurs. On distingue trois groupes d'individus :

CONVAINCUS ----- INDECIS ----- HOSTILES

Ce sont les indécis qu'il faut viser

Les personnes hostiles à votre démarche :

- Il faut différencier les personnes hostiles des personnes révoltées ;
- Les personnes hostiles ne pourront pas être récupérées, il ne sert à rien d'essayer de les convaincre ;
- Les personnes révoltées méritent que l'on s'y intéresse.

On distingue deux types :

- Les contestataires ont besoin d'être convaincus ;
- Les craintifs ont besoin d'être rassurés.

Attitude à avoir avec les personnes hostiles :

- Ecouter son propos sans l'interrompre ;
- Essayer de cerner le personnage (hostilité ou révolte) ;
- Ne soyez pas sur la défensive, en répondant à ses attaques verbales ;
- Restez calme dans votre discours et votre posture ;

Etablir une stratégie d'approche :

- Le face à face reste le meilleur moyen pour convaincre une personne ;
- L'idéal est de cerner les enjeux du groupe cible et de l'approcher par ce biais ;
- Vous sentirez bien vite dans quelle catégorie se trouve le travailleur ; (Convaincus/Indécis/Hostiles) ;
- Le dialogue pourra alors s'établir.

■ Le dialogue

A FAIRE	A NE PAS FAIRE
Aborder la discussion sur un problème ou un enjeu qui touche l'individu	Aborder la question de l'adhésion de front
Ecouter ce que la personne a à dire	Réciter le speech appris par cœur sur le syndicat
Essayer de répondre aux questions	Ne pas laisser s'exprimer l'individu
Aborder en fin de discussion la question de l'adhésion	Présenter le syndicat comme la solution à tous les problèmes
Essayer de prendre les contacts de la personne	Juger les observations de l'interlocuteur
	Forcer la main à une personne réticente

■ **RAPPEL** : Il s'agit de convaincre les individus et non de les manipuler !

■ EXERCICE PRATIQUE

Veillez décrire de manière claire et efficace les informations clés concernant votre syndicat, qui vous permettent de convaincre un groupe cible.

Vous avez 5 minutes pour l'exposer.



3

Négociation collective : Quelques conseils et outils pratiques

Que nous le voulions ou non, nous sommes tous des négociateurs. La négociation est un élément constitutif de notre vie.

Une négociation collective est un processus par lequel travailleurs et employeurs discutent des problèmes posés en vue de parvenir à un accord. La préparation d'une négociation comprend trois (trois) étapes essentielles.

I- La préparation psychologique

Un groupe de réflexion sera mis en place et aura pour tâche de :

- consulter les membres ou groupe cible concerné ;
- recenser tous les problèmes faisant l'objet de revendication ;
- prioriser les demandes en faisant la différence entre :
 - 1) celles faisant l'unanimité ;
 - 2) celles concernant quelques individus entre les plus réalistes et
 - 3) celles qui relèvent de l'excès entre les urgences et le moyen ou long terme ;
- informer et sensibiliser les autres travailleurs, les pouvoirs publics et l'opinion publique.

II- La préparation technique

- identifier ce qu'on doit négocier : salaire, durée du travail, sécurité sociale, etc
- réunir la documentation nécessaire ;
- identifier les arguments susceptibles d'être utilisés puis déterminer la manière de les présenter et de les soutenir ;
- établir une stratégie ou cadre d'action.

III- La préparation matérielle

Le syndicat doit faire attention aux aspects suivants :

1. Où doit se tenir la négociation ?
2. Quand doit se dérouler la négociation ?

(Choisir un moment où les négociateurs syndicaux sont disponibles et éviter les séances marathon)

3. Qui doit aller négocier ?

(Faire un choix judicieux des responsables syndicaux en tenant compte de leur niveau d'information, leur fonction, leur compétence, tempérament et leur habilité à négocier ; distribuer les rôles et fixer une règle de conduite à suivre)

■ Conclusion

Les travailleurs mesurent l'efficacité de leur organisation à travers la fonction revendicative.

Le syndicat doit en conséquence préparer tous ses cadres à la maîtrise indispensable des techniques de négociation collective.

