

## DU DIALOGUE SOCIAL DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CONGOLAISE

**Papy BUBU KANGUNZA**  
Université de Kinshasa, RDC  
[papybubu012@gmail.com](mailto:papybubu012@gmail.com)  
[papy.bubu@Unikin.ac.cd](mailto:papy.bubu@Unikin.ac.cd)

**Résumé :** À ce jour, le dialogue social porte essentiellement sur les réformes économiques et l'équité sociale. Cette dernière incluant à la fois les questions de protection sociale et de salaire minimum. C'est ainsi qu'il est considéré comme un outil qui permet de régler plus efficacement et plus exhaustivement les conflits du travail. Cette réflexion sera consacrée aux bases juridiques et aux théories qui soutiennent le dialogue social dans l'administration publique congolaise. Dans cette étude, il est question de faire une analyse des différentes facettes sur le dialogue social dans l'Administration publique congolaise. Ceci nous amène à jeter un regard sur les instruments juridiques régissant le dialogue social en RDC, les théories générales qui fondent le dialogue social, sa pratique dans l'Administration publique de la RDC, le fonctionnement du cadre permanent du dialogue social et l'analyse sur l'accord de Mbudi par rapport à son application. Fort est à constater que tous les efforts consentis pour avoir cet accord sont restés comme une feuille morte jusqu'à ce jour. L'accord de Mbudi en RDC souffre de non-application.

**Mots-clés:** dialogue social, administration publique, réformes économique, équité sociale

### SOCIAL DIALOGUE IN THE CONGOLESE PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract:** To date, social dialogue focuses on economic reforms and social equity. The latter includes both social protection and minimum wage issues. It is thus considered as a tool which makes it possible to settle more effectively and more exhaustively labor disputes. This reflection will be devoted to the legal bases and the theories that support social dialogue in the Congolese public administration. In this study, it is a question of making an analysis of the different facets of social dialogue in the Congolese public administration. This leads us to take a look at the legal instruments governing social dialogue in the DRC, the general theories on which social dialogue is based, its practice in the public administration of the DRC, the functioning of the permanent framework of social dialogue and the analysis on the Mbudi agreement in relation to its application. It is clear that all the efforts made to have this agreement have remained like a dead leaf to this day. The Mbudi agreement in the DRC suffers from non-application.

**Keywords :** social dialogue, public administration, economic reforms, social equity

## Introduction.

À ce jour, le dialogue social porte essentiellement sur les réformes économiques et l'équité sociale. Cette dernière incluant à la fois les questions de protection sociale et de salaire minimum. C'est ainsi qu'il est considéré comme un outil qui permet de régler plus efficacement et plus exhaustivement les conflits du travail. Cette réflexion sera consacrée aux bases juridiques et aux théories qui soutiennent le dialogue social dans l'administration publique congolaise. Notons que la gestion de dialogue social en République Démocratique du Congo se réfère à deux instruments juridiques notamment : les instruments juridiques internationaux et les instruments juridiques locaux. La République Démocratique du Congo a ratifié quelques-uns de ces instruments juridiques qu'elle a l'obligation d'appliquer à cause du fait qu'ils établissent les principes qui recommandent le recours au tripartisme pour l'élaboration des lois et règlements nationaux du travail et le développement de la politique nationale des consultations et de négociations collectives. On retrouve ici les Instruments Juridiques édictés par l'organisation Internationale du travail (OIT). Il faut signaler que depuis l'accession à son indépendance, la République Démocratique du Congo est devenue membre de plusieurs Organisations Internationales, notamment l'organisation internationale du Travail. Cette organisation s'assure si la législation de la RDC est conforme en matière des instruments internationaux du travail qui prévoient des dispositions précises sur le tripartisme, le dialogue social et les relations professionnelles notamment : la convention n°144 sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail de 1976 ; la recommandation n°152 sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'Organisation Internationale du Travail de 1976 ; la convention n°151 sur les relations du travail dans la Fonction Publique de ; la recommandation n° 92 sur la conciliation et l'arbitrage volontaire, de 1951 ; la convention n° 154 sur la négociation collective de 1981, ainsi que la recommandation n°163 ; la convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, de 1948 ; la convention n°98 sur le droit d'organisation et de négociation collective de 1949.

Au sein de l'Union Européenne, selon Virginia et al, le dialogue social est ancré dans le traité instituant la communauté européenne. L'article 118 B du traité (introduit par l'acte unique) attribue à la Commission la tâche de développer le dialogue social au niveau européen. (Cf. Albarracin et al. 2014), Il revêt deux grandes formes : un dialogue tripartite avec les autorités publiques ; un dialogue bipartite entre les organisations syndicales et les employeurs européens. Il se déroule au niveau interprofessionnel, de même qu'au sein des comités de dialogue social sectoriel. La Commission européenne consulte les partenaires sociaux, d'abord sur l'orientation possible d'une initiative européenne dans le domaine de la politique sociale, ensuite sur le contenu d'une telle initiative. Partant son évolution chronologique c'est sous la pression croissante de l'Organisation Internationale du Travail que ces instruments juridiques. En effet, pendant la colonisation du Congo par la Belgique et après l'indépendance du pays jusqu'à ces jours, les différents gouvernements qui se sont succédés ont pris certains textes en matière de dialogue social en tenant compte de révolution

politique, économique et social du pays, il s'agit de : l'ordonnance-loi du 17 mars 1946 sur l'organisation professionnelle indigène et le décret et les arrêtés royaux du 25 janvier 1957 sur le droit d'association professionnelle des habitants du Congo ; l'ordonnance du 17 mars 1946, modifiée et le décret du 16 juin 1959 réglementant la conciliation et l'arbitrage en matière de conflit collectif de travail ; le décret du 16 mars 1950 instituant l'inspection du travail dont le rôle est de veiller à l'application de la législation du travail. Durant les premières années de l'indépendance le gouvernement congolais a cherché à doter le pays de sa propre législation nationale. A cet effet, il a apporté des modifications sur la législation héritée de la colonisation en élaguant les dispositions surannées et tous les vestiges coloniaux incompatibles avec les réalités d'un Etat souverain ; l'ordonnance n°122 du 1<sup>er</sup> mai 1964 portant la réglementation des relations collectives du travail ; l'ordonnance n°123 du 1<sup>er</sup> mai 1964 relative à la représentation du personnel ; l'ordonnance n°02/287 du 25 mai 1960 sur la conciliation et l'arbitrage des conflits collectifs du travail. Il faut noter, l'effort d'adaptation des lois et règlements aux réalités de l'heure a conduit à des imperfections et lacunes qui justifient l'existence des textes épars et imposent la nécessité d'en assurer la codification. D'où l'élaboration du code du travail qui est le recueil de base de la législation du travail.

Actuellement, le cadre juridique du dialogue social en République Démocratique du Congo tire sa légitimité du Décret n°07/10 du 18 septembre 2007 portant création, de son organisation et son fonctionnement. Il s'agit du Cadre Permanent du Dialogue Social (CPDS). Ce cadre était une nécessité pour promouvoir la paix, dans le but de prévenir et de résoudre les conflits sociaux et d'institutionnaliser également le dialogue social au plus haut niveau du pouvoir et de l'État. Cela d'autant plus qu'il constitue un impératif de démocratie et de la bonne gouvernance et concourt à la promotion des droits économiques et sociaux et à la participation socioéconomique.

## **1. Les théories générales sous-jacentes le dialogue social**

### **1.1. Buts et objectifs du dialogue social**

Pour l'Organisation International du Travail (OIT), les buts et objectifs du dialogue social, entant que tels sont d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. Selon cette conception, le dialogue social « recouvre toutes les formes de négociation, de consultation, d'information et de concertation, à quelque niveau que ce soit, entre représentants des salariés, des employeurs et éventuellement des pouvoirs publics, sur des questions économiques et sociales d'intérêt commun. Dans la période récente, le dialogue social a de surcroît, connu un enrichissement thématique considérable. Certains des enjeux de la transition écologique sont étroitement reliés aux conditions de travail et à l'emploi et conduisent à de nouvelles formes de concertation associant les partenaires sociaux et des acteurs extérieurs à l'entreprise ». (Cf. Berille Luc et Pilliard Jean-

François, 2016). Cependant dans l'Union Européenne (TFUE), les objectifs du dialogue social, en vertu de l'article 151 du TFUE, se résument par : la promotion du dialogue entre les employeurs et les travailleurs des États membres. Ainsi, l'objectif du dialogue social sur ce point est d'améliorer la gouvernance européenne à travers la participation des partenaires sociaux à la prise de décisions et au processus de sa mise en œuvre. Conformément à la formulation initiale dans le Traité de Rome, dans le cadre du dialogue bipartite, la Commission avait notamment pour mission, dans le domaine social, de promouvoir une coopération étroite entre les États membres pour ce qui concerne le droit d'organisation et le droit de signer des conventions collectives entre employeurs et travailleurs. Il a pourtant fallu attendre plusieurs années pour que cette disposition soit mise en œuvre. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociale et de stimuler l'économie. En général, ce mode de consultation et de négociation vise également à renforcer la notion de participation démocratique. Ainsi, dans ce cas, le dialogue social a pour objectifs : la résolution des problématiques économiques et sociales majeures ; la promotion de la bonne gouvernance ; la stabilisation sociale ; et le développement économique du pays. En résumé, les objectifs du dialogue social de l'OIT cadrent avec ceux de la RD Congo, mais de notre part, disons que, celui-ci a pour objectif la résolution des problématiques économiques et sociales majeures ; promotion du consensus et la participation démocratique dans le monde du travail ; encouragement de la circulation de l'information et de la communication ; réduction des conflits et résolution des conflits.

### ***1.2. Les conditions de réussite d'un dialogue social***

Dans sa politique de résolution des conflits du travail, l'Organisation Mondiale du Travail encourage souvent l'utilisation de tripartisme au sein des États Membres en incitant au dialogue social afin d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques nationales. Des contrats d'emploi équitables, des conditions de travail décentes et un développement au service de tous ne peuvent être obtenus sans le consentement des travailleurs, des employeurs et des gouvernements, sans l'effort concerté de tous. Pour encourager ces efforts, l'un des objectifs stratégiques de l'OIT est de renforcer le dialogue social parmi les mandants tripartites. Elle aide les gouvernements, les organisations syndicales et les employeurs à établir des relations de travail saines, à adapter le droit du travail pour répondre à l'évolution des besoins économiques et sociaux pouvant améliorer l'administration du travail. Les structures et les processus de dialogue social qui fonctionnent bien peuvent permettre de résoudre d'importantes questions économiques et sociales, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociales, et de stimuler le progrès économique. Donc, un dialogue social fécond suppose : « Le respect des droits fondamentaux qui sont la liberté syndicale et la négociation collective ; Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et indépendantes, ayant les capacités et les connaissances techniques requises pour participer au dialogue social ; La volonté

politique et l'engagement de toutes les parties à prendre part au dialogue social ; Un soutien institutionnel approprié. » (Cf. Berille Luc et Pilliard Jean-François, 2016).

Quant aux autres spécialistes en la matière, la clé de réussite du dialogue social est un réel dialogue et pas un dialogue cosmétique, un rapport de force pour que chaque partie au dialogue aie le même poids, confiance entre les acteurs car elle prend du temps de se construire et enfin, préparation des organisations sociales par la maîtrise des sujets, la sélection des participants au dialogue notamment par nomination des syndicats/Election des travailleurs, la formation et spécialisation des membres, nécessité de séparer le dialogue social de la négociation collective.<sup>1</sup> Pour Venkata Ratnan et Shizuetomoda (2014), le dialogue social est une manifestation de la démocratie participative. L'ouverture politique et gestion démocratique des affaires publiques sont des conditions nécessaires pour sa réussite. A l'inverse, le bon fonctionnement des institutions renforce et vivifie la démocratie. Selon Nouratou ZataYerima (2014) les conditions de réussite du dialogue social au Bénin sont de trois ordres. Il y a tout d'abord les conditions objectives, il s'agit pour un régime démocratique de respect du droit à la liberté d'association et de négociation collective ; un soutien institutionnel approprié ; un statut légal des organes où le dialogue a lieu ; une exigence d'information ; une régularité des discussions ; l'élargissement, en cas de besoin, du dialogue à des acteurs autres que les partenaires sociaux traditionnels à la négociation collective (travailleurs, employeurs et Etat) pour certaines questions d'intérêt général, viennent ensuite les conditions subjectives qui ont trait à l'existence d'organisations de travailleurs' et d'employeurs fortes et autonomes ayant la capacité technique et l'accès aux informations pertinentes leur permettant de participer au dialogue social. Ces dernières doivent justifier des conditions suivantes : pour les travailleurs ; pour les employeurs ; pour l'État. Pour les travailleurs, l'existence d'organisations syndicales légalement constituées, indépendantes, représentatives et démocratiques et indispensables pouvant légitimer la représentativité des travailleurs et leur permettre de jouir de leurs droits de mener des négociations collectives conformément aux prescriptions de la Convention n° 98 de l'OIT. ; elles doivent être l'expression des intérêts des personnes qui les ont constituées et non servir d'antichambre à un gouvernement, un parti politique ou une confession religieuse pour étendre leur hégémonie vers les membres de l'organisation ; de même, les organisations syndicales devant animer le dialogue social, doivent être représentatives afin que les accords auxquels les négociations parviendraient puissent être applicables. Enfin, ces organisations doivent faire preuve de démocratie en leur sein pour favoriser les échanges d'idées et le respect de la volonté de la majorité.