■ Question d'évaluation :

1. Citez et décrivez les différentes étapes de préparation d'une négociation collective ?
2. Identifier une revendication et préparer les phases de négociation y afférentes ?



4

Comment mieux résoudre un conflit de travail :

Conseils pratiques suivant quelques exemples tirés de différents domaines

De l'interprétation des règles qui régissent les rapports entre employeurs et travailleurs et de l'exécution du contrat de travail, résultent souvent des conflits.

I- Définition

Un conflit ou différend est un désaccord entre deux ou plusieurs parties sur des points précis.

II- Différents types de conflits et leur règlement

Il existe deux types de conflits : conflit individuel et conflit collectif.

A. Conflits individuels

Ils opposent un travailleur ou plusieurs travailleurs pris individuellement et un seul employeur ;

Exemples :

- Licenciement abusif d'un travailleur
- Une mise à pied injustifiée

Règlement :

En cas d'échec des pourparlers entre délégués du personnel et patronat, le conflit est porté devant l'Inspecteur du travail.

L'Inspecteur du travail tente une conciliation en amenant les parties à avoir les mêmes points de vue. En cas d'échec, un procès-verbal de non conciliation est signé par les deux parties en présence. L'Inspecteur saisit le Tribunal du travail, l'Inspecteur saisit le Tribunal du travail.

Le jugement rendu par le Tribunal du travail après échec d'une nouvelle tentative de conciliation est exécutoire si la demande est inférieure à cent mille francs (100 000 F) et en cas de non opposition.

En cas d'opposition le conflit est porté devant la Chambre sociale de la Cour d'Appel.

B. Conflits collectifs

Ils mettent en jeu l'intérêt collectif et oppose un groupe de travailleurs à un ou plusieurs employeurs.

Exemples :

- Non versement de la quote-part des travailleurs à l'INPS
- Désaccord sur l'élaboration d'un accord d'établissement.

Règlement :

Il y a trois phases : la conciliation, l'arbitrage et le Conseil des ministres.

1. La conciliation

Elle se fait devant l'Inspecteur du travail si le conflit se limite à une inspection régionale et devant le directeur national du travail si elle relève de plusieurs inspections régionales.

L'accord notifié, daté et signé par les parties est exécutoire de plein droit.

2. L'arbitrage

Il est obligatoire dès lors que la conciliation échoue. Le conseil d'arbitrage saisi par le Ministre chargé du Travail juge sur pièces, mais peut entendre les parties s'il l'estime nécessaire. Sa décision est exécutoire dans un délai de huit jours si aucune des parties n'a fait opposition.

3. Le conseil de ministres

En cas de désaccord de l'une des deux parties et pour les conflits de nature à compromettre le déroulement normal de l'économie nationale ou intéressant un secteur vital, le ministre du travail saisit le conseil de ministre qui peut rendre exécutoire la décision du conseil d'arbitrage.

Il est utile ici de rappeler que le Bureau exécutif de l'UNTM a saisi le Conseil d'Administration de deux requêtes en 1992, l'une dénonçant l'article L. 229 du Code du travail pour excès de pouvoir, ce qui constitue une violation très grave de la Convention N° 87 sur la Liberté syndicale et la protection du droit syndical, (L'employeur quel qu'il soit ne peut pas interdire une grève par voie administrative.) l'autre concerne le décret N°90-562/P-RM réglementant le service minimal en cas de grève (ce décret n'est pas consensuel et ne tient pas compte des services essentiels).

Le gouvernement a promis de relire les deux documents en concertation avec les partenaires sociaux.

Il faut donc suivre, car ça fait plus de vingt ans déjà.

■ Conclusion

Les syndicats exercent de nombreuses fonctions et fournissent de nombreux services à leurs membres. La défense des intérêts essentiels des travailleurs passe nécessairement par le règlement des conflits qui peuvent naître dans les relations entre travailleurs et employeurs.

Il est utile que les syndicalistes cherchent à connaître les différents types de conflits et leur procédure de règlement.

■ Questions :

1. Qu'est-ce- qu'un conflit individuel ?
2. Qu'est-ce- qu'un conflit collectif ?
3. Quel est le rôle du Tribunal du Travail dans un conflit individuel ?
4. Quel rôle joue le conseil d'arbitrage dans un conflit collectif ?