Quant aux employeurs, Il faut une volonté et l'engagement politique affirmés visant à associer toutes les parties au dialogue social. A titre illustratif, sa pratique au Bénin exige : une loyauté et une prédisposition à respecter les engagements ; une considération des travailleurs et de leurs organisations comme partenaires.

---

<sup>1</sup>[Actrav.course.itcilo.org/.../principe-du-dialogue-social-et-de-la-negociation-collectiv..](http://actrav.course.itcilo.org/.../principe-du-dialogue-social-et-de-la-negociation-collectiv..)



Concernant l'État, les textes juridiques hissent l'Etat au double plan d'employeur et de garant des droits syndicaux d'où la complexité de ce rôle surtout dans les négociations gouvernement-syndicats. La volonté politique est donc l'un des éléments de maintien d'un dialogue social franc et constructif car la plus grande institution de négociation gouvernement-syndicats est convoquée par l'État. Il faut que l'État justifie une implication réelle et un véritable rôle d'arbitrage. Enfin, la troisième condition du dialogue social est d'ordre moral. A ce sujet, la bonne foi des parties vient en prélude à la réussite de toute discussion visant un accord ; le respect réciproque et la courtoisie qui éloignent la violence verbale des discussions. En définitive, l'efficacité du dialogue social est tributaire de la capacité d'écoute et du savoir-être de tous les partenaires sociaux. Les acteurs du dialogue social au Bénin sont l'Etat et les syndicats. Ils sont les vrais maîtres du dialogue social. Le jeu se joue entre deux acteurs clés : l'Etat, acteur central (juge et partie) et les syndicats fragmentés et affaiblis. Pour que le dialogue social fonctionne, l'État ne peut rester passif, même lorsque son intervention n'est pas directe dans le processus y conduisant. Il lui revient la tâche de créer un climat politique et social stable et favorable permettant la pleine participation des organisations d'employeurs et de travailleurs autonomes à toutes les instances de négociation.

Pour nous, la confiance entre les acteurs sociaux participant au dialogue social est la clé de voûte de sa réussite, à condition que cette confiance soit sincère, réciproque et fondée sur les valeurs morales sociétales notamment le respect mutuel et de la parole donnée comme fondement éthique. Dans la même vision que nous, Laurent RARSENTY (2013), estimons que la confiance est un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts. Cet auteur souligne aussi, que faire confiance, c'est confier certains intérêts à un acteur dont les caractéristiques permettent d'espérer, qu'il va en prendre soin, il y a une promesse que le bien confié à autrui soit préservés. Pour lui, une relation de confiance réciproque est incontournable, et elle est relation de réciprocité. Pour Jean-Nicolas MOREU (2014), la confiance apparaît comme un concept multidimensionnel. La relation de confiance est dynamique de progression car la confiance se choisit et se construit dans le temps. Les jugements formés à l'égard de l'autre s'appuient peu à peu sur l'expérience acquise. Pour nous, la réussite d'un dialogue social est conditionnée par la volonté, la responsabilité, la confiance, le consentement des acteurs sociaux à trouver une solution au problème en question, le contraire, c'est l'échec de ce dialogue social. Au niveau de son déroulement, il faut éviter aussi qu'un acteur se comporte supérieur à l'autre acteur. Ainsi, nous pouvons représenter les conditions de réussite d'un dialogue social dans notre schéma qui suit. En lisant ce graphique de gauche vers la droite ou du bas vers le haut, on constate qu'il y a une relation réciproque entre le Gouvernement et les Syndicats de l'Administration Publique. Lorsqu'il y a un conflit social, celui-ci engendre souvent [l'organisation d'un dialogue social pour résoudre le problème et trouver des solutions. À ce niveau, il se crée deux possibilités à notre problématique : soit on signe un accord, soit on ne signe pas l'accord et on tombe dans le désaccord.

- S'il y a « un accord », on sous-entend que cet accord doit être appliqué moyennant les préalables.
- Et s'il y a « un désaccord » donc le conflit persiste et on retombe la position de départ.

### ***1.3. Les formes du dialogue social***

Sa valeur au niveau national est fonction de l'indépendance, de la représentativité et de la capacité des partenaires sociaux à engager ce dialogue, qui peut revêtir une structure tripartite ou bipartite. Mais dans l'un ou l'autre cas il ne saurait intervenir sans un cadre législatif clairement défini, il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Ses processus, de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associés qui souvent le cas deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. Pour les autres chercheurs du monde du travail, les formes du dialogue social peuvent être : Un processus tripartite ou bipartite ; concertation informelle ou : institutionnalisée ; un plan national ou régional ou entreprise ; sectorielle ou interprofessionnelle.<sup>2</sup> Il est à noter que la République Démocratique du Congo se retrouve dans cette classification des formes ci-haut et il n'est pas nécessaire pour nous de développer ce paramètre qui est déjà connu par la plupart des chercheurs qui ont abordé ce thème avant nous.

### ***1.4. Les acteurs du dialogue social***

Dans les différents niveaux du dialogue social, les acteurs sont de deux ordres. Au niveau de l'entreprise, ses acteurs traditionnels sont les employeurs et ses représentants (Direction générale, Directeur de Ressources Humaines, Directions des affaires/rerelations sociales), les représentants des organisations syndicales et les membres des instances représentatives du personnel (Comité d'entreprise, délégué du personnel, comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail). Au niveau institutionnel, rapprochement peut être interprofessionnel ou sectoriel. Ceux qui exercent le dialogue social à ce niveau sont les organisations syndicales représentant les employeurs ou les salariés. L'échange est bipartite, mais il peut également être tripartite, faisant alors intervenir des représentants de l'État. Dans le cas, du Bénin, les acteurs du dialogue social sont l'Etat et les syndicats et ce sont eux seulement qui sont les vrais maîtres dans ce pays. Le jeu se joue entre deux acteurs clé : l'Etat, acteur central (juge et partie) et les syndicats fragmentés et affaiblis. Pour que celui-ci fonctionne bien dans ce pays, l'État ne peut rester passif, même lorsque son intervention n'est pas directe dans le processus y conduisant. Il lui revient la tâche de créer un climat politique et social stable et favorable permettant la pleine

---

<sup>2</sup> <http://www.youtube.com/watch?=d14NnrOMXKY> ou [octrov-courses-itcilo.org/.../pricipes-du-dialogue-social-et-negociation-collectiv](http://octrov-courses-itcilo.org/.../pricipes-du-dialogue-social-et-negociation-collectiv).

participation des organisations d'employeurs et de travailleurs autonomes à toutes les instances de négociation (Cf. Nouratou ZataYerima, 2014).