5

Calcul du salaire et de la pension

Pendant sa vie professionnelle, le salarié perçoit en contre-partie de la prestation fournie un salaire ou rémunération ; lorsqu'il va à la retraite, il perçoit une pension.

Quand on évoque le salaire ou la pension, une question revient sans cesse : comment calcule-t-on le salaire ou la pension ?

Nous nous efforcerons de décrire à grands traits dans les développements qui suivent le mode de calcul du salaire et de la pension.

A. Le mode de calcul du salaire

Avant de se pencher concrètement sur le mode de calcul du salaire, il convient tout d'abord de définir le salaire de base et le salaire net.

Le salaire de base correspond au salaire brut avant déduction des cotisations sociales et avant versement des prestations sociales. Il ne comprend ni les primes ni les heures supplémentaires.

Le salaire net correspond au salaire réellement perçu par le salarié après déduction des cotisations sociales.

Le salaire est donc composé des éléments ci-après : le salaire de base ou indiciaire, les accessoires de salaire (primes, indemnités, etc.), les prestations sociales, l'impôt sur traitement de salaire (ITS), la cotisation INPS du salarié (3.6%).

Pour ce qui concerne le mode de calcul du salaire du fonctionnaire, il faudrait tenir compte des éléments suivants : l'indice en cours, la valeur indiciaire, la valeur de chaque prime allouée selon la catégorie (prime d'enseignant, de médecin, etc.), la valeur de chaque indemnité allouée (indemnité de logement, de risque, etc.), la valeur des prestations ou allocations familiales et le nombre d'enfants en charge.

Le salaire brut du fonctionnaire est composé de l'ensemble de ces éléments.

Ainsi, pour obtenir le salaire net d'un fonctionnaire, il suffit de déduire du salaire brut l'impôt sur traitement de salaire (ITS) dont la valeur est déterminée selon la catégorie et le niveau de salaire et la cotisation sociale pour la retraite (CMSS) estimée à 4% selon la réglementation en vigueur.

■ Illustration :

Un fonctionnaire (enseignant) de la catégorie B2 à la 1ère classe, 3ème échelon :

- Indice 569 ;
- Marié avec en charge sept (7) enfants ;

Le salaire se calcule comme suit :

Solde net : Salaire brut - Retenues sur salaire + Avantages sur salaire

- Salaire brut = Indice X Valeur Indiciaire ;
- Retenues sur salaire = CMSS/INPS + ITS + AMO ;
- Avantages sur salaire = Prestations familiales + Primes et Indemnités (résidence et indemnité spéciale de solidarité)

Application Numérique :

- Salaire brut = $569 \times 364 = 207\,116$. F
- Retenues sur salaire = $8284,64 + 16\,609 = 24893,64$. F
- Avantages sur salaire = $24\,500 + 10\,000 + 41\,000 + 5000 = 80\,500$. F

Solde net = $207\,116$.F – $24893,64$.F + $80\,500$. F = $262\,722$. 36. F

B. Le mode de calcul de la pension

Il y a deux types de pensions : le régime des pensions des fonctionnaires gérées par la Caisse Malienne de Sécurité Sociale (CMSS) et le régime des pensions des travailleurs du privé gérées par l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS).

1. Le mode de calcul de la pension des fonctionnaires

Avant de procéder au calcul proprement dit des pensions des fonctionnaires, il convient de dresser la typologie des pensions des fonctionnaires. Il convient de relever, au passage, qu'il est procédé sur les traitements indiciaires bruts du fonctionnaire une retenue pour pension dont le taux est fixé à 4%. Et l'Etat verse à la Caisse Malienne de sécurité Sociale (CMSS) pour charge retenue une contribution égale au double de la contribution du fonctionnaire, soit 8%.

a. La typologie des pensions des fonctionnaires

Il y a trois (3) types de pensions : la pension d'ancienneté, la pension proportionnelle et la pension d'invalidité.

■ La pension d'ancienneté

Le droit à la pension d'ancienneté est acquis par le fonctionnaire qui réunit les conditions suivantes :

- Admission à la retraite par limite d'âge ;
- Accomplissement de vingt-sept (27) années de service au moins ayant donné lieu au versement des cotisations ;
- Le même droit est acquis au fonctionnaire ayant accompli vingt-sept (27) années de service qui est révoqué sans suppression de ses droits.