## 2. Différentes fonctions du dialogue social

Nous allons parler des paramètres qui favorisent l'éclosion d'un dialogue social dans une organisation sociale.

### 3.1. Paramètre de régulation sociale.

Robert Boyer (2001) parle de l'approche en termes de régulation qui est sciences de la nature, et notamment en biologie, et Robert Boyer couramment utilisée en s'intéresse à la manière dont une entité donnée se reproduit en maintenant son équilibre. Par analogie, et dans une perspective plus « globalisante », l'objectif visé consiste à mettre à jour la « conjonction des mécanismes concourant à la reproduction d'ensemble d'un système, compte tenu de l'état des structures et des forces sociales ». La théorie de la régulation, tout en restant dans la mouvance marxiste, apparaît originale au sein de la sociologie des relations professionnelles. Les différentes fonctions du dialogue social dans la régulation sociale en font par voie de conséquence un paramètre d'adhésion au projet collectif ainsi qu'un paramètre d'agilité. Pour sa part, Louis Gallois (2012) estime quant à lui que le dialogue social a tout d'abord une fonction de contre-pouvoir dont il souligne sa nécessité : « nous avons besoin d'un syndicat capable, non seulement de revendiquer et de s'opposer, mais aussi de dialoguer et de négocier des compromis utiles ». (GALLOIS Louis, 2012). Par contre, Jean-Daniel Reynaud (2000) distingue trois types de régulation. Il y a d'une part une logique de régulation « autonome » qui émane du groupe lui-même et d'autre part, une régulation, dite « de contrôle » qui émane de l'extérieur du groupe. La « rencontre » entre ces deux modes de régulation produit le travail réel, en comparaison avec le travail prescrit. C'est dans ce contexte qu'il parle alors de « régulation conjointe ». Donc, le dialogue social, à travers les différentes fonctions, constitue un mécanisme d'ajustement qui permet cette régulation conjointe. La relation sociale selon les Pactes conseils<sup>3</sup> se définit comme « l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une organisation invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne et s'adapter à révolution de son environnement ». Parlant de dialogue social, il constitue un de ces mécanismes d'ajustement car il ne peut pleinement jouer son rôle qu'à condition de reposer sur une relation de confiance.

<sup>3</sup> Institut de l'entreprise, mars, 2013, p.7.



## **2.2. Paramètres d'adhésion au projet collectif**

Un dialogue social performant permet l'implication de l'ensemble des collaborateurs au service d'un projet collectif de manière pérenne. L'implication personnelle de chacun des salariés dans la mise en œuvre d'un projet est aujourd'hui une des conditions sine qua non de la réussite d'une entreprise. En effet, l'organisation post taylorienne a laissé la place à une organisation dans laquelle on attend de chacun qu'il soit capable de prendre des initiatives. En permettant l'émergence d'un projet commun, le dialogue social permet de donner un sens à l'engagement des partenaires sociaux. Améliorer le niveau d'informations dont disposent les employeurs et les employés permettent de partager une même vision de la situation de l'entreprise et des enjeux qu'elle affronte. Amener le collectif à partager cette vision devient une nécessité d'autant plus prégnante dans le contexte actuel de crise économique. « L'urgence de la situation implique de renforcer le consensus social autour de l'entreprise, vecteur irremplaçable de sortie de crise, et de considérer que c'est en priorité au niveau de l'entreprise que les leviers pour faire évoluer la culture et les pratiques du dialogue social doivent être mis en œuvre » souligne ainsi dans son rapport l'institut de l'entreprise (Défrance THIERRY, 2001).

## **2.3. Paramètres d'agilité pour l'organisation**

Face à une concurrence exacerbée, face à des travailleurs plus exigeants et versatilités, les organisations doivent développer une grande agilité. Le dialogue social, lorsqu'il nourrit une bonne compréhension des enjeux stratégiques, permet à l'organisation de l'employé et de salarié de développer une telle agilité, tout d'abord grâce à une meilleure anticipation des conditions futures de la performance. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en est l'illustration parfaite. Cette capacité d'anticipation partagée permet à son tour de co-construire de solutions, et par la même, de faciliter la mise en œuvre du changement. Toute stratégie met en jeu la confiance des collaborateurs car, elle est méritée alors que le plus grand nombre lui apporte mieux que son adhésion, son concours éclairé<sup>137</sup>. Enfin, le dialogue social permet d'assurer une solidarité de proximité, indispensable dans l'accompagnement du changement, qu'il s'agisse du management intermédiaire ou bien des délégués du personnel et garde le lien avec les salariés et être à l'écoute de leurs enjeux particuliers qui est essentiel pour traiter les irritants qu'ils ne donnent lieu à des conflits. Ces moments d'écoute sont aussi l'opportunité de remobiliser autour d'un intérêt général.

## **3. Types du dialogue social**

### **3.1. Dialogue social participatif**

Le dialogue social peut permettre de renforcer le sentiment d'appartenance et l'adhésion à un projet commun à condition d'assurer un climat de confiance entre partenaires sociaux. Au-delà de ces paramètres internes et externes de la confiance que nous avons détaillés dans le cadre de notre étude empirique, nous pensons qu'il faut aller plus loin en adoptant une démarche participative. Pour ce faire, plusieurs actes peuvent faire la différence.

### 3.2. Conclusion d'un « contrat social »

Le dialogue social doit faire l'objet d'un contrat social. De nombreuses organisations se contentent de poser les modalités de leur dialogue social au travers d'accords de droit syndical statuant sur les modalités et moyen de fonctionnement des organisations syndicales et le pouvoir. Ces accords se limitent souvent à cadrer administrativement le fonctionnement des partenaires sociaux. Ils n'affichent aucune vision du dialogue social, aucune valeur, aucun principe. De notre part, nous pensons qu'une démarche participative du dialogue social doit commencer par la définition d'une vision partagée qui dépasse le cadre de la relation entre le pouvoir et les organisations syndicales et doit prendre en compte la dimension stratégique de l'organisation ainsi que l'ensemble de ses parties prenantes. Ce faisant, il lie les parties dans une sorte de contrat social où chacune a adhéré à des principes communs en vue de l'atteinte d'objectifs stratégiques qui dépassent les luttes idéologiques et les conflits relationnels. En guise d'illustration, nous pouvons citer l'accord sur le Référentiel du Dialogue Social au sein de Manpower France, conclu le 12 juillet 2012. Cet accord à vocation pédagogique pour l'encadrement et les salariés, comme un accord innovant et surtout comme un accord poursuit en outre trois objectifs clairement affichés en préambule : développer la responsabilité des acteurs du dialogue, développer la compétence sociale et développer le dialogue social dans la méthode et les moyens. Enfin, il décline ces objectifs en principes fondateurs : compréhension de la vision stratégique de l'entreprise par les acteurs, prérogative exclusive de la Direction en matière de définition des grandes orientations stratégiques de l'entreprise, responsabilité des partenaires "sociaux et progrès de tous qui sont eux-mêmes déclinés en actions concrètes.