■ La pension proportionnelle

Le droit à la pension proportionnelle est acquis au fonctionnaire qui, quelle que soit la durée de service, a été admis à la retraite par limite d'âge sans pouvoir prétendre à une pension d'ancienneté.

Le même droit est acquis au fonctionnaire qui a définitivement cessé ses fonctions et a accompli au moins quinze (15) ans de service ayant donné lieu à des cotisations, ainsi qu'au fonctionnaire licencié pour suppression d'emploi.

Notons enfin que les femmes fonctionnaires obtiennent une bonification de service d'une année pour chacun des enfants qu'elles ont eus. La prise en compte de ces bonifications ne peut avoir pour effet de réduire de plus de six (6) ou trois (3) ans la durée des services effectifs normalement exigés pour prétendre à une pension d'ancienneté ou à une pension proportionnelle.

■ La pension d'invalidité

Le droit à la pension d'invalidité est acquis au fonctionnaire admis à la retraite pour invalidité.

b. Le mode de calcul proprement dit de la pension des fonctionnaires

- $PP = (I \times VI + ISS) \times \text{Taux de remplacement}$
- PP : Pension Principale ;
- I : Indice (dernier traitement indiciaire) ;
- VI : Valeur indiciaire (364 à compter du premier janvier 2016) ;
- Taux d'annuité = 2% l'an ;
- Taux de remplacement = (Nombre d'années de services x 2%) ;
- ISS = Indemnité Spéciale de Solidarité ;
- ISS = (2000 F/mois pour catégorie A ; 5000 F/mois pour catégorie B1 et B2 ; 6000 F/mois pour catégorie C).

Nous allons illustrer notre propos par l'exemple de ce fonctionnaire de catégorie A, de classe exceptionnelle, premier échelon, partant à la retraite le 1er janvier 2017 ayant effectué 34,3 années de service avec à sa charge cinq (05) enfants majeurs et trois (03) mineurs.

- PP = $(I \times VI + ISS) \times \text{Taux de remplacement}$.
- Indice = 820
- Valeur Indiciaire = 364
- Taux de remplacement = $34,3 \times 2\% = 68,6\%$
- ISS = 2000F
- Pension Principale = $(820 \times 364 + 2000) \times 68,6\%$
= $(298480 + 2000) \times 68,6\%$

Par conséquent : PP = 206 129. 28 F/mois

- Majoration : 10% de la PP pour les trois (3) premiers mois enfants majeurs + 5% pour chacun des enfants majeurs supplémentaires ;
- Ce qui donne : majoration = 20% de la PP = $206\ 129.28 \text{ F} \times 20\% = 41\ 225.86 \text{ F/mois}$.

Allocation des enfants mineurs : 3. 500 F/enfant mineur/mois

- Ce qui donne : All = $3 \times 3500 = 10\ 500 \text{ F}$

Pension mensuelle perçue = Pension Principale + Majoration + Allocation

Pension mensuelle perçue = 206 129. 28 + 41 225 + 41 225 + 10 500 = 257 854. 28 F

2. Le mode de calcul de la pension des travailleurs du secteur privé

La pension des travailleurs du secteur privé et des contractuels de l'Etat relève de la compétence de l'Institut National de la Prévoyance Sociale (I.N.P.S).

Avant de vous proposer le mode de calcul proprement dit de la pension des travailleurs régis par le Code du travail du Mali, il convient de dresser la typologie des pensions servies par l'INPS.

a. La typologie des pensions de l'INPS

On en dénombre plusieurs : la pension de retraite normale ou principale, la pension de retraite anticipée volontaire, etc.

■ La pension de retraite normale ou principale

Elle est garantie à tout assuré remplissant les conditions suivantes : être âgé de 59 ans ; avoir enregistré au moins 13 années d'activités salariées qui ont donné lieu à cotisation.

La pension de retraite normale est liquidée selon les modalités suivantes : la rémunération mensuelle moyenne (RMM) des rémunérations ayant donné lieu à cotisation au cours des huit (8) dernières années d'activités ; le nombre d'années d'activités salariées ayant donné lieu à cotisation ou durée d'assurance (DA) ; le taux d'annuité (TA) qui est fixé par la loi à 2%.