### 3.3. La formation et la pratique de la négociation raisonnée

Un dialogue social participatif doit s'appuyer sur une négociation raisonnée. Selon Roger FISHER et MELVIN URY (2007, p.214) démontrent que dans la négociation raisonnée, les parties s'orientent vers la recherche d'une solution mutuellement satisfaisante, c'est-à-dire une situation dans laquelle tout le monde est gagnant. Pour parvenir à ces accords raisonnés qui maximalisent les gains des parties, il faut réunir certaines conditions essentielles :

- Trois attitudes propices :
- La confiance en l'autre, d'où l'importance de l'éthique et des bonnes relations ;
- La volonté affichée de partager l'information détenue ;
- La volonté affichée de poser des questions concrètes et de répondre à celles de l'autre partie.
- **Cinq comportements essentiels :**
- Aborder le problème objectivement en le déconnectant de la dimension affective et passionnelle ;
- Se concentrer sur l'examen, l'analyse et la reconnaissance des intérêts en jeu, et non sur les positions ;
- Eviter les jugements prématurés ;
- Séparer les solutions préconisées par les uns et les autres de l'évaluation des solutions possibles ;

- Régler différends et choisir les solutions en s'appuyant sur des critères objectifs, tangibles, reconnus par tous.
- Le partage de l'information est primordial dans la négociation raisonnée.

Toutes les parties doivent se familiariser avec le concept de MESORE (meilleure solution de rechange), selon lequel chaque partie doit savoir ce qu'elle fera si l'accord échoue. Pour ce faire, chaque partie doit comprendre ses intérêts propres et ceux de l'autre partie.

*-Une information appropriée :*

La qualité du dialogue social entre les acteurs sociaux est fortement conditionnée au niveau de compréhension des acteurs des enjeux des uns et des autres. Or cette compréhension requiert une information transparente et complète.

### **3.4. Un dialogue social innovant**

Dans tous les domaines de la vie, l'innovation est la créatrice de valeur et le dialogue social ne saurait faire figure d'exception. Faire preuve d'innovation en matière de dialogue social, c'est développer des paramètres, des formes et des contenus de dialogue social atypiques. Les nouveaux périmètres pour le dialogue social dépassent les frontières de l'entreprise (organisation) en encourageant le dialogue social au niveau provincial est un premier axe possible d'innovation en matière de dialogue social. Quant aux formes atypiques de dialogue social sortir des formes habituelles constituées par les instances légales constitue un levier supplémentaire. Ces nouvelles formes, de dialogue social peuvent faire l'objet d'un accord mutuel des parties au sein du contrat social évoqué dans le développement relatif au dialogue social participatif.

## **4. Typologie du dialogue social**

Dans cette rubrique, nous allons présenter l'état des lieux du dialogue social dans quelques organisations ou pays et les différentes formes que peut prendre le dialogue social.

### **4.1. Dans la Communauté Economique Européenne, il revêt deux grandes formes**

Un dialogue social tripartite avec les autorités publiques ; Un dialogue bipartite entre les organisations syndicales et les employeurs européens, il se déroule au niveau interprofessionnel, de même qu'au sein des comités de dialogue social sectoriel. La Commission Européenne consulte les partenaires sociaux, d'abord sur l'orientation possible d'une initiative européenne dans le domaine de politique sociale, ensuite sur le contenu d'une telle initiative.

#### **4.2. Pour l'OIT**

Le dialogue social inclut tous les types de négociation, de consultation ou simplement d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprises (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), ou le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement.

#### **4.3. Pour la Communauté Economique Européenne et l'OIT**

Contrairement à la Communauté Européenne et l'OIT, MORIN SAVOIE et BEAUDIN (1994) élaborent leur typologie en se basant sur quatre grandes approches théoriques définitionnelles de la performance. Une première approche économique reposant sur la capacité de l'entreprise à dégager des profits et à rémunérer les capitaux investis. Cette approche est le plus souvent énoncée en terme économique ou financier (par exemple, la valeur boursière). L'approche sociale, quant à elle, prend en considération les dimensions humaines de l'organisation. Cette approche met l'accent sur la cohésion et le moral des salariés qui sont supposés améliorer l'intensité et la qualité du travail et, par conséquent, la performance de l'organisation. Une troisième approche s'est développée, par opposition aux précédentes, préconisant non pas un modèle idéal d'organisation mais plutôt un modèle adapté à l'environnement assurant la pérennité de l'organisation. Dans cette conception les critères d'appréciation de performance sont liés à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché (compétitivité) et de la qualité des produits et services. Ces critères révèlent la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement. L'approche politique, enfin, repose sur une remise en cause des trois approches précédentes. Chacune de ces approches entend la performance soit comme la mesure d'un résultat, soit comme l'action qui aboutit au résultat. Au contraire, l'approche politique ne se focalise plus sur la réalisation des objectifs de l'organisation mais considère que tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

#### **5. Vision stratégique d'un dialogue social.**

Le concept de « stratégie » est de plus en plus fréquemment associé à celui de « ressources humaines » mais rarement à celui de dialogue social. Or, dans le contexte actuel de turbulences accrues dans lequel vivent les organisations, le dialogue social devrait être intégré aux principaux enjeux organisationnels par nos dirigeants. En faisant, il favoriserait, en sa qualité d'outil de régulation. Dans cette démarche stratégique, le dialogue social sera sollicité en amont des décisions économiques, en prenant en compte les questions sociales qui mobiliseront et/ ou affecteront aussi bien les ressources humaines que les ressources économiques d'une organisation. Si la plupart des chercheurs en sciences du travail affirment que la vision stratégique d'un dialogue social est d'encourager la formation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail qui participent au débat ainsi que leur participation démocratique. Les

structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance. C'est la raison pour laquelle le dialogue entre les acteurs du monde du travail doit tendre au développement économique, social et environnemental. Il est l'élément de base de notre démocratie sociale, gage de paix sociale, un facteur du développement économique et de progrès social pour le pays, les travailleurs, les chefs d'entreprise et le gouvernement. Cette démarche stratégique de la gestion du dialogue social signifie : concevoir le dialogue social en trois étapes : l'analyse stratégique ; les choix stratégiques ; déploiement et évaluation ex-post.