■ La pension de retraite anticipée volontaire

Elle est accordée aux assurés ayant atteint 53 ans et moins de 55 ans qui comptent moins de 13 années d'activité.

La pension de retraite anticipée volontaire est liquidée sur la base des éléments suivants : la rémunération mensuelle moyenne (RMM) des rémunérations soumises à cotisation au cours des huit (08) dernières années d'activités ; le taux d'annuité (TA) de 2% ; le nombre d'années travaillées ayant donné lieu à cotisation ; le taux d'abattement (TAB) qui est fixé par la loi (à 5% par année d'anticipation) ; le nombre d'années d'anticipation (NAA).

Ainsi, le montant de la pension de retraite anticipée volontaire s'obtient en appliquant la formule ci-dessus :

$$PP = (RMM \times TA \times DA) - TAB \times NAA$$

b. Le calcul proprement dit de la pension des travailleurs du secteur privé

Ce mode de calcul ne prend en compte que la liquidation de la seule pension de retraite normale. Celle-ci est calculée sur la base de trois (3) éléments :

- Rémunération Mensuelle Moyenne des huit (08) dernières années d'activité (RMM) ;
- Taux d'Annuité (TA) = 2% ;
- Nombre d'années d'activité ayant donné lieu à cotisation ou durée d'assurance (DA).

Par conséquent, la Pension de retraite normale résulte de la formule suivante :

$$PP = RMM \times TA \times DA.$$

■ Illustration :

Pour illustrer notre propos, nous nous appuyerons sur l'exemple de ce travailleur qui a 35 ans et trois (3) mois de temps de cotisation. Cela donne :

- Rémunération cumulée des huit (08) dernières années : 23. 570. 000 F
- $RMM = 23. 570. 000 \times 96 = 245\ 520. 83$ F
- TA = 2%
- DA = 35
- $PP = 245\ 520. 83 \times 35 = 171\ 864. 581$. F de Pension mensuelle.

■ TEST

■ Enoncé

1. Comment obtient-on le salaire net d'un fonctionnaire ?
2. Il y a combien de régimes de retraite au Mali ?
3. Quel est au Mali l'organisme qui s'occupe de la retraite des travailleurs du secteur privé ?
4. Quel est au Mali l'organisme qui s'occupe de la retraite des fonctionnaires ?

■ Corrigé

1. Il faudrait tenir compte des éléments suivants : l'indice en cours, la valeur indiciaire, la valeur de chaque prime allouée selon la catégorie (prime d'enseignant, de médecin, etc.), la valeur de chaque indemnité allouée (indemnité de logement, de risque, etc.), la valeur des prestations ou allocations familiales et le nombre d'enfants en charge. Le salaire brut du fonctionnaire est composé de l'ensemble de ces éléments. Ainsi, pour obtenir le salaire net d'un fonctionnaire, il suffit de déduire du salaire brut l'impôt sur traitement de salaire (ITS) dont la valeur est déterminée selon la catégorie et le niveau de salaire et la cotisation sociale pour la retraite (CMSS) estimée à 4% selon la réglementation en vigueur.
2. Il y a deux régimes de retraite au Mali : celui des fonctionnaires et celui des salariés du privé et des contractuels de l'Etat.
3. C'est l'Institut National de la Prévoyance Sociale (I.N.P.S) qui s'occupe de la gestion de la pension des travailleurs du secteur privé et des contractuels de l'Etat.
4. C'est la Caisse Malienne de la Sécurité Sociale (CMSS) qui s'occupe de la gestion des pensions des fonctionnaires.



6

Comment résoudre les défis de communication interne ?

Quelques conseils pratiques

La question de la communication est complexe et délicate, à l'heure des nouvelles technologies et des réseaux. Mais il serait certainement utile de rajouter de l'humain (c'est-à-dire tenir compte de l'homme) dans toute entreprise ou organisation. Cela peut paraître comme un lieu commun, mais qui dit humain dit parole, écoute et donc communication.

La nouvelle est tombée il y a quelques jours en France : cinq nouveaux suicides à France Télécom.