**Les figures 01 : Gestion stratégique du dialogue social**



L'analyse stratégique du dialogue social consiste à répondre à la question essentielle à la performance durable d'une organisation. Ainsi, on se pose la question de savoir comment assurer l'alignement entre la stratégie et le dialogue social ? Gilles Guérin et Thierry Wils (2022) en matière de gestion stratégique de ressources humaines en l'adaptant aux spécificités du dialogue social. Les différentes phases du processus visent à réaliser un diagnostic interne et externe du dialogue social pour mettre en évidence des problèmes et défis à relever par la stratégie du dialogue social. Le dialogue social contribue au sens du travail et à sa qualité. Il garantit ainsi son utilité économique et sociale pour le bien commun. Le bien-être de salariés respectés, écoutés, reconnus se traduit dans la qualité de vie au travail, la productivité et la compétitivité. Nous constatons que dans l'administration publique congolaise, certains aspects de l'héritage culturel associé au dialogue social peuvent aujourd'hui apparaître comme des freins ou des insuffisances et d'autres, au contraire, comme des atouts. Dans la période de doutes que traverse l'application de l'accord de Mbudi, nous estimons, qu'il est impératif de cultiver la part la plus positive de cet héritage pour impulser une nouvelle dynamique de dialogue qui soit à même de conforter notre démocratie sociale en lui ouvrant de nouvelles perspectives. Le dialogue social dans l'administration publique repose traditionnellement sur la concertation au sein de ces nombreuses structures de représentation. Dans certains domaines, la lenteur avec laquelle se résorbe le décalage de l'organisation du dialogue social dans cette institution étatique vis-à-vis du droit commun apparaît cependant peu justifiable sur le fondement des contraintes spécifiques du service public. Ainsi, dans le champ de la prévention des risques professionnels et de l'amélioration des conditions de travail, l'Etat doit être à l'écoute de ces agents et fonctionnaires pour le bien-être de tous. Dans un contexte de capitalisme financier où la stratégie de l'entreprise est dictée par une logique financière, la place du facteur humain est souvent reléguée au second rôle, ce qui limite la reconnaissance stratégique de la fonction de ressource humaine (RH), et a fortiori du dialogue social. On oppose ainsi d'une part la stratégie d'une organisation, sa réaction face à la



concurrence et l'adaptation de ses produits sur le marché, et d'autre part le dialogue social et la manière de gérer les rapports humains (RH), et a fortiori du dialogue social. On oppose ainsi d'une part la stratégie d'une organisation, sa réaction face à la concurrence et l'adaptation de ses produits sur le marché, et d'autre part le dialogue social et la manière de gérer les rapports humains. Selon Frédéric Retitbon, Alain Aubert, Christophe Claisse (2013), deux sphères semblent s'ignorer dans les entreprises ou au mieux cohabiter l'une à côté de l'autre : La sphère de la stratégie d'entreprise et de la finance ; La sphère du dialogue social (Direction des relations sociales et organisations syndicales). Ces deux sphères sont parfois difficiles à mettre en cohérence et vivent chacune leur propre vie, avec leurs acteurs, leurs processus et leur culture. Il nous semble indispensable d'intégrer le dialogue social comme composante de la stratégie d'une organisation et d'appréhender ainsi au même niveau efficacité productive de l'organisation aux regards de ses enjeux économiques et financiers, et gestion de son capital humain par le dialogue social. Ce cercle vertueux permettra de rendre au dialogue social l'efficacité qu'il mérite comme outil stratégique au service de la compétitivité et de la performance de l'organisation et de mettre en résonance la sphère de la stratégie avec celle du dialogue social. Pour ce faire, il convient d'avoir un management stratégique du dialogue social au niveau de la Direction bien sûr, mais également au niveau d'un des acteurs majeurs que sont les organisations syndicales. La démarche stratégique de la construction d'un dialogue social dans une organisation doit s'opérer à deux niveaux à savoir : La démarche stratégique de la Direction ; La démarche stratégique des acteurs syndicaux.

## **6. Le dialogue social dans l'Administration Publique Congolaise**

L'application d'un dialogue social dans l'administration publique de la République Démocratique du Congo se bute aujourd'hui aux problèmes de manque de confiance entre le Gouvernement et les Syndicats de l'administration publique suite à manque de confiance entre les acteurs sociaux. Cette situation bloque l'élan d'un dialogue social de responsabilité base de résolution de conflit social.

### **6.1. Création et cadre juridique du dialogue social**

Créée en 2007, le cadre permanent du dialogue social, en sigle « C.P.D.S. » de la République Démocratique du Congo tire sa légitimité dans le Décret n°07/10 du 18 septembre 2007 portant création, organisation fonctionnement. (Frederic Petition, Alain Aubert, Christophe Caisse, 2013, p.8)

### **6.2. Objectifs**

Les objectifs assignés au Cadre Permanent du Dialogue Social sont : La consolidation de la paix sociale par un dialogue responsable et efficace ; la création d'un climat favorable à la réhabilitation de la culture du travail ; assurer l'implication et l'adhésion des masses laborieuses aux objectifs de la croissance et du développement ; émettre des avis sur les grandes orientations économiques à forte incidence sociale ; favoriser un climat professionnel incitatif à la

reconstruction nationale. Il faut noter que le Cadre permanent du dialogue social ne se substitue pas aux autres structures de concertation existantes, notamment le Conseil national du travail<sup>4</sup>

### **6.3. Composition des membres du Cadre permanent du dialogue social (C.P.D.S.)**

L'article 3 du Cadre permanent du dialogue social souligne que ce cadre est un organe tripartite composé du Gouvernement-employeurs et travailleurs. Cet organe est composé de 56 membres dans les proportions de 2-1-1 conformément au principe universel en la matière. Les représentants des employeurs et des travailleurs sont désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives. Il faut souligner que, dans le cadre de son organisation, le Cadre permanent du dialogue social en République Démocratique du Congo est placé sous l'autorité du Premier Ministre.<sup>5</sup>

### **6.4. De l'organisation et missions des Assemblées**

Il est composé de deux assemblées au niveau national et au niveau provincial.

*-Au niveau National*

a) L'organisation :

L'Assemblée générale nationale est composée de deux structures ou deux parties à savoir :

❖ **Partie gouvernementale** : nous avons :

- 1) le Premier Ministre ou son représentant au moins au rang de Ministre ;
- 2) le Ministre d'Etat près le Président de la République ;
- 3) le Ministre près le Premier Ministre ;
- 4) le Ministre ayant l'Enseignement Supérieur et Universitaire dans ses attributions ;
- 5) le Ministre ayant la Justice dans ses attributions;
- 6) le Ministre ayant les Finances dans ses attributions ;
- 7) le Ministre ayant le Budget dans ses attributions;
- 8) le Ministre ayant le Portefeuille dans ses attributions;
- 9) le Ministre ayant l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel dans ses attributions;
- 10) le Ministre ayant la Santé publique dans ses attributions;
- 11) le Ministre ayant la Fonction publique dans ses attributions;
- 12) le Ministre ayant les Affaires Sociales dans ses attributions.

Chaque Ministre est accompagné d'un expert de son Ministère.

❖ **Partie des organisations professionnelles** :

- Partie des organisations Employeur : Dans cette structure, nous avons Quatorze représentants d'organisations professionnelles d'employeurs les plus représentatives sur le plan national.

<sup>4</sup> Idem, p.p.7-8.

<sup>5</sup> Ibidem, p.8.

- Partie représentante des organisations professionnelles des travailleurs les plus représentatives sur le plan national.

b) De la mission de l'Assemblée générale.

Elle est chargée notamment de : de animer de dialogue social ; de promouvoir une culture de prévention des conflits de travail ; de participer à la résolution des conflits majeurs du monde du travail ; de connaître des questions d'ordre économique et social d'intérêt national touchant le monde du travail ; de proposer, négocier, gérer et évaluer les mécanismes de trêve sociale ; de participer à la réflexion sur la législation sociale ; de examiner les problèmes majeurs et globaux d'ordre économique, financier et social pouvant perturber le climat social ; de arrêter des orientations concertées susceptibles de faire respecter les droits sociaux ; de se prononcer sur les conflits de représentativité des organisations d'employeurs et de ! travailleurs ; de sécuriser les partenaires sociaux ; de conclure des accords collectifs § au niveau national ; de décriper les relations professionnelles et d'élaborer le budget I et le règlement intérieur.

A. Le Bureau national :

- Composition

Le Bureau national est l'organe d'exécution des décisions de l'Assemblée ; nationale du Cadre Permanent du Dialogue Social. Il est composé de : du I<sup>er</sup> Président (le Premier Ministre ou son représentant) ; 1<sup>er</sup> Vice-président (le Ministre du Travail et de la Prévoyance Sociale) ; 2<sup>e</sup> Vice-président (le Ministre de la Fonction § Publique) ; du Rapporteur (le Délégué des employeurs) ; du Rapporteur adjoint (le Délégué des Travailleurs).

- **Missions.**

Cet organe a pour missions de : préparer l'ordre du jour des réunions d'assurer la permanence entre deux sessions, de maintenir les contacts avec les composantes de la tripartite de représenter le Cadre Permanent du Dialogue Social auprès des tiers.

**B. Le Secrétariat permanent national.**

C'est un organe technique du Cadre Permanent du Dialogue Social qui a comme compétence d'administrer les biens et les patrimoines.

**Les membres du Secrétariat.**

Les membres du Secrétariat permanent national sont : un secrétaire permanent (Délégué du Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale) ; un secrétaire permanent adjoint : (Délégué du Ministère de la Fonction Publique) ; un secrétaire permanent (Délégué des Employeurs) ; un secrétaire permanent (Délégué des Travailleurs). Le Secrétariat permanent national dispose d'un personnel d'appoint dont le nombre est déterminé par le règlement intérieur.

- **Les missions du Secrétariat.**

Les missions du Secrétariat permanent national est de recevoir les recours des parties en conflit ; de collecter les propositions à inscrire à l'ordre du jour de

l'Assemblée générale nationale ; de préparer les convocations des réunions et les documents de travail ; d'élaborer les conclusions, les recommandations, les comptes rendus et les procès- verbaux des délibérations ; de veiller à l'exécution du programme de travail ; d'assurer le suivi des recommandations du Cadre Permanent du Dialogue Social.

*-Au niveau provincial*

L'Assemblée générale provinciale est l'organe suprême du Cadre Permanent du Dialogue Social compétent pour délibérer sur toutes les matières relevant de ses missions, et peut créer des commissions ad hoc. Sa composition doit respecter les proportions de 2-1-1 défini à l'article 2 du présent Décret.

a) Composition de Membres de l'Assemblée Générale Provinciale.

#### **De la partie Gouvernement**

Quatre délégués du Gouvernement central dont : Le Délégué de la Primature ; le Délégué du Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale du Gouvernement Central ; le Délégué de la Fonction Publique du Gouvernement Central ; Les délégués du Gouvernement central concerné par la question sous examen ainsi que le Gouverneur de la Province ou son représentant. L'Assemblée générale provinciale est constituée des Ministres provinciaux ayant leurs attributions : La Justice ; les Finances ; le Budget ; le Portefeuille ; l'Enseignement Primaire Secondaire et Professionnel ; le Travail et la Prévoyance Sociale ; la Santé Publique ; la Fonction Publique ; les Affaires Sociales et Solidarité ; la Condition Féminine et Famille. Il faut noter que les Ministres Provinciaux sont accompagnés chacun d'un expert de leurs ministères respectifs.

#### **De la partie Employeurs**

On y trouve quatre délégués des employeurs provenant du niveau central et la partie employeurs est composée des membres des organisations professionnelles d'employeurs le plus représentatives au niveau provincial.

#### **De la Partie Travailleurs**

Au niveau de la partie travailleuse, quatre délégués provenant du niveau central. La partie travailleuse est composée des membres des organisations professionnelles de travailleurs les plus représentatives au niveau provincial.

#### **• Missions de l'Assemblée générale provinciale**

Les missions sont mutatis mutandis, celles décrites au niveau de l'Assemblée générale nationale.

b) Le Bureau provincial :

#### **• Composition**

Le bureau provincial est l'organe d'exécution des décisions de l'Assemblée générale provinciale du Cadre Permanent du Dialogue Social. Ce bureau répond, mutatis mutandis, à la même composition que le bureau national. Il est cependant présidé par le Gouverneur de la Province ou son représentant.

### c) Le Secrétariat permanent provincial.

- Statut du Secrétariat permanent provincial.

Le Secrétariat permanent provincial est l'organe technique du Cadre Permanent du Dialogue Social. Il a, mutatis mutandis, la même structure que celle du Secrétariat permanent national.

#### • Missions du Secrétariat permanent provincial

Les Missions du Secrétariat permanent provincial sont, mutatis mutandis, la même structure que celle du Secrétariat permanent national.

## 7. Du fonctionnement du Cadre Permanent du Dialogue Social.

Le Cadre Permanent du Dialogue Social a comme moyens d'action notamment : la sensibilisation la formation, la médiation, les études, et les recherches, le suivi et l'évaluation des accords, l'émission d'avis sur les grandes orientations de développement. Les composantes de la tripartite concernées par un dossier sont tenues de fournir aux membres du Cadre Permanent du Dialogue Social les renseignements ou les documents dont ils ont besoin et peut faire appel à des experts nationaux pour avis et consultations. Ces experts et les agents ainsi recrutés ne sont pas membres du Cadre Permanent du Dialogue Social.

### 7.1. Des réunions

Le Cadre Permanent du Dialogue Social se réunit deux fois par an en session ordinaire, sur convocation de son Président, et elle peut se réunir toutefois en session extraordinaire lorsque les circonstances l'exigent car la durée d'une session ne peut excéder quinze jours. Son quorum est fixé à la majorité des membres, ses délibérations sont confidentielles et son fonctionnement est déterminé par le Règlement intérieur tant au niveau national qu'au niveau provincial.