Même si ceux-ci ont eu lieu en dehors du local de travail, il n'en reste pas moins que la réalité est là. Beaucoup stigmatisent le manque de communication interne au sein de l'entreprise.

a. Communication interne : savoir créer un lien

La place du dialogue à l'intérieur de l'entreprise est fondamentale pour un bon fonctionnement du système. Une direction de la communication a entre autre pour mission de réussir à créer du lien entre les agents de l'entreprise, à leurs divers niveaux. Il est heureux de constater que l'on vit dans une société qui prône « la transparence, la liberté, l'adaptabilité, le potentiel » des personnes, mais en parallèle les décideurs concernés au sein de l'entreprise ont une difficulté manifeste à gérer précisément ce potentiel humain. Or, le bien le plus précieux que possède l'entreprise est son personnel, c'est véritablement son capital humain. Retrouvons le sens premier des mots et les valeurs qui lui sont associées : humain, lien, dialogue et communication.

b. Prendre le temps de communiquer

La dématérialisation chaque fois plus importante des services accompagnée de la délocalisation de l'outil de travail, génèrent de l'insécurité auprès du personnel.



Actuellement ce fait est aggravé par une crise économique et à moins de ne travailler qu'avec des robots, il est essentiel d'expliquer, de dialoguer, de procéder à des actions de terrain pédagogiques au cœur de l'entreprise. Il ne faut pas hésiter à « perdre du temps » -apparemment- dans la gestion de la communication interne et du personnel pour pouvoir, à des moments clés, faire des bons qualitatifs.

c. La communication interne transmet les valeurs de l'entreprise

La direction de la communication et particulièrement son pôle de « com interne » seront d'autant plus efficaces dans leurs missions, qu'ils auront réussi à asseoir et à transmettre les fondements et les valeurs de l'entreprise d'une façon claire. La lecture du monde extérieur est bien plus complexe qu'il n'y paraît à première vue, et les salariés de l'entreprise ne s'y trompent pas. A quoi bon faire pression sur le capital humain de l'entreprise en courant le risque de porter atteinte à l'image, à la marque et à la notoriété qui ont pris des années à être construites ? Le temps de l'humain ne se mesure pas à l'échelle d'une transaction financière qui se fait en un « clic ».

La direction de la communication et la « com interne » ont un rôle majeur à jouer, auprès du personnel, dans la compréhension de la stratégie de l'entreprise et son développement.

Jouer la carte du dialogue peut aussi rapporter gros.

Citez quelques exemples de communication internes auxquels vous avez été confrontés ?



7 Comment planifier et organiser une campagne syndicale ?

Quelques conseils et outils de planification

Les campagnes ne sont pas des appels à l'aide à la dernière minute. Ce ne sont pas non plus de simples déclarations de politique non accompagnées d'un plan pour promouvoir ou mettre en pratique ces politiques. Les campagnes réclament à la fois un objectif et une planification. La décision de mener une campagne ne devrait être prise qu'après avoir vérifié que tous les éléments nécessaires pour assurer sa réussite sont réunis.

La décision de mener une campagne devrait refléter une évaluation réaliste des ressources humaines et financières et déterminer si ces ressources sont ou non disponibles.

Aucune campagne ne ressemble à une autre et il n'y a pas de recette unique pour les mener.

La clé de la réussite peut s'étendre sur (6) six étapes à réaliser : fixer un objectif, créer le message, mettre au point une stratégie, dresser un plan, passer à l'action, évaluer.

a. Fixer un objectif

Il n'y a qu'un objectif central mais d'où découlent des objectifs sous-jacents :

- Les objectifs stratégiques sont les résultats qu'on souhaite obtenir ;
- Les objectifs tactiques sont les moyens pour y parvenir.

b. Créer un message

Le cœur du message : vous avez un problème, nous avons la solution.

Mettre en avant le problème

- Trouver le problème ;
- Analyser le problème ;

- Présenter votre organisation comme la solution ;
- Message doit être court, explicite, facile à retenir et donc à répéter ;
- Pouvoir s'opposer, toujours proposer (CFTC) ;

c. Mettre au point une stratégie

- Description des objectifs et du contexte
- Méthodes pour les atteindre
- Dresser une structure de campagne
- Etablir une stratégie médiatique

d. Etablir un plan et un calendrier

Action/ Délai/ Responsable

e. Passer à l'action

Mettre en place les objectifs et les stratégies

f. Evaluation

Deux (2) types d'évaluation :

- Evaluation permanente ;
- A chaque étape réalisée de la campagne, il faut intégrer une évaluation qui peut permettre d'infléchir la trajectoire.