### 7.2. Des ressourcée

Les ressources de Cadre Permanent du Dialogue Social émergent dans le budget de l'Etat, et il peut toutefois, recevoir, par le biais du Gouvernement, des dons provenant des organisations poursuivant les mêmes objectifs. Enfin, pour mettre en application le Cadre Permanent du Dialogue Social deux ministères ont été chargés de son exécution après sa mise en vigueur le 18 septembre 2007, à savoir : le Ministère du Travail et de la Prévoyance Sociale ; le ministère de la Fonction Publique.



## **8. Regard analytique sur l'accord de Mbudi par rapport à son application**

### **8.1. Clause et-engagement des acteurs à l'accord de Mbudi**

Le gouvernement et les syndicats se sont mis d'accord pour une augmentation de salaires des agents et fonctionnaires, en 2004. Ce nouveau compromis est intervenu à l'issue de l'atelier qui a mis autour d'une même table les délégués du gouvernement et des syndicats. Le rapporteur de la partie syndicale à cet atelier, Jean Bosco Puna, explique qu'il s'agit du deuxième palier amélioré de l'accord de Mbudi conclu par les deux parties. L'accord de Mbudi, contrat social de Mbudi ou contrat social de l'innovation a été signé le 12 février 2004 à Mbudi, une banlieue ouest de Kinshasa, entre le gouvernement congolais de l'époque de la transition, représenté par son Excellence le vice-Président de la République Démocratique du Congo Arthur Z'AHIDI NGOMA et les syndicats de l'administration et interprofessionnels dont l'objectif est de trouver des solutions tendant à l'instauration d'un nouveau barème salarial dans l'administration publique. Les clauses de cet accord prévoyaient :

#### **a. Pour le gouvernement :**

Il s'était engagé à payer à l'huissier 208 \$ et au Secrétaire Général de l'administration publique 2080 \$ en respectant la tension de 1 à 10. L'application de cet accord devrait se faire en trois paliers : 10.000 francs congolais payables à partir du mois d'avril 2004 ; 2/3 des 208\$, en octobre 2004 ; les indemnités de transport devaient être réajustées selon les tendances du marché.

#### **b. Pour les Syndicats**

Les syndicats doivent en retour observer la trêve sociale générales sous-jacentes le dialogue social, la pratique de dialogue social dans l'administration Publique Congolaise et de comprendre les différents paramètres liés à la bonne réussite et à l'échec d'un dialogue social dans une organisation et en particulier de voir le cadre juridique de sa création, organisation et fonctionnement de Cadre Permanent du Dialogue Social/ en sigle « C.P.D.S » en République Démocratique du Congo pour nous permettre de voir les conditions de réussite et d'échec d'un dialogue social pouvant nous orientées de découvrir les goulots d'étranglement de l'application de barème de Mbudi dans l'administration publique congolaise malgré l'apparence des bonnes intentions des acteurs sociaux aux négociations qui ont aboutie à l'accord de Mbudi.

### **Conclusion**

Dans cette étude, il est question de faire une analyse des différentes facettes sur le dialogue social dans l'Administration publique congolaise. Ceci nous amène à jeter un regard sur les instruments juridiques régissant le dialogue social en RDC, les théories générales qui fondent le dialogue social, sa pratique dans l'Administration publique de la RDC, le fonctionnement du cadre permanent du dialogue social et l'analyse sur l'accord de Mbudi par rapport à son application. Fort est à constater que tous les efforts consenti pour avoir cet accord sont resté comme une feuille morte jusqu'à ce jour. L'accord de Mbudi en RDC souffre de non application.

### Références bibliographiques

- Alex, M. (2006). *L'étude des communications : le dialogue avec la technologie*, France, Ed. Armand colin
- Antoine, B. & Jobert, A. (1998). *Système de la coexistence de règles et de dialogue social*, Sociologie du travail : les relations professionnelles, paris, Armand colin
- Boyer, R. (2001). *Lexique des termes sociologique*
- Frédéric, P. & al. (2013). *Renouveler le modèle social de l'entreprise : Du business model au modèle social d'entreprise*, Dunad, Paris, Stratégique des ressources humaines, gestion 2002/2 Vol 7.
- Hubert, L. (2007). *Le guide des relations sociales*, Éditions d'Organisation Eyrolles.
- Jean-Daniel, R. (2000). *Les règles du jeu : l'action collective et régulation social*, Amand Colin
- Kanga, K-V. J & Longange, K. (2004). *Le dialogue social en République Démocratiques du Congo : Etude National*, programme de promotion du dialogue social en Afrique Francophone, Dakar, BIT
- Laurent, R. (2013). *La confiance au travail*, Octaves
- OIT, *Dialogue Social tripartite*, 2013.
- Virginia, A. & al. (2014). *Dialogue social et performance : Comment passer du « jeu social » à la "stratégie sociale" ? mémoire d'expertise sous la direction de Jean-Nicolas-Moreau*, Mbarh promoton 11, octobre, paris

### Articles et revues

- Gallois, L. (2012). *Commissaire Général à l'investissement, PACTE pour la compétitivité de l'industrie française, Rapport au Premier ministre*, 5 novembre, juillet
- Défronce, T. (2001). Chapitre 13. « La stratégie peut-elle être l'affaire de tous ? », in Baise Olivier et Renaud SANSAULIEU Presses de Sciences Po « académique »
- La base légale : article 151 à 156 du traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE).
- Institut de l'entreprise, tiré de la préface de *Dialogue social : prenez la parole* de Yves Halifa et Philippe Emont.
- Nouratou, Z. K. Y. (2014). *La pratique du dialogue social au Bénin: bilan et perspectives* » in Cotonou/H9
- Venkata, R. & Shizuetomoda. (2014). *La pratique du dialogue sociale au Bénin et perceptives* », in Cotonou/H9

### Autres

- Accord de Mbudi, copie de radio-okapi net archive sur le site web. Archive. org.
- Actrav. [Course.itcilo.org/.../principe-du-dialogue-social-et-de-la-negotiation-collectiv](http://Course.itcilo.org/.../principe-du-dialogue-social-et-de-la-negotiation-collectiv).
- Berille, L. & Pillillard, J-F. (2016). *Le développement de la culture du dialogue social en France*, avis du conseil Economique Social et Environnement, présenté au nom de la section du travail de l'emploi dans le Journal Officiel de la République Française, mandature 2015-2020, séance du mardi 24 mai 2016.
- Moreu, J-N. (2014). *Est les autres*, Dialogue social et performance : comment passer du « jeu social » à la « stratégie social », mémoire d'expertise.