Evaluation future :

- Doit être réalisée en fin de campagne et se baser sur des données claires au regard des objectifs escomptés

Travail de groupe : Le message

- Présenter le problème en (5) cinq mots ou moins.
- Dites : « Notre syndicat a la solution ! »
- Présenter votre solution en (5) cinq mots ou moins
- La campagne de mobilisation
- La mobilisation ;
- Mobilisation est un terme militaire qui signifie le rassemblement de troupe

Cet aspect militaire se retrouve dans le monde syndical étant donné que la mobilisation vise à créer un rapport de force ;

- La mobilisation syndicale peut se définir comme le rassemblement des individus en vue de réaliser une action commune.

Convaincre les autres : comment cela fonctionne-t-il ?

Deux étapes sont nécessaires :

- Souligner ce que l'orateur et l'auditeur ont en commun ;
- Suggérer les avantages que l'autre peut en tirer s'il accepte son plan, son programme, etc.

Quelles sont les compétences requises ?

- Capacité à se mettre dans la position de l'autre afin d'envisager les avantages potentiels de son point de vue ;
- Capacité à poser les bonnes questions pour comprendre les besoins et les priorités de l'autre ;
- Capacité à modeler sa suggestion en termes d'avantages pour l'autre.

Convaincre les autres : comment reconnaître la limite entre persuasion et manipulation ?

- La manipulation implique une utilisation de mauvaise foi de vos capacités linguistiques, culturelles et rhétoriques, dans le seul but d'atteindre vos objectifs ;
- Parfois, la manipulation peut vous mener à faire des promesses que vous ne pourrez tenir ;
- Même les gens simples, ayant une éducation de base, comprendront généralement qu'ils sont en train de se faire manipuler...et ils ne vous le pardonneront probablement jamais !

■ Exercice :

Faites le plan sommaire d'une campagne de mobilisation syndicale à la veille d'une élection professionnelle ?

■ BIBLIOGRAPHIE

- **Adu-Amankwah (K.) et Kester (G.),**
Comment réussir la participation démocratique en Afrique, l'Harmattan, 1999
- **Camerlynch (G.-H.),**
Le contrat de travail, 2 éd., Dalloz, 1982.
- **Despax (M.),**
Négociations, conventions et accords collectifs, 2 éd., Dalloz, 1989.
- **Gilles (A.) et Dockès (E.),**
Droit du travail, Dalloz, 2016.
- **Mauriaux (R.),**
Le syndicalisme face à la crise, Editions La Découverte, 1982.
- **Sinay (H.) et Javillier (J.-Cl.),**
La grève, 2 éd., Dalloz, 1983
- **Supiot (A.),**
Les juridictions du travail, Dalloz, 1987.
- **Valticos (N.),**
Droit international du travail, 2 éd., 1983.
- **Verdier (J.-M.),**
Syndicats et droit syndical : libertés, structures, action, 2 éd., Dalloz, 1987.
- **Verdier (J.-M.),**
Syndicats et droit syndical : le droit syndical dans l'entreprise, Dalloz, 1987.

Mentions légales

Friedrich-Ebert-Stiftung
Badalabougou Est Rue 27 porte 49 | BP. 428 Bamako | Mali

Responsable : Mme Annette Lohmann

Comité de rédaction : Dr Dianguina Tounkara, M. Tibou Telly, M. Amadou Samaké

Tél. : +223-20 22 44 24 | Fax +223-20 22 91 13

Commande de publications :

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas forcément celles de la Friedrich-Ebert-Stiftung. (ou celle de l'organisation de l'auteur.)

Consultants :

- **Dr Dianguina Tounkara,**
*Spécialiste de Droit Social à l'Université
des Sciences Juridiques et Politiques de Bamako
et*
- **M. Tibou Telly,**
Politologue expert du mouvement Syndical malien

ISBN : 978-99952-878-3-2